# Italy goes global

Come le aziende italiane si fanno strada nei mercati esteri

HSBC

Together we thrive

# Executive Summary

Dopo la prima edizione di "*Italy goes global*" del 2018, HSBC ha voluto approfondire lo studio sull'attuale stato di salute delle grandi aziende italiane (con ricavi superiori a 200 milioni di euro) analizzandone i processi di internazionalizzazione, ovvero relazioni economiche, interdipendenze commerciali e strategie, ma anche difficoltà e opportunità alla luce dell'impatto della pandemia di COVID-19.

## Background

Secondo lo studio, le imprese con oltre 100 dipendenti rappresentano il 64,5% del totale delle esportazioni italiane, e più di un terzo delle esportazioni (34,3%) deriva da aziende con oltre 500 dipendenti, di cui una su quattro (23,3%) esporta oltre il 75% del proprio fatturato. Non sorprende che i settori in cui il Paese spicca maggiormente sulla scena internazionale (il cosiddetto "Made in Italy") siano fra quelli che generano maggiori esportazioni.
Tra questi figurano in particolare il settore alimentare (19,8%), della produzione di macchinari (11,5%), automotive (8,9%) e tessile (6,3%).

È possibile distinguere otto strategie di internazionalizzazione delle imprese manifatturiere in base ai loro investimenti all'estero e alla loro propensione a esportare.

Le principali ragioni che spingono le imprese ad affacciarsi sui mercati esteri sono: Presenza di clienti chiave a livello locale (B2B) (43,7%), Contenimento dei costi (20,4%), Vicinanza ai mercati di sbocco (B2C) (18,1%) e Disponibilità di partner locali qualificati (15,7%).

Dallo studio emerge che i processi di internazionalizzazione sono adatti esclusivamente alle aziende più efficienti e, di norma, si traducono in un aumento della redditività per quelle i cui business sono già redditizi in Italia.

## Scenario attuale

Le esportazioni italiane, per un valore di 434 miliardi di euro nel 2020, hanno registrato un calo rispetto al 2019, invertendo un trend positivo che durava da tempo e facendo sprofondare le esportazioni italiane ai livelli del 2014. Tuttavia alcuni comparti, in particolare all'interno del settore manifatturiero, hanno continuato a rafforzare il proprio focus internazionale: le aziende appartenenti alla categoria engineering hanno aumentato le proprie vendite europee dal 34,8% nel 2019 al 40,4% nel 2020; quelle del tessile e della moda hanno visto un aumento simile per l'Europa (dal 30,5% al 36,7%), con una crescita ancora più marcata al di fuori della regione (dal 25,7% al 34,3%).

La Germania si attesta in cima alla lista dei principali mercati di sbocco citati dalle aziende italiane (passando dal 27,7% del 2019 al 31,7% del 2020), mentre Francia e Spagna hanno perso rilevanza rispetto all'anno precedente. Tra i mercati extra UE, il Nord America (USA, Canada, Messico) registra l'aumento più consistente (dal 5,2% al 26,9%), con trend positivi evidenziati anche per i paesi Arabi e Medio-Orientali, Cina, America Centro Meridionale e Australia.

## L'impatto della pandemia

L'effetto della pandemia a livello globale, dei lockdown e della successiva crisi economica ha costretto numerose aziende di ogni dimensione a rivedere i loro piani strategici, seguendo percorsi

ben delineati per accorciare le supply chain e rafforzare il canale e-commerce a discapito della presenza fisica nei mercati di sbocco.

Di fatto, oltre il 35% delle aziende italiane ha già adeguato le proprie strategie di internazionalizzazione o sta prendendo in considerazione la possibilità di farlo, con percentuali che toccano quasi il 40% nel campione del settore manifatturiero, concentrato nel Nord-Est e nelle Isole. Soprattutto le imprese più grandi (>250 dipendenti) con un fatturato superiore ai 200 milioni di euro l'anno (rispettivamente 39,6% e 38,2%) hanno già intrapreso questo percorso.

La crisi ha messo in evidenza la necessità di accorciare le filiere produttive. Solo il 7,3% delle aziende che hanno rapporti con i mercati stranieri ha continuato a dislocare parte della produzione all'estero, mentre l'8,6% ha sospeso ogni progetto in tal senso, mentre l'84,1% continua a produrre in Italia.

Per quanto riguarda il reshoring, coscienti delle difficoltà legate alla pandemia, solo il 2,4% delle aziende ha trasferito tutta la produzione in Italia, mentre il 9,8% ha provveduto a spostare una parte della produzione precedentemente delocalizzata.

## Competitività

Da un'autovalutazione di manager e imprenditori emerge che il livello di competitività delle imprese italiane è considerato complessivamente buono: su una scala da 1 a 5 (in cui 1 corrisponde a "per niente" competitivo e 5 a "molto" competitivo), il valore medio è 3,64.

I principali vantaggi percepiti sono soprattutto legati alla qualità del prodotto e del servizio (4,27) e quella del customer service (4,12). Ci sono anche altri fattori caratteristici, come la professionalità dei lavoratori (3,99, che sale al 4,21 nel settore delle costruzioni e metalmeccanico), la capacità di adattare il prodotto o il servizio alle esigenze del cliente (3,69, che sale al 4,34 per il tessile), l'uso della tecnologia, le innovazioni utilizzate nella produzione (3,68, che arriva a quota 4,12 per il comparto metalmeccanico).

Tra le ragioni per cui un'azienda straniera dovrebbe investire in Italia si riscontrano soprattutto elementi legati alla forza lavoro. Più della metà degli intervistati (59,7%) ha citato come fattori chiave per trasferirsi in Italia un solido know-how in termini di produzione (34,5%) o la presenza di capitale umano altamente specializzato (25,2%).

## Sostenibilità

Le aziende hanno identificato la sostenibilità etica e ambientale come un vantaggio competitivo, oltre al relativo valore sociale che ne deriva. La pandemia di COVID-19 ha rafforzato ulteriormente quest'idea, incrementando così la presenza di un approccio alla sostenibilità nelle attività quotidiane.

Nonostante la crisi economica, il 70% delle aziende intervistate intende continuare a investire nella sostenibilità, evidenziando l'importanza di questo aspetto per il business. Anche prima della pandemia, poco più della metà degli intervistati (57,1%) riteneva che la propria azienda avesse posto particolare enfasi sulla sostenibilità e che stesse facendo continui progressi in quest'ambito. Le aziende dell'industria manifatturiera (63,7%) sono state quelle che hanno messo maggiormente in luce la loro attenzione verso questo tema, soprattutto quelle dei settori chimico (75,8%) e metalmeccanico (62,4%), le aziende del Nord-Ovest (61,4%) e quelle più grandi (64,1%, oltre 250 dipendenti) con un fatturato più elevato (65%, oltre 200 milioni di euro).

Le motivazioni principali alla base degli investimenti sostenibili rivelano un orientamento simbolico e valoriale delle aziende interessate e risiedono nel rispetto degli standard di mercato e settoriali (86,9%) e nell'essere genuinamente percepiti come un'azienda etica ed eco-sostenibile (85,8%).

# Luci e ombre del percorso di internazionalizzazione delle imprese italiane

Le esportazioni italiane, dal valore di 434 miliardi di euro nel 2020[1], hanno registrato un forte calo rispetto al 2019, invertendo un trend positivo che durava da tempo e facendo sprofondare le esportazioni italiane ai livelli del 2014. Indipendentemente dagli effetti della pandemia, l'incremento nel lungo periodo del volume delle esportazioni rappresenta un segnale positivo per la crescita dell'economia reale italiana. Anche se negli ultimi anni il trend è stato altalenante, soprattutto nel 2020, l'export è da sempre uno dei principali fattori di competitività, fondamentale per il successo delle imprese e di tutto il Paese.

Dopo la prima edizione di "*Italy goes global*" pubblicata nel 2018, HSBC ha voluto approfondire l'attuale stato di salute delle grandi aziende italiane analizzandone i processi di internazionalizzazione, ovvero relazioni economiche, interdipendenze commerciali e strategie, ma anche difficoltà e opportunità descritte dagli stessi protagonisti: le grandi aziende e i loro manager.

Per questo, HSBC ha commissionato un nuovo studio, coordinato dal professor Daniele Marini dell'Università di Padova, incentrato sul processo di internazionalizzazione delle imprese italiane di medie e grandi dimensioni, al fine di delineare al meglio le sfide, le opportunità, le posizioni delle grandi imprese italiane e le emergenti esigenze aziendali per permettere loro di competere e affermarsi sulla scena internazionale.

Lo studio, uno dei più completi mai condotti in Italia, si rivolge alle imprese italiane, con ricavi superiori ai 200 milioni di euro, nello specifico quelle che esportano a livello internazionale o che investono direttamente in un Paese straniero e, di conseguenza, quelle che sono presenti all'estero.

Lo studio analizza la relazione tra internazionalizzazione e performance aziendale, trattando temi cruciali per l'economia italiana e studiando le aziende e le loro strategie di globalizzazione. Inoltre, prende anche in considerazione la competitività percepita delle aziende italiane rispetto ai peer europei, le relazioni con l'Europa e le opportunità offerte, analizzando anche il ruolo della sostenibilità come driver di competitività.

[1] Dati provvisori pubblicati ad aprile 2021 dal Ministero dello Sviluppo Economico e dati confrontanti con quelli del 2019

## Panoramica delle grandi imprese italiane

Il numero totale di imprese con un fatturato superiore a 200 milioni di euro (dato riferito al 2020) è

**1.297**

Secondo la ricerca, le imprese possono essere suddivise in due macro-settori:

**44,9%** settore manifatturiero (41,4% nel 2019)

**55,1%** settore del commercio e dei servizi (58,6% nel 2019)

Le aziende si possono suddividere in gruppi in base alla loro dimensione, in quanto esiste una leggera differenza tra il settore industriale e quello dei servizi: in media, le imprese manifatturiere sono più grandi (51,7% nel 2020 oltre 250 dipendenti), mentre quelle del settore terziario sono più piccole (52,8% nel 2020 meno di 249 dipendenti). Al contrario, le imprese che operano nel commercio e nei servizi rappresentano una quota maggiore (55,1% nel 2020) del gruppo con un fatturato superiore a 200 milioni di euro rispetto al comparto manifatturiero (44,9% nel 2020).

La distribuzione sul territorio nazionale è persino più marcata: Nord-Ovest e Nord-Est restano le aree con una maggiore concentrazione di imprese manifatturiere (rispettivamente 54,7% e 49% nel 2020). Al contrario, il Centro (58,5% nel 2020) e le regioni meridionali (53,6% nel 2020) registrano una maggior concentrazione di imprese del settore dei servizi.

Ancora una volta, si evince come i processi di industrializzazione non siano uniformi in tutto il Paese, con livelli più bassi riscontrati nel Sud.

