OSSERVATORIO EXPORT

INDAGINE 2023

Le imprese del Veneto Est tra transizioni gemelle e internazionalizzazione

Dicembre 2023

CONFINDUSTRIA
VENETO EST
Area Metropolitana
Venezia Padova Rovigo Treviso

Quadro generale a cura di:

Ivano Gioia: responsabile scenari economici SACE

Cecilia Guagnini: analista scenari economici SACE

Rapporto di ricerca a cura di:

Gianluca Toschi: ricercatore senior Fondazione Nord Est

Lorenzo di Lenna: ricercatore Fondazione Nord Est

Ricerca promossa da Confindustria Veneto Est e realizzata con il contributo della Camera di Commercio di Treviso-Belluno.

Prefazione

Alla sua terza edizione, l'indagine "Osservatorio Export" 2023 si è consolidata come strumento utile per comprendere il contesto internazionale caratterizzato da crescenti complessità geopolitiche ed economiche e rapide evoluzioni tecnologiche in cui ci stiamo muovendo. Una chiave di lettura, quindi, sia per le aziende che sono chiamate a prendere decisioni più consapevoli, sia per Confindustria Veneto Est, per orientare i propri servizi a supporto dei processi di internazionalizzazione delle imprese e dell'export.

I risultati dell'edizione 2023 forniscono preziose indicazioni per le nostre imprese, chiamate negli ultimi anni a riposizionarsi all'interno delle catene globali di fornitura, a diversificare la rete di clienti e fornitori strategici e ad affrontare le sfide derivanti dalle cosiddette "transizioni gemelle" - digitale e green - trasformandole in una leva per la crescita sui mercati esteri.

Realizzato con il supporto di Fondazione Nord Est e SACE, su un campione di 649 aziende manifatturiere, lo studio coglie e interpreta i fenomeni in atto che determinano le strategie di internazionalizzazione delle aziende associate, i loro principali mercati di destinazione e le nuove opportunità per l'export.

Sono fermamente convinta che temi come la geopolitica, le tecnologie digitali e la sostenibilità continueranno ad impattare fortemente il commercio mondiale anche nel 2024 e che l'internazionalizzazione – nelle sue diverse forme – rimarrà un elemento imprescindibile per la crescita delle imprese dell'area vasta Venezia, Padova, Rovigo e Treviso, che con 38,4 miliardi di euro nel 2022 genera quasi la metà delle esportazioni regionali.

Mi auguro inoltre che questa indagine possa essere utile non solo alle aziende che hanno già una presenza consolidata all'estero, ma anche a quelle che desiderano intraprendere questo percorso.

Alessandra Polin

Consigliere con delega all'internazionalizzazione

Sommario

Prefazione 3
Executive summary 5
Quadro generale 7
1. L'indagine: il rapporto tra internazionalizzazione e transizioni gemelle 13
2. Strategie di internazionalizzazione 15
2.1 Una prima rappresentazione delle strategie di internazionalizzazione: i cluster 15
2.2 Un tentativo di sintesi: i risultati della cluster analysis 23
3. Guardando al futuro: i paesi target per l'export 24
4. Revisione delle catene di fornitura 26
5. Sostenibilità ambientale e internazionalizzazione 28
6. Digitalizzazione: strumento di internazionalizzazione efficace? 36
Nota metodologica 42
Bibliografia 43

Executive summary

Il tema scelto per la terza annualità dell'osservatorio sull'internazionalizzazione è il rapporto tra internazionalizzazione, digitalizzazione e sostenibilità ambientale.

Grazie alla rilevazione è stato possibile, in primo luogo, definire le **strategie di internazionalizzazione** delle imprese manifatturiere delle province di Treviso, Padova, Venezia e Rovigo.
Emergono quattro cluster/raggruppamenti di imprese che definiscono quattro corrispondenti approcci prevalenti (in ordine di decrescente grado di internazionalizzazione):