### Tabella 1 - Profilo delle aziende italiane (%)

| | Manifatturiero | | Servizi | |
|---|---|---|---|---|
| | 2020 | 2019 | 2020 | 2019 |
| Totale | 49,2 | 50,6 | 50,8 | 49,4 |
| **Area** | | | | |
| Nord-Ovest | 49 | 50,3 | 51 | 49,7 |
| Nord-Est | 54,7 | 59,1 | 45,3 | 40,9 |
| Centro | 41,5 | 43,3 | 58,5 | 56,7 |
| Sud e Isole | 46,4 | 36,4 | 53,6 | 63,6 |
| **Dimensione** | | | | |
| PMI (< 249 dipendenti) | 47,2 | 47, | 52,8 | 52,3 |
| Grandi (> 250 dipendenti) | 51,7 | 54,3 | 48,3 | 45,7 |
| **Ricavi** | | | | |
| < 200 milioni di euro | 50,9 | 54,7 | 49,1 | 45,3 |
| > 200 milioni di euro | 44,9 | 41,4 | 55,1 | 58,6 |

Fonte Tabella 1: analisi di HSBC basata sui dati AIDA 2019

# La globalizzazione intesa come strategia chiave per migliorare la performance economica di un'azienda

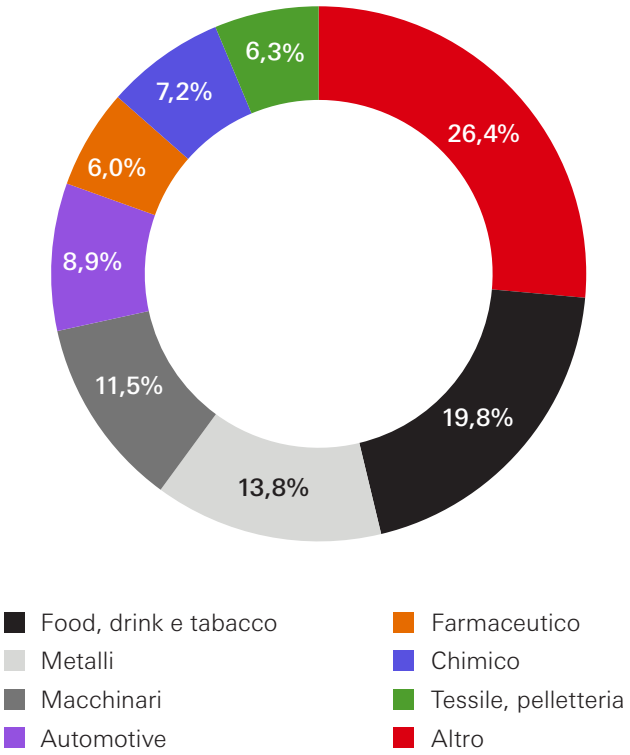
Quando si pensa a un'economia come quella italiana, uno dei principali esportatori al mondo, risulta facile chiedersi quali siano i benefici dell'internazionalizzazione e se le aziende più internazionalizzate riportino performance migliori delle altre. Dall'analisi dei bilanci delle grandi imprese manifatturiere italiane oltre a individuare le risposte a questi interrogativi è possibile anche determinare strategie e comportamenti molto diversi, che coinvolgono le esportazioni in senso stretto fino agli investimenti diretti esteri (IDE).

## Quali sono le aziende italiane esportatrici?

Analizzando la distribuzione dei ricavi delle aziende intervistate suddivise per area geografica, dai bilanci si evince che le aziende che contano oltre 100 dipendenti generano il 64,5% del totale delle esportazioni italiane e che più di un terzo delle esportazioni (34,3%) riguarda le aziende con oltre 500 dipendenti, di cui una su quattro (23,3%) esporta oltre il 75% del proprio fatturato.

Non sorprende che i settori per cui il Paese è maggiormente conosciuto sulla scena internazionale (il cosiddetto "Made in Italy") siano fra quelli che generano la maggior parte delle esportazioni.
Tra questi figurano in particolare il settore alimentare (19,8%), della produzione di macchinari (11,5%), automotive (8,9%) e tessile (6,3%).
Tra le imprese esaminate, solo il 6,3% opera esclusivamente sul mercato domestico. Il 16,7% esporta fino al 10% del fatturato; il 13,2% tra il 10% e il 24%; il 14,9% tra il 25% e il 49%. Il 48,9% delle imprese esporta oltre la metà del fatturato, il 21% tra il 50% e il 74%, e il 27,9% esporta più del 75% del fatturato.

**Grafico 1 – I settori che esportano di più**

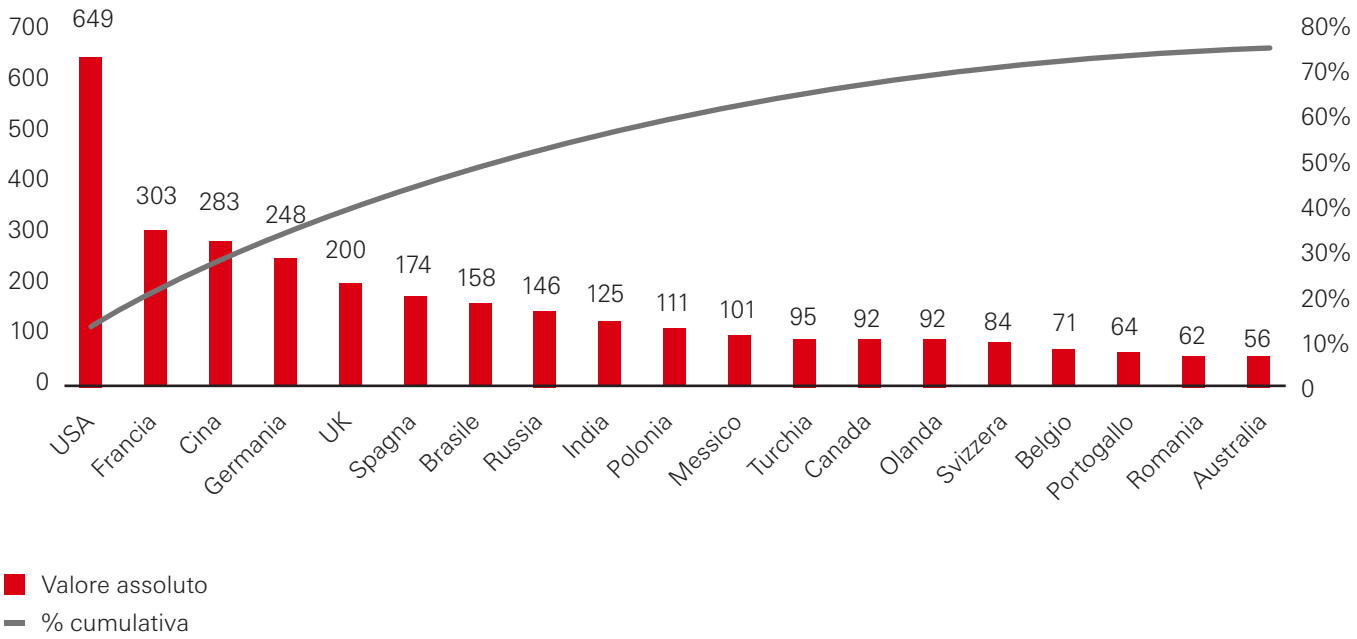



Fonte Grafico 1: Analisi condotta per HSBC basandosi sui dati del 2019 di AIDA

## Che direzione stanno prendendo le aziende italiane?

Se analizziamo il modo in cui le grandi imprese manifatturiere italiane gestiscono la strategia della loro presenza internazionale attraverso investimenti in aziende estere[2], il 61,9% delle aziende detiene una quota in almeno una società straniera, per un totale di oltre quattromila aziende distribuite in 115 paesi del mondo. Non sorprende che gli Stati Uniti siano il principale partner per l'internazionalizzazione delle grandi imprese italiane attraverso gli Investimenti Diretti Esteri (IDE), con 649 casi, seguiti da Francia (303) e Cina (283), paesi che attirano più investimenti di Germania (248) e Regno Unito (200). I primi 20 paesi target rappresentano ben il 73,1% delle partecipazioni delle aziende italiane.

**Grafico 2 - Società partecipate suddivise per paese** (valore assoluto e % cumulativa).




Fonte grafico 2: % cumulativa di HSBC in base ai dati AIDA 2019

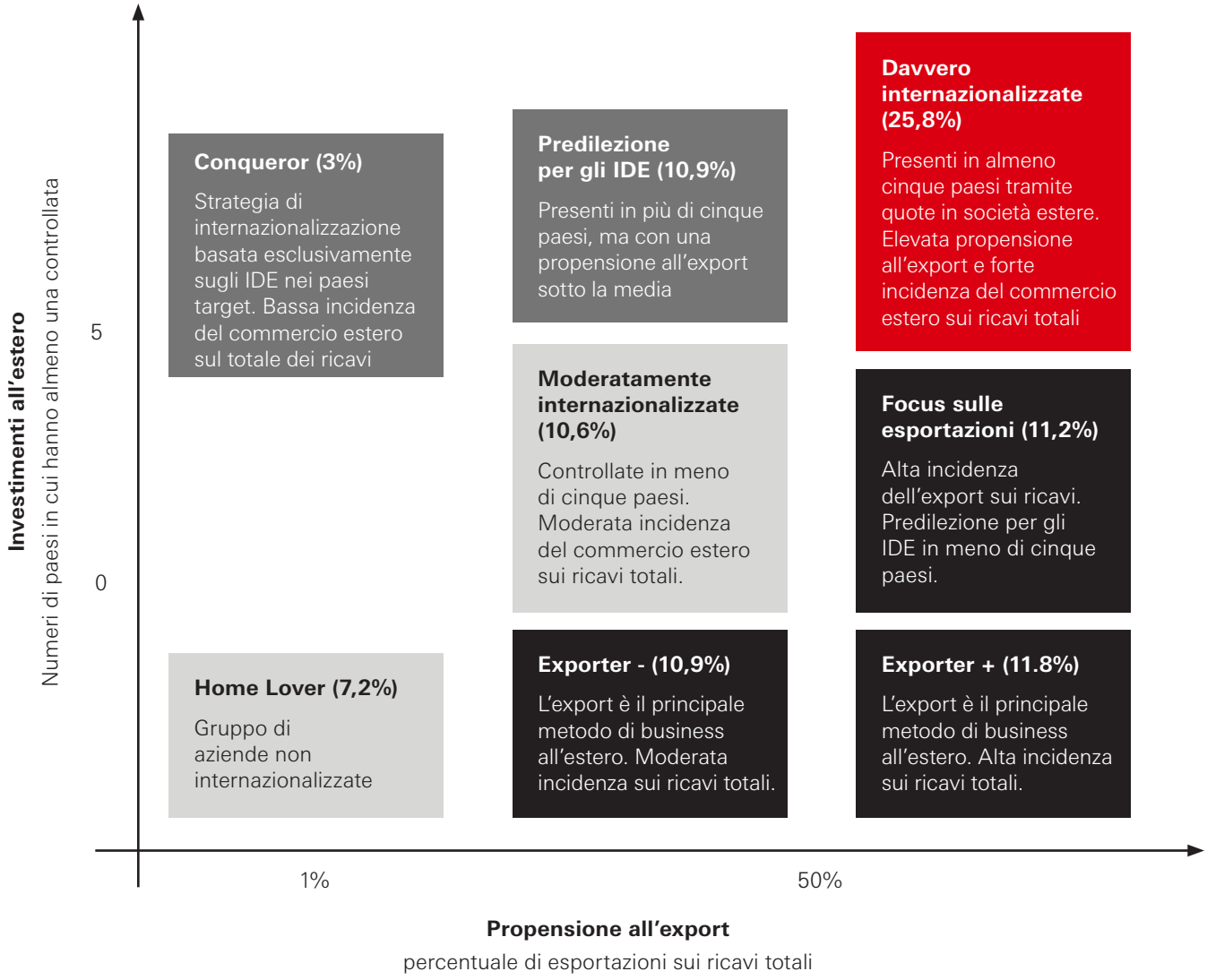
[2] Sono stati considerati tutti gli investimenti azionari, anche quelli di minoranza.