- Il cluster **"Internazionalizzati a 360°"** (6% delle imprese totali) è composto da imprese di medio grandi dimensioni che realizzano all'estero il 60,7% del fatturato (valore medio), di cui il 31% extra UE, e presentano un'articolazione internazionale molto ricca in termini di forme di presenza: non solamente export ma anche filiali, negozi, uffici commerciali o impianti di produzione situati all'estero.
- Il cluster **"Esportatori globali"** è composto da imprese (il 32,4% del totale) che realizzano all'estero una quota media di fatturato del 73,3% (44,9% nei Paesi UE), ma la cui presenza internazionale si limita, prevalentemente, alla vendita diretta o in regime di subfornitura.
- Il cluster **"Esportatori attenti al mercato domestico"** è composto da imprese (35,6% del totale) il cui fatturato è conseguito per il 23,9% (valore medio) all'estero. Una parte di queste articola la propria proiezione all'estero attraverso l'importazione diretta di materiali e componenti. Si tratta di imprese che nel 55% circa dei casi hanno meno di 50 addetti e con fatturato in prevalenza sotto i 10 milioni di euro.
- Il cluster **"Esportatori occasionali/non esportatori"** è composto prevalentemente da imprese (26% del totale) che non esportano o generano attraverso le esportazioni una quota molto limitata dei ricavi totali. Sono principalmente di piccole dimensioni e fatturano in media meno di 10 milioni di euro. Il loro rapporto di vendita in mercati esteri è prevalentemente occasionale.

I **Paesi target** più rilevanti per l'export nel 2024 risultano essere Germania, Francia e Stati Uniti.
Tra i paesi indicati non appare la Cina, al contrario degli Emirati Arabi Uniti.

Revisione delle catene di fornitura: la ridefinizione delle catene di fornitura sembra ancora in atto. E la direzione (quella del riavvicinamento) appare ancora valida, anche se si segnala una riduzione dell'intensità del fenomeno e una riduzione della preferenza verso il riavvicinamento, che rimane, comunque, la scelta di gran lunga più gettonata.

- Nel 2023 la percentuale di imprese che ha cambiato almeno un fornitore strategico si attesta al 28,2%.
- Tra le aziende che hanno dichiarato di aver cambiato almeno un fornitore strategico, il 53,3% ha scelto di avvicinarlo in Italia.

Sostenibilità ambientale e internazionalizzazione: la sostenibilità appare un fattore competitivo sempre più importante sui mercati internazionali.

- L'83% delle imprese ritiene che la sostenibilità sia importante o molto importante per il successo della propria espansione internazionale.
- Secondo l'80,9% delle imprese intervistate adottare politiche finalizzate ad aumentare la sostenibilità ambientale incrementa la reputazione internazionale.
- Il 53% delle imprese segnala un aumento dell'interesse da parte di clienti e fornitori internazionali verso le politiche di sostenibilità ambientale dell'impresa.
- Il 34,8% delle imprese ritiene che le politiche di sostenibilità ambientale abbiano facilitato l'accesso ad alcuni mercati internazionali, quota che sale al 49,5% per le imprese più grandi.
- La prima tra le difficoltà incontrate nell'investire per promuovere la sostenibilità come parte del processo di internazionalizzazione risulta essere il costo eccessivo, a fronte di un ritorno economico incerto o non chiaramente quantificabile (38,3% del totale, 49,4% tra le imprese con ricavi compresi tra 25 e 50 milioni).
- Il 38,4% delle imprese segnala difficoltà nel monitorare il rispetto dei principi della sostenibilità lungo tutta la catena di approvvigionamento.
- Il 61,4% delle imprese con ricavi superiori a 50 milioni, ha ricevuto richieste da investitori, partner finanziari e attori del sistema creditizio riguardo alle politiche e alle performance di sostenibilità dell'impresa; 36,8% il dato generale.

Digitalizzazione come strumento di internazionalizzazione: la digitalizzazione si conferma come fattore abilitante nei processi di internazionalizzazione.

- La digitalizzazione è risultata "molto" o "moltissimo" utile da due imprese su tre nell'ambito della collaborazione e comunicazione remota (il 67,2%), e da più della metà in quello della elaborazione degli ordini e/o della loro gestione automatizzata (56%) e nella capacità di supportare i clienti (53%).
- Le imprese intendono investire in futuro principalmente su progetti finalizzati ad aumentare la presenza online (52,1% delle imprese), campo seguito da investimenti nel marketing digitale (38,1%) e nell'adozione di software per la mappatura e gestione dei rischi (34,4%), compresi quelli di sostenibilità ambientale.
- Il miglioramento della presenza on-line sembra interessare con maggiore intensità le imprese medio piccole (2-10 milioni di ricavi), che quindi si avviano a diminuire il gap con quelle di più grandi dimensioni, con un passato più consolidato nel campo.