## Le strategie di internazionalizzazione delle grandi aziende italiane

Osservando i modelli di investimenti diretti esteri e di esportazioni delle imprese, è possibile identificare otto strategie di internazionalizzazione delle imprese manifatturiere[3], raggruppabili in quattro categorie:

1. **Champion:** aziende con un'alta propensione all'esportazione (più del 50% del fatturato) e un'alta propensione a investire all'estero (possesso di quote di aziende in almeno cinque mercati stranieri).
2. **Exporter:** aziende che si sono concentrate principalmente sulle esportazioni.
3. **Investor:** aziende il cui focus primario è incentrato sulle opportunità di investimento all'estero.
4. **Market Sailor:** aziende che hanno all'attivo strategie miste, che comprendono sia gli IDE sia le esportazioni, con vari livelli di intensità.

**Figura 1 – 8 strategie di internazionalizzazione delle imprese manifatturiere in Italia**




Fonte Figura 1: Università di Padova-CMR per HSBC

[3] Analisi svolta su un campione di 348 aziende italiane

## Quali sono i criteri che le imprese utilizzano per scegliere tra esportazioni e investimenti diretti?

Dallo studio del campione e della letteratura[4] si evince che se i fattori dominanti sono elementi specifici dell'impresa (ovvero, basati su tecnologie e marchi che rappresentano dei vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti, indipendentemente dalla localizzazione dell'azienda), allora la strategia prevalente sarà basa sugli IDE. Le esportazioni, invece, sono la scelta più adeguata quando il vantaggio competitivo dell'azienda deriva da fattori specifici del Paese e i costi della logistica non hanno un impatto significativo.

## Vale davvero la pena essere più internazionalizzati?

È opportuno ritornare alla domanda iniziale, quindi chiederci se davvero una maggiore internazionalizzazione genera più redditività e produttività.
Per rispondere è necessario tenere in considerazione l'analisi condotta sui principali indicatori di performance delle grandi imprese manifatturiere italiane, ovvero: EBITDA/vendite, Return on Assets (ROA), Return on Sales (ROS), Return on Investment (ROI), Return on Equity (ROE), Produttività intesa come rapporto tra Valore Aggiunto e Costo del Lavoro. La ricerca rivela inoltre che i Champion, ovvero le imprese che presentano un modello di internazionalizzazione che consente loro di essere altamente inclini all'export e di essere presenti in almeno cinque mercati stranieri attraverso delle società controllate, mostrano livello di redditività più elevati, fattore che rende loro particolarmente rilevanti per l'economia italiana. Per quanto riguarda il livello di produttività, non ci sono differenze sostanziali tra i quattro gruppi di imprese.

[4] Nanut and Tracogna (2011)

Dallo studio e dalle ricerche precedenti emerge che i processi di internazionalizzazione sono adatti esclusivamente per le aziende più efficienti e, di norma, si traducono in un aumento della redditività per quelle i cui business sono già redditizi in Italia.

# Le aziende italiane alla ricerca di nuovi modelli di internazionalizzazione

Anche se l'internazionalizzazione è vantaggiosa, in media le attività delle grandi imprese italiane hanno assunto una connotazione leggermente meno internazionale. Questo fenomeno ha preso piede in seguito all'incertezza politica ed economica ed è stato esacerbato dalla pandemia, dimostrando che le strategie delle aziende non si basano solo su dati e redditività, ma anche sulle aspettative dei manager e degli imprenditori. Alla base delle decisioni aziendali ci sono complessi fattori, tra cui una componente più razionale e una emotiva/psicologica. Quest'ultima componente "più soft" potrebbe tuttavia essere influenzata positivamente da alcuni aspetti, come la scelta dei giusti partner commerciali, i cambiamenti normativi o il contesto geopolitico e macroeconomico.

## Come si comportano le grandi imprese italiane?

Per completare l'analisi dei bilanci, è stato chiesto agli intervistati di precisare anche la distribuzione geografica del loro fatturato. Il raffronto con lo studio precedente (fine 2017)[5] mette in luce un trend generalizzato, evidenziato anche dai dati istituzionali[6]: il minor focus delle imprese italiane sui mercati esteri. In media, nel 2020 la maggior parte dei ricavi delle imprese intervistate è stata realizzata sul mercato domestico (68,2%) rispetto al 2017 (60,8%), grazie alla vendita dei propri prodotti e servizi in Italia.
La percentuale rimanente (31,8%) è suddivisa tra quelle che vantano mercati di sbocco nell'Unione Europea (18,1%, in calo rispetto al 22,6% del 2017) e quelle al di fuori del continente (13,7% in calo anche rispetto al 16,6% del 2017). La maggiore attenzione riservata alla vendite sul mercato interno è più marcata nel settore dei servizi rispetto a quello manifatturiero. Le aziende del settore delle costruzioni e ingegneria civile sono le più colpite dalla crisi. Per quanto riguarda il comparto manifatturiero, i settori metalmeccanico, alimentare e tessile stanno registrando un ulteriore calo, mentre il dato per imprese del settore chimico e altre aziende manifatturiere (ad esempio, arredamento, occhialeria) sembra sostanzialmente invariato. Dal punto di vista territoriale, le imprese della parte nord-occidentale del Paese hanno subito un leggero calo, ma spostando il focus dal Nord-Est verso il Centro e il Sud si nota che tale rallentamento è più evidente. Si tratta di un fenomeno trasversale in rapporto alla dimensione e al fatturato delle imprese, ma con un effetto meno marcato sulle aziende con una struttura meno complessa. Infine, è opportuno sottolineare che la difficoltà delle imprese a proiettarsi sui mercati esteri sembra avere un impatto maggiore su quelle dell'Eurozona rispetto alle controparti che operano in contesti extraeuropei.

[5] D. Marini, L'internazionalizzazione delle imprese italiane. Le strategie degli imprenditori, Collana sondaggi no. 18, Milano-Treviso, Community Media Research

[6] 34a edizione del Rapporto sul commercio estero dell'Italia redatto dall'ICE https://www.ice.it/it/sala-stampa/xxxiv-edizione-rapporto-sul-commercio-estero-litalia-nelleconomia- internazionale e dati dell'ISTAT relativi al commercio estero di dicembre 2020 https://www.istat.it/it/archivio/253636#:~:text=A%20dicembre%202020%20 si%20stima,Ue%20(%2D3%2C7%25)

Quanto affermato è in linea con il rallentamento osservato delle economie dall'Europa continentale. Tuttavia, alcuni comparti, in particolare all'interno del settore manifatturiero, hanno continuato a rafforzare il proprio focus internazionale: le aziende appartenenti alla categoria engineering hanno aumentato le proprie vendite europee dal 34,8% nel 2019 al 40,4% nel 2020; quelle del tessile e della moda hanno visto un aumento simile per l'Europa (dal 30,5% al 36,7%), con una crescita ancora più marcata al di fuori della regione (dal 25,7% al 34,3%).

**Tabella 2 – Distribuzione delle vendite (%)**

| | Italia | | | UE | | | Extra UE | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2020 | 2019 | 2017 | 2020 | 2019 | 2017 | 2020 | 2019 | 2017 |
| | 68,2 | 68,3 | 60,8 | 18,1 | 18,2 | 22,6 | 13,7 | 13,5 | 16,6 |
| **Settore** | | | | | | | | | |
| **Manifatturiero** | 47,2 | 49,3 | 45,8 | 29,6 | 29,8 | 31,4 | 23,2 | 20,9 | 22,8 |
| Metalmeccanico | 33,4 | 39 | 31,4 | 40,4 | 34,8 | 36,3 | 26,2 | 26,2 | 32,3 |
| Chimico | 50,4 | 52,7 | 54,5 | 25,3 | 28,5 | 30,9 | 24,3 | 18,8 | 14,6 |
| Alimentare | 74,1 | 76 | 69,7 | 12,5 | 12,9 | 16 | 13,4 | 11,1 | 14,3 |
| Tessile e Moda | 29 | 43 | 37,7 | 36,7 | 30,5 | 40,5 | 34,3 | 25,7 | 21,8 |
| Altro | 50,7 | 47 | 49,3 | 26,7 | 33,7 | 32,7 | 22,6 | 18,4 | 18 |
| **Terziario** | 88,7 | 87 | 83,1 | 6,7 | 6,8 | 9,7 | 4,6 | 6,1 | 7,2 |
| Costruzioni e ingegneria civile | 95,5 | 83,1 | 53,2 | 2,5 | 8,7 | 19,9 | 2 | 8,2 | 16,9 |
| Commercio | 91 | 88 | 85,9 | 5,7 | 6,6 | 9,1 | 3,3 | 5,4 | 5 |
| Servizi | 83,2 | 86,6 | 78,5 | 9,4 | 6,7 | 10,7 | 7,4 | 6,7 | 10,8 |
| **Area** | | | | | | | | | |
| Nord-Ovest | 65,3 | 66,1 | 61,6 | 20,4 | 20 | 22,2 | 14,3 | 13,9 | 16,2 |
| Nord-Est | 66 | 64,8 | 57 | 20,1 | 19,4 | 25,4 | 13,9 | 15,8 | 17,6 |
| Centro | 74,8 | 75,1 | 66,3 | 12,2 | 13,1 | 17,1 | 13 | 11,8 | 16,6 |
| Sud e Isole | 78 9 | 80,1 | 62,9 | 9,9 | 13,4 | 22,7 | 11,2 | 6,5 | 14,4 |
| **Dimensioni** | | | | | | | | | |
| PMI (< 249 dipendenti) | 68,4 | 71,8 | 63,6 | 17,8 | 16,4 | 21,7 | 13,7 | 11,8 | 14,7 |
| Grandi (> 250 dipendenti) | 67,9 | 64,7 | 58,3 | 18,4 | 20,1 | 23,4 | 13,7 | 15,2 | 18,3 |
| **Ricavi** | | | | | | | | | |
| < 200 milioni di euro | 65,6 | 66,7 | 59,9 | 19,2 | 19,4 | 23,3 | 15,2 | 13,9 | 16,8 |
| > 200 milioni di euro | 73,6 | 71,5 | 64,1 | 15,7 | 15,6 | 20,3 | 10,7 | 12,9 | 15,6 |

Fonte Tabella 2: Università di Padova-CMR per HSBC, ottobre 2020 (326 casi), aprile-novembre 2019 (771-786 casi); novembre 2017 (548-605 casi)

Considerando quanto accaduto nell'ultimo anno, le imprese italiane hanno rafforzato le esportazioni verso la Germania (dal 27,7% al 31,7%), mentre i canali commerciali con Francia (dal 23,3% al 22,5%) e Spagna (dal 10,1% all'8,3%) si sono indeboliti. Il Regno Unito[7] ha guadagnato il terzo posto (dal 9,0% al 9,4%). L'Austria (4,3%) è il quinto mercato di sbocco delle imprese italiane. Insieme, le prime cinque destinazioni europee rappresentano i tre quarti (75,9%) di tutti i paesi menzionati dalle imprese intervistate come principali destinazioni.

**Tabella 3 – Mercati di sbocco in UE (e Regno Unito)**
(1° e 2° in termini di importanza, %)

| | 2020 | 2019 |
|---|---|---|
| Germania | 31,7 | 27,7 |
| Francia | 22,5 | 23,3 |
| Regno Unito | 9,4 | 9 |
| Spagna | 8,3 | 10,1 |
| Austria | 4,3 | 1,8 |
| Polonia | 4 | 4 |
| Olanda | 2,7 | 3,8 |
| Grecia | 2,7 | 2,1 |
| Romania | 2,4 | 2 |
| Slovenia | 2,3 | 2,1 |
| Belgio | 1,9 | 2,9 |
| Ungheria | 1,5 | 1,5 |
| Croazia | 1,1 | 1,8 |
| Portogallo | 1,1 | 1,3 |
| Lussemburgo | 0,8 | 0,1 |
| Svezia | 0,6 | 1 |
| Bulgaria | 0,6 | 0,3 |
| Repubblica Ceca | 0,5 | 1,3 |
| Danimarca | 0,5 | 1 |
| Irlanda | 0,4 | 1 |
| Slovacchia | 0,4 | 0,5 |
| Finlandia | 0,4 | 0,3 |
| Malta | 0 | 0,8 |
| Lituania | 0 | 0,1 |
| Lettonia | 0 | 0,1 |
| Estonia | 0 | 0,1 |
| Cipro | 0 | 0,1 |

**Tabella 4 – Mercati di sbocco Extra-UE**
(1° e 2° in termini di importanza, %)

| | 2020 | 2019 |
|---|---|---|
| America del Nord (USA, Canada, Messico) | 26,9 | 5,2 |
| Russia e altri paesi europei e non UE (Regno Unito escluso) | 16,6 | 47,9 |
| Paesi Arabi e Medio-Orientali | 12,8 | 6,5 |
| Cina | 12 | 5,4 |
| America Centro Meridionale | 8,8 | 5,6 |
| Sud-Est asiatico (Vietnam, Filippine, ecc.) | 7,8 | 8,5 |
| Africa | 6,4 | 15,2 |
| Australia, Oceania e Pacifico | 5,3 | 2,4 |
| India | 3,3 | 3,3 |

Fonte Tabella 3: Università di Padova-CMR per HSBC, ottobre 2020 (casi: 326) aprile-novembre 2019 (788-805 casi)
Fonte Tabella 4: Università di Padova-CMR per HSBC, ottobre 2020 e aprile-novembre 2019 (1.055 casi)

[7] Il Regno Unito non è più parte dell'Unione Europea ma viene comunque incluso nelle tabella per fare un confronto con i dati del 2019

La pandemia di COVID-19 ha avuto un forte impatto sul commercio internazionale con i paesi extra-UE, aumentando il livello di incertezza nelle decisioni strategiche future.

Se da un lato nel 2019 i più importanti mercati di destinazione extra-UE erano Russia e altri paesi del continente non appartenenti all'UE (47,9%), quest'anno il Nord America è stata la prima area geografica in termini di esportazioni al di fuori dell'Europa, con Stati Uniti, Canada e Messico che, in base a quanto affermato dagli intervistati, hanno guadagnato quote di mercato, passando dal 5,2% al 26,9%.
Altri mercati di sbocco includono ancora una volta la Russia e altri paesi europei non facenti parte dell'UE (16,6%), i paesi Arabi e Medio-Orientali (12,8% nel 2020 vs 6,5% nel 2019). Anche se la Cina è stato il primo Paese ad essere colpito dalla pandemia, il suo peso nelle esportazioni italiane è aumentato significativamente, passando dal 5,4% al 12%. L'Africa (dal 15,2% al 6,4%) e il Sud-Est asiatico (dall'8,5% al 7,8%) sono diventate destinazioni meno rilevanti.

## I mercati più interessanti per le grandi imprese italiane sono quello italiano e quello europeo

La ricerca evidenzia che le aziende tendono a ridurre il ventaglio degli scambi commerciali, un trend che ha registrato un ulteriore aumento con la pandemia, quando un numero crescente di aziende si è concentrato sul mercato italiano (+3,9%) e su quello europeo (+10,1%) per la vendita dei loro prodotti e servizi, a scapito dei mercai extra-UE (-30,9%). A questo si contrappone la scelta di vendere prodotti e servizi utilizzando il canale e-commerce per poter ampliare il numero di mercati raggiunti. L'e-commerce ha registrato un incremento del 24,6%, anche se resta ancora inferiore al +45,9% e al +38,2% riportato rispettivamente dalle aziende che si rivolgono all'Italia e all'Europa.
A cosa è dovuto questo rallentamento dei processi di internazionalizzazione? Per comprendere meglio il fenomeno, al di là degli effetti della pandemia e delle relative incertezze, abbiamo raccolto i dati del 2019 sulle previsioni delle aziende rispetto ai mercati che avrebbero potuto rivelarsi più promettenti in futuro e nei quali avrebbero voluto investire, comparandoli poi con quelli del 2017.

**Tabella 5 - I mercati più interessanti nei prossimi tre anni** (1° e 2° in termini di importanza, %)

| | 2019 | 2017 | |
|---|---|---|---|
| Italia | 36,5 | 34 | + |
| Resto dell'Unione Europea | 27,5 | 26,9 | + |
| America del Nord (USA, Canada e Messico) | 9,1 | 9 | + |
| Cina | 6,2 | 7,1 | - |
| Paesi non-UE (Russia e Regno Unito esclusi) | 4,7 | 5,2* | + |
| Russia | 2,8 | | |
| Paesi Arabi e Medio-Orientali | 3,5 | 6,8 | - |
| Sud-Est asiatico | 3,3 | 3 | + |
| India | 1,8 | 1,8 | = |
| Africa | 1,6 | 3 | - |
| America Centro Meridionale | 1,5 | 2,1 | - |
| Regno Unito | 1,1 | N/D | N/D |
| Australia, Oceania e Pacifico | 0,4 | 1 | - |

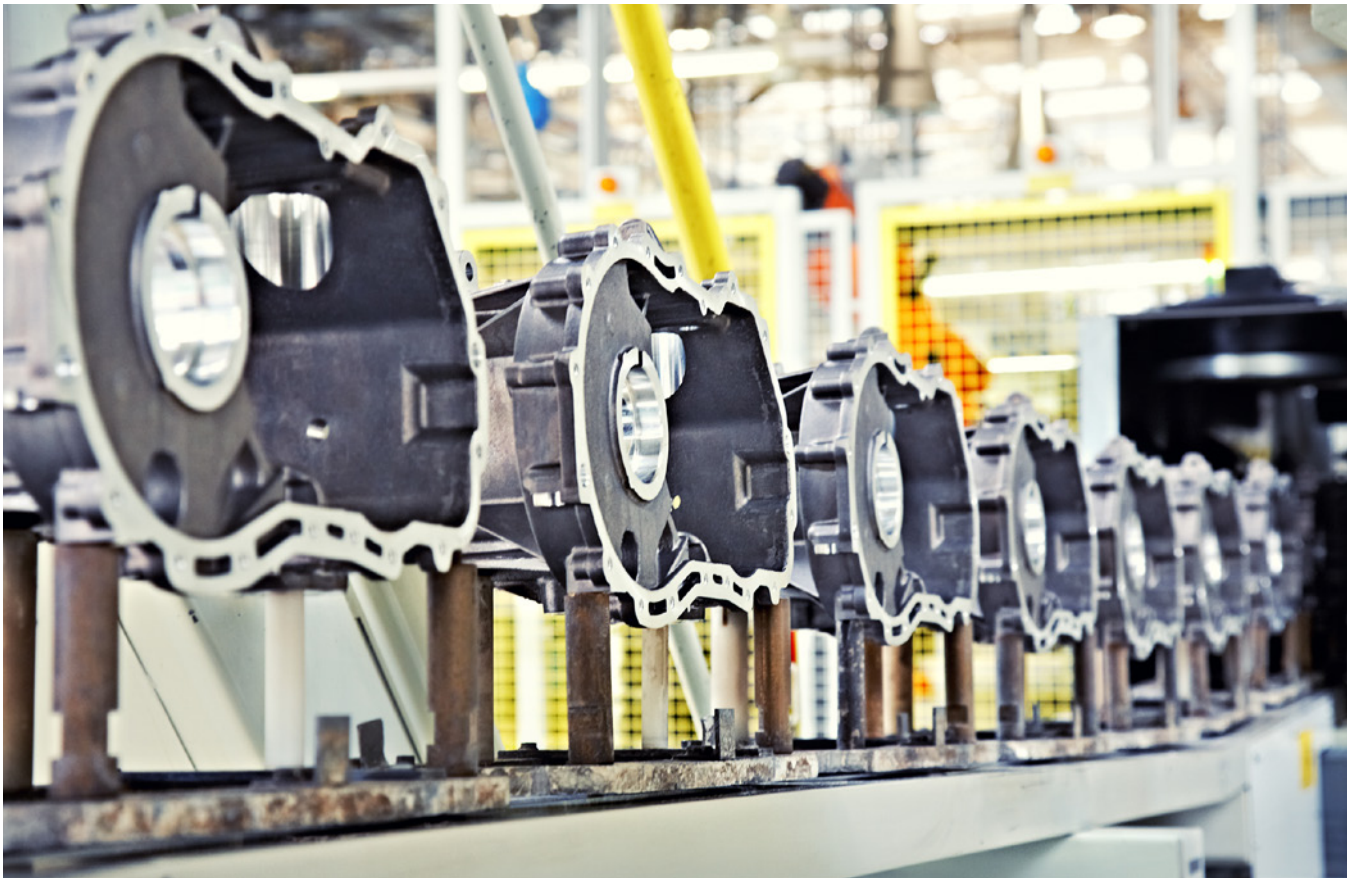
Fonte Tabella 5: Università di Padova-CMR per HSBC, aprile-novembre 2019 (1.374 casi); novembre 2017 (1.359 casi)
(*) I dati di Russia e altri paesi europei sono stati accorpati

È evidente che l'area predominante (64,0%) è rappresentata da un mercato "domestico", costituito da Italia (36,5%) e Unione Europea (27,5%). Si tratta di una quota leggermente superiore rispetto al 2017, fattore che segnala una contrazione in termini geografici del commercio internazionale. Altri target di internazionalizzazione sono: Nord America (9,1%), Russia e altri paesi europei (7,5%), Cina (6,2%), paesi Arabi e Medio-Orientali (3,5%) e Sud-Est asiatico (3,3%), ovvero i mercati più ricchi, in grado di assicurare una crescita significativa. Altri mercati, come India, Africa, America Centro-Meridionale e Australia sembrano invece considerati meno appetibili, dal momento che presentano minori opportunità. Il Regno Unito, che è tra i primi quattro mercati di sbocco per le esportazioni e ha scarso appeal a causa delle incertezze relative agli effetti di lungo periodo della Brexit.

Tuttavia è possibile identificare delle differenze negli approcci delle imprese. In primo luogo, le imprese manifatturiere (35,3%) prestano più attenzione ai mercati extraeuropei rispetto al settore dei servizi (12,5%). All'interno del settore manifatturiero, però, si possono individuare delle differenze: se da un lato i settori tessile (63,0%), chimico (40,3%) e metalmeccanico (39,2%) cercano di crescere a livello extra-UE, il settore alimentare (61,3%) stima di svilupparsi in un numero maggiore di mercati nazionali nei prossimi tre anni.

Ancora una volta, considerando le aree economiche con maggiori opportunità di sviluppo commerciale, possiamo sottolineare come le aziende metalmeccaniche guardino soprattutto ai mercati dell'UE (34,0%) e del Nord America (14,4%). I mercati di sbocco del settore chimico sono situati nell'UE (22,6%) e in Cina (12,9%), mentre le imprese tessili puntano su Nord America (29,6%), Russia (11,1%) e Cina (11,1%).