Quadro generale

L'economia globale continua a confrontarsi con prospettive di crescita relativamente modeste. La dinamica del Pil è infatti prevista quest'anno in relativo rallentamento, come riflesso del dispiegarsi di alcuni effetti ritardati delle politiche monetarie restrittive nei Paesi più avanzati, della debole crescita del commercio e, più in generale, di un relativo peggioramento nel quadro dei rischi.

La crescita del Pil globale è prevista avanzare del 2,3% nel 2024, un ritmo in calo rispetto al +2,7% stimato nell'anno appena chiuso e al +3,1% segnato nel 2022, secondo lo scenario base di Oxford Economics. A livello settoriale, si riscontrano segnali positivi prevalentemente nella performance dei servizi: il relativo Purchasing Managers' Index (PMI) globale si è mantenuto sistematicamente sopra la soglia neutrale nel corso del 2023, indicando quindi una crescita positiva per il settore. Di contro, la dinamica della produzione industriale mondiale è risultata pressoché stazionaria, con un mero incremento dello 0,7% tendenziale in volume realizzato tra gennaio e ottobre; al contempo anche i valori del PMI manifatturiero, appena al di sotto della soglia, confermano la moderazione dei ritmi produttivi, ascrivibile soprattutto alla componente dei nuovi ordini, specie quelli esteri.

L'inflazione complessiva è diminuita – seppur più lentamente del previsto – in quasi tutte le economie, allentando in parte la pressione sui redditi delle famiglie, sebbene l'inflazione di fondo (che esclude le componenti più volatili, come i generi alimentari e i costi dell'energia) rimanga ancora relativamente elevata. Si prevede che l'inflazione annua dei prezzi al consumo continuerà a calare gradualmente con l'attenuazione delle pressioni sui costi, scendendo al 4,1% nel 2024, dal 6,0% nell'anno appena concluso e riportandosi nei target delle banche centrali nelle principali economie – in assenza di ulteriori shock ai prezzi – entro il 2025. Sulla base di queste aspettative, si attendono quindi progressive misure di diminuzione dei tassi di interesse a partire dalla seconda metà di quest'anno.

Sullo sfondo, le crescenti tensioni geopolitiche alimentano l'incertezza sulle prospettive a breve termine e una minore fiducia nelle strategie di investimento e di consumo di imprese e famiglie. Lo scoppio del conflitto tra Israele e Hamas è al momento circoscritto a livello geografico, ma una sua eventuale estensione – sia diretta che indiretta – ad altre aree del Medio Oriente potrebbe avrebbe ripercussioni più ampie; le recenti tensioni nel Mar Rosso, innescate dagli attacchi dei miliziani yemeniti degli Houthi e dalla conseguente risposta militare a guida anglo-statunitense, evidenziano i rischi di potenziali effetti negativi sui traffici commerciali globali e di nuove pressioni sulle quotazioni delle materie prime, soprattutto quelle energetiche. In questo quadro si andrebbero inoltre ad approfondire ulteriormente le spaccature nelle relazioni geopolitiche tra i principali attori dello scacchiere mondiale, già esacerbate dal conflitto tra Russia e Ucraina in corso dal febbraio 2022.

Le crescenti restrizioni commerciali, le politiche economiche ripiegate sull'interesse nazionale più immediato e le riformulazioni nelle catene del valore globali rendono il business climate internazionale meno stabile. Questi fattori possono altresì esercitare un freno per la crescita del commercio globale, elemento critico data la sua importanza per la produttività e lo sviluppo economico di tutti i Paesi, siano essi avanzati, emergenti o in via di sviluppo.

È stimata infatti in negativo la crescita del commercio internazionale di beni nel 2023 a -1,3% in volume, risultato in particolare di cali tendenziali maggiori registrati dal terzo trimestre dell'anno. L'inasprimento delle

condizioni creditizie e il persistere dell'inflazione si sono riflessi in una riduzione degli investimenti delle imprese e dei consumi delle famiglie, sulle cui scelte ha pesato anche il clima di elevata incertezza.