Inoltre, rispetto ai peer situati in altre aree del Paese, le imprese del Nord-Est d'Italia (48,6%) tendono a una maggiore internazionalizzazione, dal momento che cercano di investire a livello globale e in una pluralità di mercati.



## Apertura internazionale

L'apertura ai mercati esteri, specialmente durante periodi di recessione come quella che ha colpito l'economia italiana e internazionale a seguito della crisi globale del 2008, ha rappresentato una vera opportunità per l'intero sistema produttivo. A causa del declino storico della domanda interna e degli investimenti pubblici, i processi di internazionalizzazione delle grandi imprese si sono tradotti in uno slancio competitivo, con impatti significativi non solo per le singole imprese ma anche per l'intero tessuto imprenditoriale. Negli ultimi anni però c'è stata una frenata del commercio internazionale, legata alla guerra dei dazi tra USA e Cina, alle incertezze della Brexit e al rallentamento dell'economia dell'Europa continentale.

La minore presenza delle imprese italiane sui mercati esteri rispetto agli anni precedenti è il risultato della crescente incertezza, della pandemia e del rallentamento economico. Il 70.9% (71,3% nel 2019 e 79,8% nel 2017) delle aziende analizzate intrattiene rapporti commerciali e produttivi al di fuori dell'Italia. Una minoranza delle aziende analizzate non svolge alcuna attività sui mercati esteri (25,4%) e solo il 3,3% ha interrotto rapporti di questo tipo.

**Tabella 6 – Presenza sui mercati esteri** (%)

| | 2020 | 2019 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Sì | 70,9 | 71,3 | 79,8 |
| Al momento no, ma prossimamente sì | 0,3 | 1,6 | 1 |
| In passato sì, ma ora non più | 3,3 | 3,1 | 2 |
| No | 25,4 | 24 | 17,2 |

Un'analisi approfondita permette di individuare ulteriori elementi per comprendere meglio questo tipo di relazioni e il livello di apertura verso i mercati esteri.

Innanzitutto, vediamo che l'apertura verso i mercati esteri è diminuita dell'8,9% rispetto al 2017. Questo trend si è manifestato in tutti i settori ma quello manifatturiero rimane più propenso all'internazionalizzazione (-9,6%), riportando performance migliori rispetto al settore dei servizi (-8,4%). All'interno di quest'ultimo, le flessioni più marcate sono state registrate nei settori alimentare (-27,3%) e chimico (-10,3%), due dei comparti più colpiti dagli effetti della pandemia di COVID-19. Per quanto riguarda il terziario, il calo maggiore è stato registrato dalle imprese del settore delle costruzioni e ingegneria civile (-35%), la cui apertura verso i mercati esteri ha subito il forte impatto delle misure di lockdown introdotte a livello globale. Da un punto di vista territoriale, le imprese più colpite si trovano nel Nord-Est (-13,8%), dove le imprese sono più aperte ai mercati esteri e la crisi economica del 2020 ha costretto loro a rivedere le decisioni adottate. Il Sud e le Isole sono state le aree meno colpite, registrando anche un trend positivo (+4,2%). Le aziende di tutte le dimensioni e fatturato hanno subito un impatto di eguale entità (circa 9%).

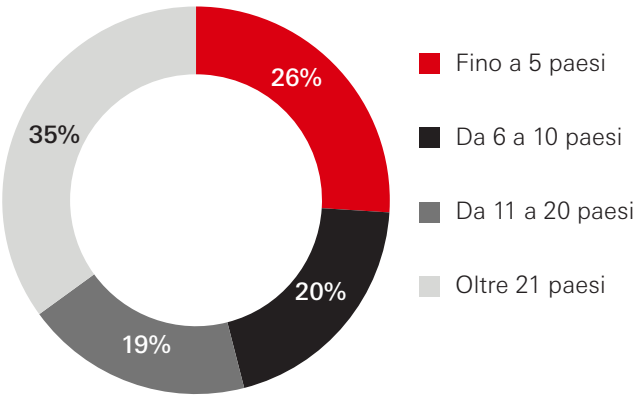
Fonte Tabella 6: Università di Padova-CMR per HSBC, ottobre 2020 (326 casi); aprile-novembre 2019 (808 casi); novembre 2017 (810 casi)

**Tabella 7 – Apertura verso i mercati esteri** (%)

| | 2020 | 2019 | 2017 |
|---|---|---|---|
| **Totale** | **70,9** | **71,3** | **79,8** |
| **Settore** | | | |
| **Manifatturiero** | 84,9 | 88,4 | 94,5 |
| Metalmeccanico | 88,9 | 91,3 | 98,6 |
| Chimico | 86,2 | 92,2 | 96,5 |
| Alimentare | 71,0 | 81,3 | 98,3 |
| Tessile | 98,9 | 85,7 | 100,0 |
| Altre industrie manifatturiere | 88,0 | 87,6 | 91,1 |
| **Terziario** | 57,0 | 53,8 | 65,4 |
| Costruzioni e ingegneria civile | 25,0 | 59,1 | 60,0 |
| Commercio | 61,2 | 57,9 | 69,6 |
| Servizi | 53,7 | 47,7 | 59,9 |
| **Area** | | | |
| Nord-Ovest | 77,0 | 75,0 | 84,5 |
| Nord-Est | 69,8 | 73,0 | 83,6 |
| Centro | 56,6 | 64,6 | 65,4 |
| Sud e Isole | 71,4 | 56,9 | 67,2 |
| **Dimensioni** | | | |
| PMI (< 249 dipendenti) | 71,7 | 69,6 | 80,8 |
| Grandi (> 250 dipendenti) | 69,7 | 73,1 | 78,8 |
| **Ricavi** | | | |
| < 200 milioni di euro | 70,2 | 71,0 | 79,5 |
| > 200 milioni di euro | 71,7 | 73,6 | 80,4 |

Per quanto riguarda le aziende internazionalizzate, potremmo chiederci quali sono i paesi con cui hanno stretto relazioni in campo produttivo e commerciale. In media, ogni azienda ha instaurato relazioni con 26 paesi stranieri. Gli insiemi di paesi mostrano una polarizzazione tra le produzioni con un network relativamente piccolo (26,1%, fino a cinque paesi e da sei a dieci un ulteriore 20%) e quelle con una proiezione sostenuta (da 11 a 20 paesi il 18,6%, oltre 21 paesi per ben il 35%).

**Grafico 3 – Numero di paesi raggiunti (%)**




Fonte Tabella 7: Università di Padova-CMR per HSBC, ottobre 2020 (326 casi); giugno 2019 (793-809 casi); novembre 2017 (418-609 casi
Fonte Grafico 3 Università di Padova-CMR per HSBC, giugno 2019 (489 casi)

Utilizzando un benchmark con una media di 26 paesi, è possibile identificare le differenze interne al campione preso in esame. In questo caso, un terzo (31,5%) è oltre le media dei 26 paesi, mentre il restante 68,5% è al di sotto di questa soglia. Analizzando quelli che potremmo definire i "grandi esportatori" (sopra la media dei 26 paesi), primeggia decisamente il settore manifatturiero (40,4%) rispetto a quello dei servizi (16,2%), e tra questi notiamo che i settori metalmeccanico, (44,9%) e della produzione (43,2%) sono in testa, ricoprendo la percentuale maggiore.

Come si traducono queste relazioni per le aziende che sono operative all'estero? Innanzitutto, possiamo sottolineare che non vi sono cambiamenti sostanziali tra lo studio del 2020 e quello del 2017 in termini di strategie implementate dalle aziende analizzate, nonostante il calo osservato nei rapporti internazionali. Restano quindi due modelli predominanti.

Innanzitutto, troviamo la vendita di prodotti e servizi (93,2%), elemento maggiormente presente nelle imprese manifatturiere (97,2%) e - in misura minore - tra quelle del settore terziario (85,6%), ad eccezione delle imprese attive nel settore dei servizi (90,0%). Una percentuale simile di imprese (90,1%) acquista prodotti o servizi da fornitori esteri, un comportamento adottato principalmente dalle imprese manifatturiere (91,4%). L'acquisto di prodotti o servizi da provider esteri è una pratica molto meno comune (44,4%).

Un mix di fattori le cui differenze si trovano principalmente nelle peculiarità di ogni settore spiega perché le grandi imprese manifatturiere estendono i loro network di relazioni oltre i confini nazionali. Come nel caso delle strategie di internazionalizzazione, anche qui non si segnalano particolari variazioni tra i risultati delle due ricerche. Mediamente, la presenza di clienti per l'approvvigionamento o la vendita di prodotti/servizi è il driver più importante (43,7%).

**Tabella 8 - Ragioni che spingono le imprese ad affacciarsi sui mercati esteri** (%)

| | Contenimento dei costi | Disponibilità di partner locali qualificati | Vicinanza ai mercati di sbocco (B2C) | Presenza di clienti chiave a livello locale (B2B) | Disponibilità di lavoratori utili alle esigenze produttive |
|---|---|---|---|---|---|
| **2019** | **20,4** | **15,7** | **18,1** | **43,7** | **2,0** |
| 2017 | 22,1 | 19,8 | 18,4 | 39,2 | 0,5 |

Fonte Tabella 8: Università di Padova-CMR per HSBC, giugno 2019 (543 casi); novembre 2017 (535 casi)

Qui di seguito sono elencate una serie di motivi che, secondo quasi un quinto degli intervistati, hanno la stessa rilevanza in tema di internazionalizzazione: Il 20,4% è alla ricerca di un modo per ridurre i costi, il 15,7% vuole individuare partner stranieri qualificati per accedere al mercato locale, il 18,1% vuole essere il più vicino possibile ai propri clienti. Praticamente nessuna azienda è spinta dalla necessità o dall'idea di ricercare manodopera all'estero per supportare i propri processi produttivi (2%).

Questo dipende essenzialmente dalle specificità di ogni settore piuttosto che dalle dimensioni o dal fatturato dell'azienda. Ad esempio, il settore manifatturiero (46,9%) è particolarmente sensibile alla presenza di clienti chiave a livello locale, soprattutto tra le aziende tessili e metalmeccaniche. La problematica del contenimento dei costi è evidente soprattutto nel settore tessile (30,4%), mentre la ricerca di partner qualificati a livello locale è un elemento chiave per i settori alimentare (24,0%) e chimico (21,1%). Le imprese agroalimentari pongono maggiore attenzione alla vicinanza ai mercati di sbocco (24,0%), mentre le imprese chimiche (46,6%) sono più attente alla presenza di clienti chiave.

Se da un lato c'è una quota limitata ma non trascurabile di imprese che hanno ottenuto una presenza fisica importante nel Paese straniero target - come un nuovo impianto o nuovi uffici - dall'altro continua a diminuire il numero di imprese che hanno delocalizzato la produzione all'estero (14,5% vs 25,7% nel 2017), in linea con i recenti trend confermati anche dall'Istat[8].

Tra le altre scelte legate alla distribuzione troviamo l'opportunità di appoggiarsi a un network di agenti e distributori (46,8%) e la stipula di accordi con partner locali. Si registra una crescita in termini di implementazione di queste due strategie rispetto a due anni fa (41,8%, 33,9% nel 2017).