Le previsioni puntano per il 2024 su una ripresa degli scambi mondiali di beni, con una crescita prevista attorno al 1,7% in volume. La dinamica sarà favorita dall'attesa progressiva normalizzazione delle condizioni economico-finanziarie internazionali, con un relativo allentamento dell'inflazione e politiche monetarie più accomodanti rispetto alle azioni fortemente restrittive operate sui tassi nell'ultimo anno e mezzo, con ricadute positive su investimenti delle imprese e consumi delle famiglie. Tuttavia, non si possono escludere eventuali rischi al ribasso legati a nuove criticità lungo le condizioni di offerta globali, dopo essersi attenuate fortemente, per effetto delle tensioni sul Canale di Suez.

Notizie più positive dal punto di vista del commercio internazionale di servizi: **la crescita è prevista quest'anno al +4,4% in volume,** sulla scia di una progressiva e solida ripresa del settore turistico internazionale e complice anche il ruolo di un relativo spostamento delle preferenze dei consumatori, una conferma dopo la già ottima chiusura, oltre il +11%, segnata nel 2023.

È in questo contesto che continua a delinearsi una marcata divergenza tra le dinamiche di crescita delle principali economie, con performance generalmente migliori nei Paesi emergenti (con una crescita del Pil pari a +4,2% nel 2023 e +3,6% nel 2024) rispetto agli avanzati (+1,6% e +1,3%). In particolare, l'economia degli Stati Uniti è prevista rallentare al +2%, dopo aver segnato un +2,5% nel 2023 grazie alla progressiva implementazione dell'IRA e degli altri piani di stimolo pubblico, mentre in Canada il Pil è atteso in negativo (-0,6%, a seguire l'incremento dello 1% nell'anno appena concluso) con il pieno dispiegarsi degli effetti della recente stretta monetaria. Scongiurata la recessione nel 2023 con una crescita stimata attorno allo 0,5%, il Pil dell'Eurozona è previsto quest'anno attestarsi ad un modesto +0,6%, con Germania attesa ancora in lieve contrazione (-0,1% nel 2024) e Francia e Italia in crescita, rispettivamente, pari a +0,6% e a +0,5%; più positive le aspettative per la Spagna (+1,4%). In questi Paesi, l'implementazione dei piani di investimento nazionali stabiliti nell'ambito del Next Generation EU potranno comunque contribuire ad una traiettoria di ripresa più solida. Simili dinamiche e ordini di grandezze per le performance sono attese per il Regno Unito (+0,6%, dopo il +0,3% stimato nel 2023) e il Giappone (+0,7%, dopo una robusta chiusura nel 2023 attorno al +2%).

Tra le **economie emergenti** – dove si riscontra una maggiore eterogeneità – l'andamento positivo del Pil cinese (+4,4% quest'anno, dopo il +5,2% del 2023) potrà fungere da volàno anche per altri paesi della regione (specie Singapore, Filippine, Thailandia e Vietnam), sebbene su Pechino permangano elevati rischi collegati alla continua debolezza dei mercati immobiliari e all'aumento dei prestiti in sofferenza. Ancora migliore la performance registrata dall'India, tra i Paesi a più rapida crescita (+7,0% nel 2023 e +5,7% quest'anno) che la porteranno dalla quinta alla terza posizione tra le economie mondiali nel 2027. La crescita dovrebbe continuare a essere moderata per i Paesi dell'Est Europa, più immediatamente esposti al conflitto tra Russia e Ucraina, mentre la Turchia (+1% nel 2024) evidenzia in positivo un ritorno sulla via delle politiche economiche ortodosse, con un diretto e immediato effetto positivo sul market sentiment. Alcuni Paesi del Golfo (come Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita e Qatar) e dell'America Latina (tra cui Messico e Brasile) mostrano indicatori macroeconomici incoraggianti e si confermano mercati di opportunità per le nostre imprese. Dopo un triennio eccezionalmente difficile, anche in Africa Subsahariana è possibile registrare un'accelerazione della crescita nelle principali economie, aprendo nuovi spazi di opportunità ad esempio in Sudafrica, economia più sviluppata e principale mercato per l'export italiano della regione, Senegal e Costa d'Avorio, tra le mete più promettenti e in rapida crescita dell'Africa occidentale, fino a Nigeria e Angola, con spazi da presidiare nell'ambito delle strategie nazionali di diversificazione produttiva.

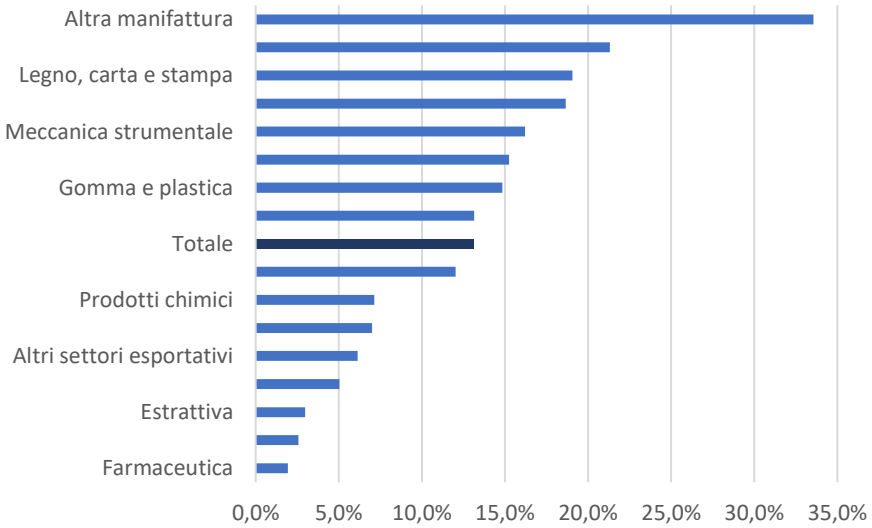
La flessione del commercio internazionale di beni in volume lo scorso anno ha influenzato negativamente anche la dinamica dell'export italiano. L'atteso fisiologico rallentamento, dopo due anni di crescite a doppia cifra, si è rivelato più intenso del previsto: nei primi undici mesi dell'anno le esportazioni italiane di beni in valore hanno registrato un aumento contenuto dello 0,7% rispetto allo stesso periodo del 2022. A pesare è stato il calo della componente in volume – particolarmente marcato per i beni intermedi e di consumo – mentre sorprende in positivo la dinamica dei beni di investimento.

In termini di geografie di sbocco, a mostrare la debolezza maggiore è la domanda di beni italiani proveniente dai Paesi Ue, in calo dell'1,8% tra gennaio e novembre 2023. Ciò è un riflesso soprattutto del rallentamento dell'economia tedesca che, come già rappresentato sopra, continua ad affrontare una fase di criticità dettata da fattori congiunturali – come i costi dell'energia a cui è soggetta un'industria particolarmente energivora e la debole performance della Cina, importante mercato di sbocco delle merci tedesche – e, in parte, da cambiamenti strutturali del sistema produttivo, che vede un forte legame di domanda con quello italiano.
Analogamente, anche le importazioni di beni stanno sperimentando un rallentamento e tra gennaio e novembre 2023 segnano addirittura una contrazione vicina alla doppia cifra (-9,8% in valore).

In uno scenario di normalizzazione delle condizioni economico-finanziarie internazionali, l'auspicato ritorno alla crescita delle esportazioni in valore sarà alla base della performance di quest'anno, per cui **si prevede un incremento dell'export di beni superiore al 4%**.

Il Veneto si conferma la terza regione italiana per esportazioni di beni – dopo Lombardia ed Emilia-Romagna – avendo esportato circa il 13% di tutti i beni italiani venduti oltreconfine. In alcuni settori e comparti, la regione ha un'incidenza ancora maggiore sulle vendite oltreconfine italiane: all'interno dell'altra manifattura, quasi il 60% di tutti gli strumenti e forniture mediche e dentistiche esportati dall'Italia proviene dal Veneto e oltre un quarto di tutti i mobili e della gioielleria e bigiotteria è di origine veneta (Fig. 1).