[8] Secondo l'ultima analisi dell'Istat, nel periodo 2015-2017 solo il 3,3% delle medie e grandi imprese ha trasferito la propria attività. Nel periodo 2002-2006 questa percentuale ammontava al 13,4%: https://www.istat.it/it/files//2019/06/REPORT-TRASFERIMENTO-PRODUZIONE-ALLESTERO_2019.pdf

# L'impatto della pandemia sulle strategie delle aziende italiane

La pandemia di COVID-19 è scoppiata in uno scenario economico abbastanza positivo ma al contempo fragile. La maggior parte delle aziende italiane di successo erano solide e molto proiettate sui mercati esteri, soprattutto quelle più grandi, gestendo la problematica dei dazi e puntando sulla crescita sui mercati extra-UE per incrementare le proprie vendite.

L'emergenza sanitaria ha aggiunto una forte dose di incertezza all'economia, alla società e alle imprese italiane, dal momento che è diventato improvvisamente difficile o addirittura impossibile fare delle previsioni. L'effetto globale della pandemia, i lockdown e la successiva flessione dell'economia hanno costretto numerose aziende di tutte le dimensioni a rivedere i propri piani strategici, seguendo percorsi verso la riduzione delle catene di fornitura e rafforzando i canali dell'e-commerce piuttosto preferire che una presenza fisica nei mercati di sbocco.

## Le grandi imprese sono le più propense a rivedere le proprie strategie di internazionalizzazione

Di fatto, oltre il 35% delle aziende italiane ha già adeguato le proprie strategie di internazionalizzazione o sta prendendo in considerazione la possibilità di farlo, con percentuali che toccano quasi il 40% nel campione del settore manifatturiero, concentrato nel Nord-Est e nelle Isole. Soprattutto le imprese più grandi (> 250 dipendenti) con un fatturato superiore ai 200 milioni di euro l'anno (rispettivamente 39,6% e 38,2%) hanno già intrapreso questo percorso.

**Tabella 9 – La diffusione della pandemia a livello globale sta facendo rivisitare le strategie di internazionalizzazione della sua impresa?**

| | Sì, abbiamo già mutato strategie | Al momento no, ma stiamo valutando il da farsi | No |
|---|---|---|---|
| **Totale** | **9,1** | **26,4** | **64,5** |
| Manifatturiero | 11,0 | 28,7 | 60,3 |
| Terziario | 6,3 | 23,2 | 70,5 |
| **Area** | | | |
| Nord Ovest | 11,4 | 20,2 | 68,4 |
| Nord Est | 9,0 | 35,8 | 55,2 |
| Centro | 3,3 | 23,3 | 73,4 |
| Sud e Isole | 5,0 | 40,0 | 55,0 |
| **Classe dimensionale** | | | |
| PMI (-249 addetti) | 7,0 | 25,0 | 68,0 |
| Grandi (+250 addetti) | 10,9 | 28,7 | 60,4 |
| **Classe fatturato** | | | |
| Fino a 200mln | 4,6 | 29,8 | 65,6 |
| 200mln e oltre | 17,1 | 21,1 | 61,8 |

Fonte Tabella 9: Università di Padova-CMR per HSBC, ottobre 2020 (326 casi)

Tra le principali aree di cambiamento vi è un maggior rafforzamento dei canali e-commerce per la vendita di prodotti e servizi, la creazione di joint venture e la sottoscrizione di accordi all'estero, mentre la crisi economica globale ha costretto le aziende a ridurre l'approvvigionamento di prodotti e servizi dall'estero e le aperture di nuove filiali commerciali.

**Tabella 10 – Cambiamenti nelle strategie di internazionalizzazione legati alla pandemia** (*)

| | Italia | Europa | Non UE |
|---|---|---|---|
| Vendita di prodotti/servizi | +3,9 | +10,1 | -30,9 |
| Vendita di prodotti/servizi tramite e-commerce | +45,9 | +38,2 | +24,6 |
| Acquisto di prodotti/servizi da fornitori | -5,5 | -29,1 | -32 |
| Commissionare produzione/servizi ai fornitori | -17,5 | -14,8 | -21,1 |
| Apertura di nuove filiali commerciali | -5,7 | +1,8 | -9,9 |
| Acquisizione di una parte di uffici/impianti all'estero | 0 | 0 | 0 |
| Creazione di joint venture corporate | +16,8 | 0 | +3 |
| Stipula di un accordo commerciale | +13,3 | -4 | -12,1 |
| Apertura di nuovi impianti o uffici | -9,5 | +5,3 | +2,8 |
| Network di rappresentanti | +1,4 | +5,8 | +5,8 |

## Accorciare le catene di approvvigionamento

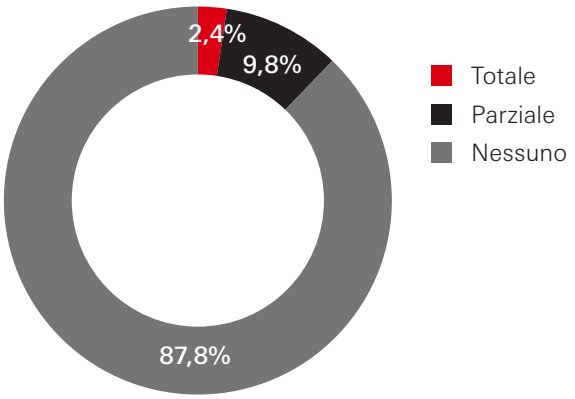
La crisi ha messo in luce la necessità di accorciare le catene di produzione, considerando lo shock sulle forniture legato alle difficoltà di ottenere le risorse nei paesi in cui sono state introdotte misure di lockdown che hanno colpito sia il lato produttivo sia quello logistico. Solo il 7,3% delle imprese che ha rapporti con i mercati stranieri ha continuato a dislocare parte della produzione all'estero, l'8,6% ha sospeso ogni progetto in tal senso, mentre l'84,1% continua a produrre in Italia.

Tra le grandi imprese italiane che producono all'estero, oltre la metà (55%) dispone di stabilimenti in paesi extra-UE. Nello specifico, quasi un quinto degli stabilimenti produttivi italiani all'estero si trova in Cina (19,5%), il 16,1% in Nord America, il 12,9% in Romania, il 6,5% in Brasile e Tunisia e il 3,2% in India e Repubblica Dominicana.

## Un piccolo passo verso il reshoring

Consapevoli delle difficoltà legate alla pandemia, solo il 2,4% delle aziende ha riportato completamente la produzione in Italia, mentre il 9,8% ha spostato parte della produzione precedentemente delocalizzata.

**Grafico 4 – Aziende che scelgono il reshoring (%)**



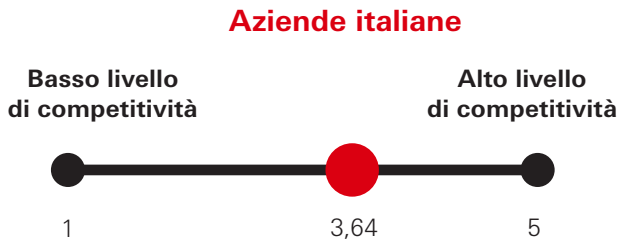

Fonte Tabella 10: Università di Padova-CMR per HSBC, ottobre 2020 (326 casi)
Fonte Grafico 4: Università di Padova-CMR per HSBC
(*): differenza tra chi ha risposto "aumentato" o "diminuito"

# Competitività, Europa e Unione Europea

## L'indice di competitività delle imprese italiane in Europa

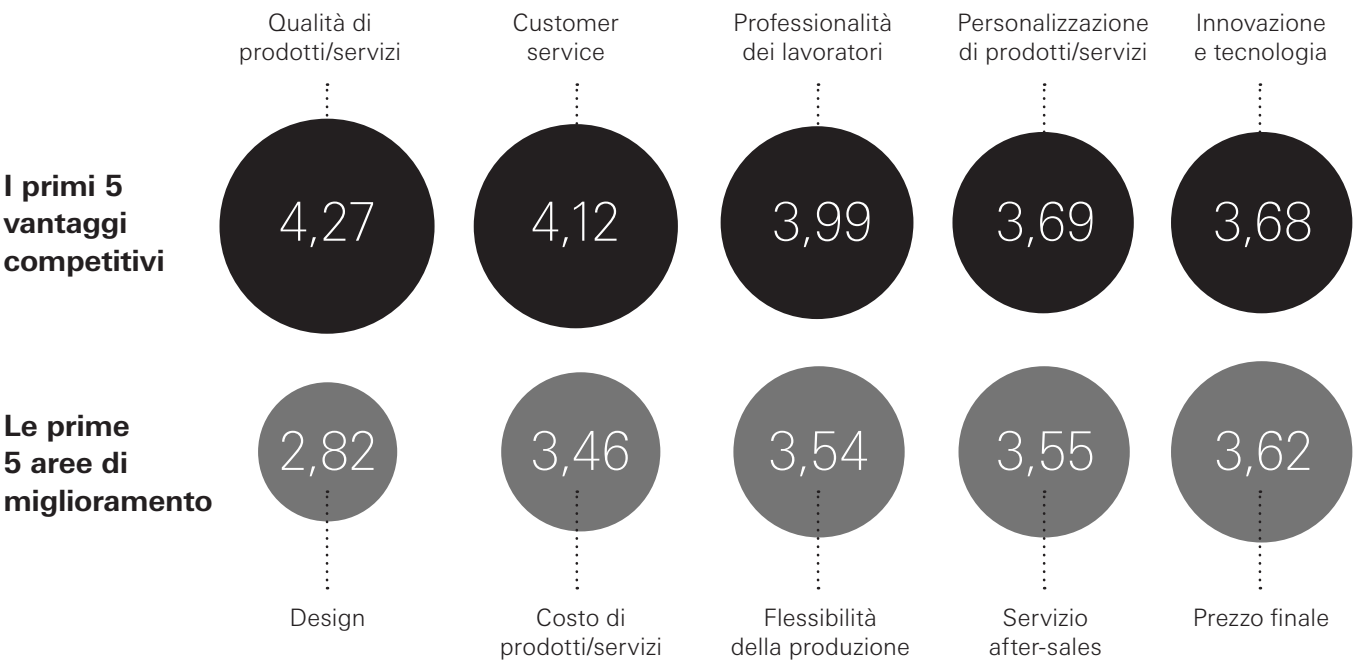
In un mercato "domestico" sempre più ampio all'interno dell'Unione Europea, la possibilità per una grande azienda di essere competitiva e di sentirsi tale diventa un fattore strategico per l'intero Paese. Da un autovalutazione dei manager/imprenditori emerge che il livello di competitività delle imprese italiane è considerato complessivamente buono: su una scala da 1 a 5 (in cui 1 corrisponde a "per niente" competitivo e 5 a "molto" competitivo), il valore medio è 3,64.

**Figura 2 – Competitività delle aziende italiane**




Gli imprenditori e i manager assegnano un punteggio complessivamente positivo alle aziende che gestiscono rispetto alla media europea. Considerando i diversi fattori, si nota che i principali vantaggi percepiti sono soprattutto legati alla qualità del prodotto e del servizio (4,27) e quella del customer service (4,12). Ci sono anche altri fattori caratteristici, come la professionalità dei lavoratori (3,99, che sale al 4,21 nel settore delle costruzioni e ingegneria civile), la capacità di adattare il prodotto o il servizio alle esigenze del cliente (3,69, fino al 4,34 per il tessile), uso della tecnologia, innovazioni utilizzate nella produzione (3,68, che sale a quota 4,12 per il comparto metalmeccanico). Sono questi i fattori che, più di altri, rendono le imprese italiane altamente competitive a livello europeo.

Questi aspetti sono controbilanciati da alcuni altri fattori ritenuti meno competitivi. Troviamo, nell'ordine: i prezzi (3,62, dato che sale al 3,04 nel settore delle costruzioni e ingegneria civile), il servizio after-sales (3,55, significativamente più basso nei settori delle costruzioni e ingegneria civile, a quota 3,20), la flessibilità della produzione (3,54, notevolmente più basso per il commercio: 2,97), il costo dei prodotti/servizi (3,46, con il settore tessile in fondo alla classifica a quota 3,01) e il product design (2,82, con il settore dei servizi all'ultimo posto a 2,22).




Per poter individuare una misura esplicativa della competitività, abbiamo creato un "indicatore di competitività" delle imprese italiane raggruppandole tra quelle sopra la media e quelle sotto.

Poco più della metà degli intervistati (53,4%) ritiene che la propria azienda sia più competitiva rispetto alla media dei concorrenti europei. In questo gruppo rientrano le imprese manifatturiere (60,7%) e spiccano quelle attive nel settore metalmeccanico e altre facenti parte del comparto manifatturiero più in generale (63,7%). Da un punto di vista territoriale, le aziende del Nord-Ovest (57,5%) ritengono di essere più competitive, soprattutto quelle più grandi (56,5%, oltre 250 dipendenti).

Al contrario, una minoranza - ma una quota decisamente non trascurabile (46,6%) - ritiene che le aziende straniere siano più competitive di loro sui mercati europei. In questo gruppo rientrano le imprese di servizi (55,5%), quelle ubicate nella parte centrale del Paese (58,3%), e quelle più piccole (50,4%, meno di 249 dipendenti).

## La competitività dipende anche dal sistema Paese

La competitività di un'economia non è caratterizzata solo da alcuni fattori di business, considerando che l'importanza dei fattori territoriali e nazionali sta aumentando. A tal proposito, qual è la valutazione delle imprese intervistate rispetto a quella media degli altri paesi? Nel complesso il risultato rivela una valutazione contrastante per l'Italia. Considerando che le opinioni espresse sono risultate abbastanza omogenee, sia il fattore lavoro sia quello istruzione possono essere identificati come punti di forza. Per quanto riguarda il primo, gli intervistati ritengono che la qualità della forza lavoro italiana sia decisamente migliore di quella di altri paesi europei (saldo del 55,3), seguita da una pratica di esternalizzazione altamente localizzata (13,9) a supporto delle aziende più grandi. Anche il sistema di istruzione, sia a livello universitario (5,2) sia a livello tecnico e professionale (2,4), è rilevante.

Fonte: Università di Padova-CMR per HSBC, aprile-novembre 2019 (674-746 casi) – 1 = per niente competitivo e 5 = molto competitivo

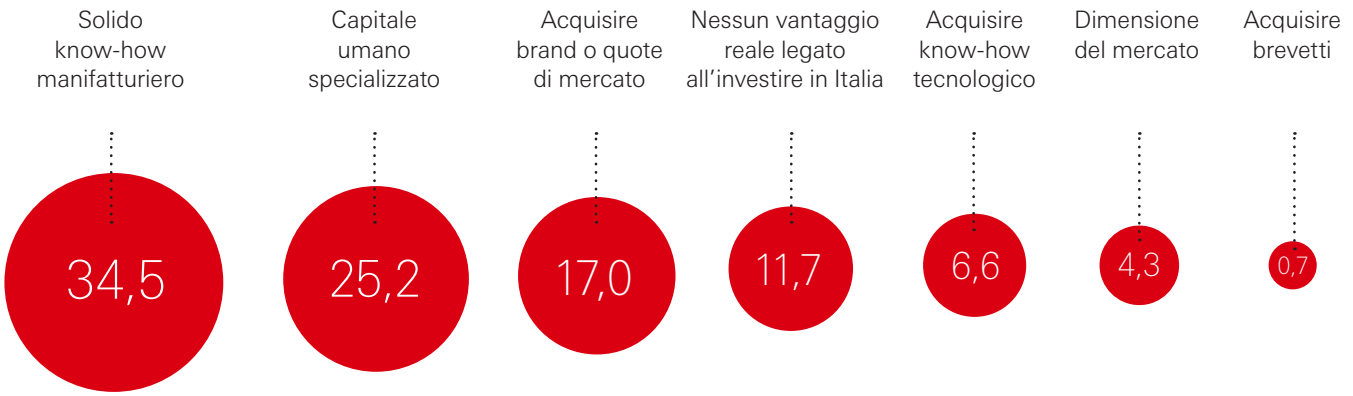
Oltre a questi aspetti, però, le infrastrutture fisiche e digitali dell'Italia hanno ottenuto risultati assai deludenti rispetto agli altri paesi europei, a partire dalla mancanza di centri di ricerca (-41,7), di network digitali (banda larga, Wi-Fi, ecc. -46,8) e di reti infrastrutturali (strade, autostrade, ecc, -52,5), che consentirebbero una rapida circolazione di informazioni, persone e merci. I risultati relativi agli incentivi per avviare una nuova attività (-68,9) e alla burocrazia (-92,6) sono ancora più deludenti, essendo quest'ultima la vera e propria spina nel fianco per il sistema produttivo.

**Tabella 11 – Quanto ritiene che i seguenti aspetti dell'Italia siano migliori, uguali o peggiori rispetto alla media degli altri paesi europei?** (*)

| | Peggio | Allo stesso modo | Meglio | Differenza |
|---|---|---|---|---|
| Qualità della forza lavoro | 3,6 | 37,5 | 58,9 | +55,3 |
| Presenza di fornitori locali | 11,9 | 62,3 | 25,8 | +13,9 |
| Università | 22,5 | 49,8 | 27,7 | +5,2 |
| Istituti tecnici e professionali | 23,5 | 50,6 | 25,9 | +2,4 |
| Disponibilità di centri di ricerca | 47,9 | 45,9 | 6,2 | -41,7 |
| Qualità del network immateriale (broadband, Wi-Fi, etc.) | 49,3 | 48,2 | 2,5 | -46,8 |
| Qualità delle reti infrastrutturali ( strade, autostrade, aeroporti, porti) | 55,2 | 42,1 | 2,7 | -52,5 |
| Incentivi per avviare una nuova attività | 72 | 24,9 | 3,1 | -68,9 |
| Burocrazia | 93,6 | 5,4 | 1 | -92,6 |

In linea con quanto affermato in precedenza, i motivi per cui un'azienda straniera dovrebbe investire in Italia sono da ricercare principalmente nei fattori legati alla forza lavoro. Basti pensare che più della metà degli intervistati (59,7%) ha citato come fattori chiave per l'insediamento in Italia un consolidato know-how in ambito produttivo (34,5%) o la presenza di capitale umano altamente specializzato (25,2%).

**Figura 3 - Motivi per cui un'azienda straniera potrebbe investire in Italia** (%)



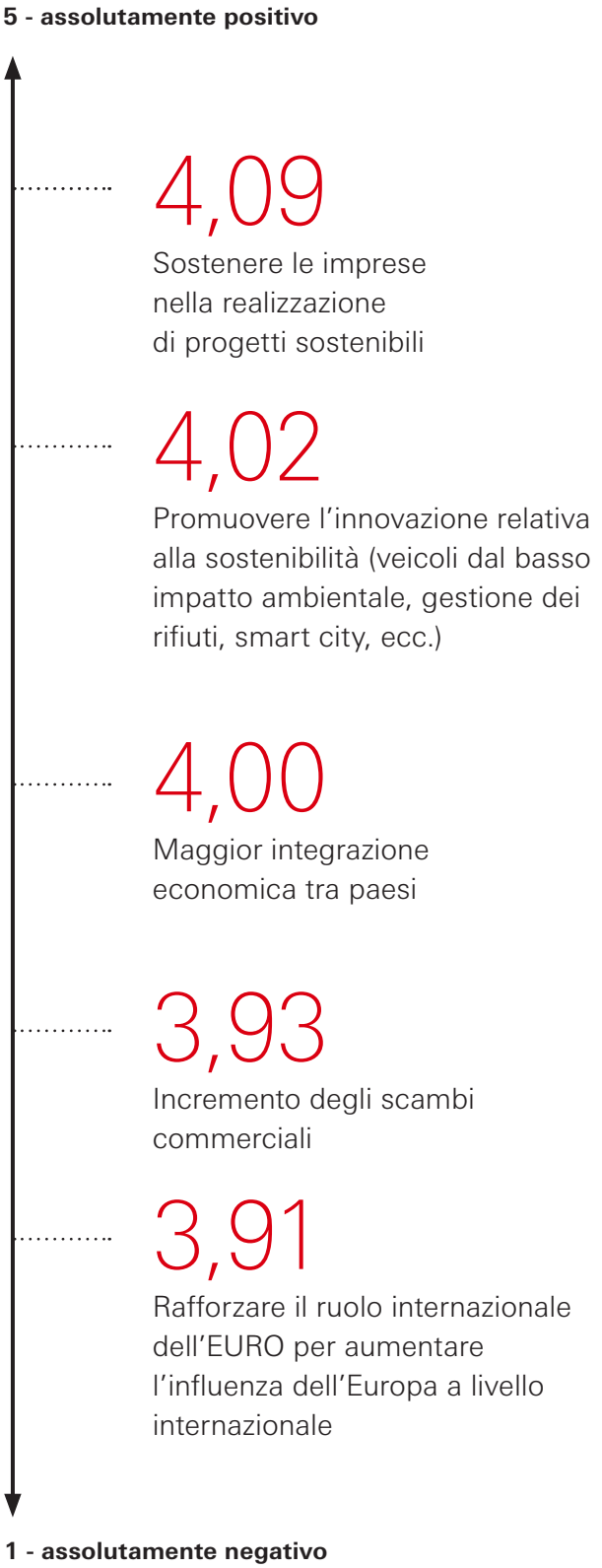

Fonte: Università di Padova-CMR per HSBC, aprile-novembre 2019 (742-778 casi)

## L'Europa in qualità di istituzione a sostegno del sistema produttivo italiano

Tra i fattori che secondo gli intervistati rientrano nel sistema produttivo troviamo il ruolo dell'Unione Europea in qualità di istituzione. Abbiamo proposto a manager e imprenditori delle aziende intervistate alcune ipotetiche iniziative che l'Unione Europea potrebbe realizzare a favore del sistema produttivo italiano. Tutti i progetti proposti hanno ottenuto risultati significativi, dal sostegno agli sforzi delle imprese in materia di sostenibilità (voto medio 4,09), alla promozione di soluzioni innovative per rendere più sostenibili le città e i vari territori (4,02), alla maggiore integrazione a livello commerciale tra i singoli paesi membri dell'UE (4) e alla maggiore integrazione economica (3,93) con l'obiettivo di rafforzare il potere e l'influenza internazionale dell'UE (3,91). In definitiva, si potrebbe affermare che tutte le imprese italiane, senza differenze rilevanti all'interno del campione, desiderano che le istituzioni europee abbiano un ruolo più attivo e decisivo.

Quasi 20 anni dopo l'integrazione monetaria europea, come viene considerata la moneta unica dai manager e imprenditori? Tre intervistati su quattro (73,5%) esprimono un parere "pragmatico": l'Euro ha creato alcune difficoltà, ma è stato un passaggio assolutamente necessario per realizzare il progetto di un mercato unico europeo. Di contro, troviamo gli "entusiasti" della moneta unica (17,4%, soprattutto aziende manifatturiere) e i "delusi", che ritengono che gli aspetti negativi superino di gran lunga quelli positivi. Si tratta di un gruppo più ristretto (9,1%), con una maggiore presenza nei servizi (11,0%), nel tessile (28,6%), situati nel Centro Italia (12,5%) e imprese con un fatturato più basso (10,6%, fino a 200 milioni di euro).

**Figura 4 - Valutazione delle possibili iniziative dell'UE**




Fonte: Università di Padova-CMR per HSBC, aprile-novembre 2019 (749-760 casi)

# Focus sulla sostenibilità

Le aziende hanno identificato la sostenibilità etica e ambientale come un vantaggio competitivo, oltre al relativo valore sociale che ne deriva.

La pandemia di COVID-19 ha rafforzato quest'idea, incrementando così la presenza di un approccio alla sostenibilità nelle attività quotidiane. Dati recenti hanno evidenziato come una maggiore attenzione alla sostenibilità supporti il business e rappresenti un driver di crescita.

## A che punto sono le grandi aziende italiane?

Nonostante la crisi economica, il 70% delle aziende intervistate manterrà i propri investimenti nel tema della sostenibilità, evidenziando quanto questo aspetto sia importante per il business. Anche prima della pandemia, poco più della metà degli intervistati (57,1%) affermava che la propria azienda stesse dando particolare risalto a questo aspetto e che stesse facendo continui progressi in tal senso. Le aziende manifatturiere (63,7%) sono quelle che sottolineano maggiormente questa opzione, in particolare quelle dei settori chimico (75,8%) e metalmeccanico (62,4%), le aziende del Nord-Ovest del Paese (61,4%) e soprattutto quelle più grandi (64,1%, più di 250 dipendenti) con un fatturato più elevato (65%, oltre 200 milioni di euro).

Il numero di aziende che affermano di non essere attente al tema della sostenibilità è molto ridotto e si attesta solamente all'11,7%. Tra queste ci sono le imprese attive nel terziario (14,1%), nel commercio (21%), quelle del Sud Italia (16,1%), le più piccole (16,2%, meno di 249 dipendenti) e quelle con fatturati più bassi (12,5%, meno di 200 milioni di euro).

Una porzione significativa del sistema produttivo italiano in generale (76,3%) si sta dedicando ai temi dell'etica e della sostenibilità, soprattutto le imprese manifatturiere più grandi e del Nord-Ovest.

## Perché è opportuno investire nella sostenibilità?

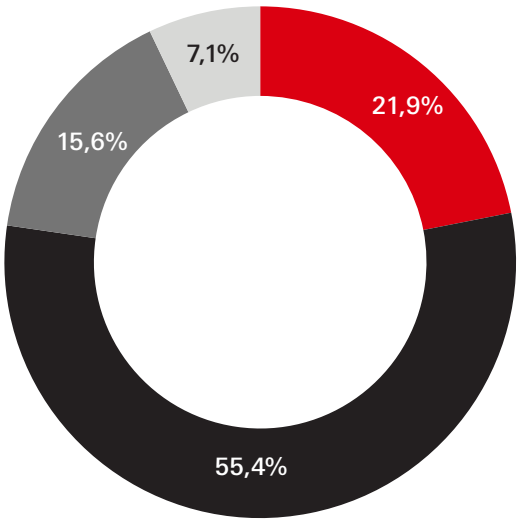
In relazione al futuro, tutte le aziende intervistate sottolineano l'importanza e la necessità di investire in etica e sostenibilità, ritenendo questi temi dei punti cardine della competitività (21,9%) o tanto importanti quanto gli altri obiettivi strategici (55,4%).

Le ragioni principali che spingono verso gli investimenti sostenibili mostrano un orientamento simbolico e valoriale e risiedono nel rispetto degli standard di mercato e settoriali (86,9%) e nell'essere realmente percepiti come un'azienda etica ed ecosostenibile (85,8%).

Naturalmente, ci sono anche importanti ragioni economiche, dal momento che è evidente che il raggiungimento di obiettivi etici e sostenibili permette alle aziende di migliorare i propri ricavi (74,0%) e di sostenere l'efficienza dei costi (77,4%).
Gli aspetti legati al valore sembrano però avere una forte influenza sulle scelte dei manager e degli imprenditori delle aziende italiane, che privilegiano gli investimenti nelle aree quali ambiente/inquinamento (54,7%), capitale umano e formazione (22,0%) e rapporti con le comunità locali (12,3%).

Gli aspetti economici positivi che scaturiscono dal focus delle imprese sui temi etici e sostenibili assumono sempre più un valore sociale, la cosiddetta "impact economy".

**Grafico 5 – Ritenente che investire nella transazione per convertirsi in un'azienda etica e sostenibile per la sua azienda sia:** (%)




- Essenziale per la competitività
- Importante insieme ad altri obiettivi strategici
- Non così importante per la competitività
- Non saprei

**Figura 5 - L'importanza futura della sostenibilità per le imprese**
(poco e molto d'accordo, %)

Fonte Grafico 5: Università di Padova-CMR per HSBC, ottobre 2020 (326 casi)
Fonte Figura 6: Università di Padova-CMR per HSBC, aprile-novembre 2019 (762-771 casi)

# Metodologia di ricerca

Questo studio mira a delineare un profilo preciso circa le attività internazionali di 1.607 imprese italiane, nonché delle loro aspettative e strategie di business. La ricerca comprende anche un sondaggio condotto su circa 800 imprenditori e manager, al fine di comprendere appieno il processo di globalizzazione. Questi risultati sono stati confermati anche attraverso 15 interviste approfondite con dirigenti C-Level di grandi aziende italiane.

Ideato e coordinato dal professor Daniele Marini dell'Università di Padova, lo studio è stato commissionato da HSBC e realizzato da CMR. Include un'indagine condotta su un campione di aziende italiane di medie e grandi dimensioni selezionate attraverso la banca dati AIDA e suddivise per macro aree geografiche (Nord-Ovest, Nord-Est, Centro, Sud e Isole) e settore produttivo (manifatturiero, servizi).
Le distorsioni sono state bilanciate durante l'elaborazione post-rilevamento attraverso procedure di ponderazione che tenevano conto delle summenzionate variabili di stratificazione di campionamento. Le interviste sono state condotte con i sistemi CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) e CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) nel periodo dal aprile-novembre 2019 e a ottobre 2020.

Lo studio comprende anche un'analisi della letteratura scientifica sui temi dell'internazionalizzazione delle imprese, un'analisi dei bilanci di tutte le imprese italiane con un fatturato superiore ai 200 milioni di euro e un'indagine condotta sulle aziende italiane.

## HSBC Holdings

HSBC Holdings, parent company di HSBC Group, ha sede a Londra. HSBC segue clienti in tutto il mondo attraverso uffici presenti in 64 paesi e territori nelle nostre aree geografiche: Europa, Asia, Nord America, America Latina, Medio Oriente e Nord Africa. Con un patrimonio di 2.976 miliardi di dollari al 30 giugno 2021, HSBC è una delle più importanti organizzazioni bancarie e finanziarie al mondo.

## HSBC in Italia

HSBC opera in Italia dal 1995. Offre una gamma completa di servizi bancari, operando attraverso la sede di Milano. I nostri clienti sono rappresentati dalle maggiori società e gruppi domestici, aziende con vocazione internazionale di medie dimensioni, controllate e succursali in Italia di multinazionali estere, istituti finanziari ed soggetti del settore pubblico. HSBC Italia offre una varietà di servizi, tra cui credito all'impresa, trade e receivables financing, cash management e copertura dei rischi di tasso e cambio. Opera inoltre sui mercati dei capitali (equity e debito), così come nell'M&A. La banca è tra le più attive nel settore dell'Export Finance e nel finanziamento delle esportazioni italiane. HSBC mette a disposizione una serie di servizi per conti e transazioni tramite canali elettronici, quali la piattaforma proprietaria di home banking HSBCnet, il sistema host to host HSBC Connect, e il sistema di pagamento SWIFT.

# Disclaimer

Il presente documento è stato pubblicato da HSBC Continental Europe. HSBC Continental Europe ha ricevuto l'autorizzazione dalla "Banque de France" ed è regolata sia dalla Banca Centrale Europea (BCE) che dalla "Autorité de Contrôle Prudentiel et de Régulation" (ACPR). HSBC Continental Europe appartiene al gruppo HSBC.

Le affermazioni fornite ai clienti da HSBC Continental Europe si basano su informazioni ottenute da fonti ritenute affidabili ma che non sono state verificate in modo indipendente. Tutte le tabelle e i grafici inseriti sono tratti da fonti accessibili al pubblico o da dati proprietari. Salvo il caso di false affermazioni dolose, si declina qualsiasi responsabilità per qualsiasi perdita diretta, indiretta o consequenziale derivante dall'uso di tale documentazione. Per quanto riguarda le dichiarazioni, e quindi anche il presente documento, HSBC Continental Europe non è obbligata ad aggiornare le informazioni.

I clienti sono gli unici responsabili della valutazione indipendente e delle analisi dei prodotti, degli investimenti e delle transazioni a cui si fa riferimento nel presente documento e non devono fare riferimento a nessuna informazione contenuta nel presente documento quale raccomandazione d'investimento. Né HSBC Continental Europe né qualsiasi altro membro del gruppo HSBC sono tenuti a offrirvi consulenza legale, fiscale o altre consulenze specialistiche e, di conseguenza, vi invitiamo a provvedere autonomamente.

La fornitura di alcuni prodotti richiede un'approvazione preliminare del credito da parte di HSBC Continental Europe.

La pubblicazione e i dettagli contenuti nel presente documento, che non è destinato alla diffusione, non costituiscono un'offerta o una raccomandazione per l'acquisto o la vendita di qualsiasi titolo, commodity o altro prodotto d'investimento o accordo d'investimento, o qualsiasi altro contratto, accordo o struttura.

Gli investimenti possono subire oscillazioni in termini di prezzo o di valore e prezzi, valori o ricavi possono diminuire rispetto agli interessi dell'investitore. Variazioni dei tassi di cambio e dei tassi di interesse possono avere un effetto negativo su valore, prezzo o ricavi di questi investimenti. Le performance passate non rappresentano una garanzia di performance future. Gli investimenti che non sono immediatamente attuabili possono essere difficili da vendere o effettuare; inoltre può essere difficile reperire informazioni affidabili sul loro valore o sull'entità dei rischi a cui sono esposti. Le operazioni di responsabilità contingente possono comportare la perdita di tutto l'importo originariamente investito o depositato, e possono anche comportare la necessità di pagamenti futuri da parte dell'investitore. Tutte le informazioni di lungo periodo contenute in questo documento sono state elaborate in base a una serie di presupposti, ognuno dei quali può rivelarsi errato, e di conseguenza è possibile che i risultati finali varino.

Questo documento è rivolto agli investitori professionali e non è destinato ai clienti retail. Deve essere distribuito integralmente. La sua riproduzione, in tutto o in parte, o la divulgazione di uno qualsiasi dei suoi contenuti, senza il preventivo consenso di HSBC Continental Europe, è vietata. A meno che la legge vigente autorizzi diversamente, è necessario contattare HSBC Continental Europe se si desidera utilizzare i servizi illustrati nel presente documento.

HSBC