Fig. 1. Incidenza dell'export veneto su quello italiano, per settore di merci
(peso % 2022)



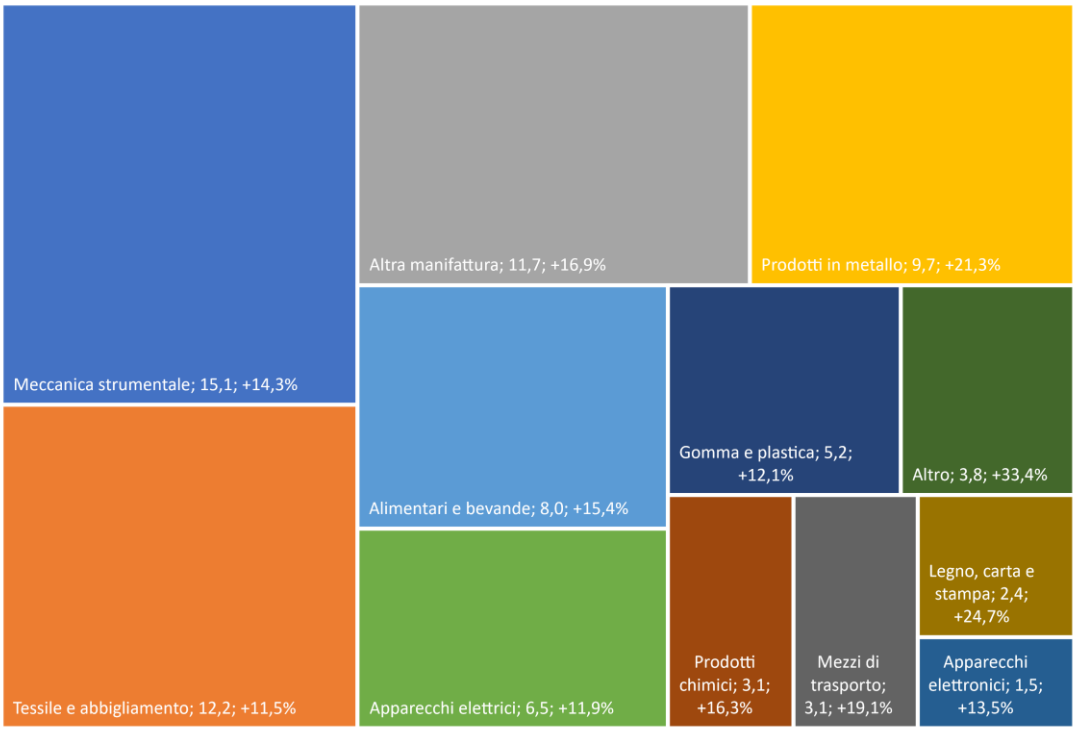
Fonte: Elaborazioni SACE su dati Istat.
Note: "Altra manifattura" è composta principalmente da Strumenti e forniture mediche e dentistiche (43,5% del settore), Mobili (27,7%), Gioielleria, bigiotteria e pietre preziose (22,4%), Articoli sportivi (3,8%).

Anche per l'export di questa regione il 2022 è stato un anno di crescita a doppia cifra, sulla spinta dei rialzi di prezzo che hanno interessato soprattutto i beni intermedi. Tale dinamica ha permesso alle esportazioni venete di beni di raggiungere 82 miliardi di euro. Il fenomeno ha interessato anche le importazioni di beni, cresciute nello stesso anno del 33,4%, ascrivibile in particolare ai prodotti estrattivi (+265%). Il rallentamento sperimentato dall'interscambio italiano lo scorso anno si riscontra anche in quello veneto: l'export della regione segna +0,7% nei primi nove mesi del 2023, mentre l'import è in territorio negativo (-9,8%).

A livello settoriale nel 2022 la crescita è stata diffusa, con gli incrementi più marcati registrati dai beni intermedi – ad esempio metalli (+21,3%) e legno, carta e stampa (+24,7%) – che sono riusciti a spostare più a valle i rincari di prezzo dei propri input produttivi (Fig. 2). Particolarmente forte – e superiore alla media italiana – la performance di meccanica strumentale (+14,3%) e altra manifattura (+16,9%), grazie al traino di strumenti e forniture mediche e gioielleria.

Gli andamenti dello scorso anno sono invece stati polarizzati: alcuni settori hanno registrato buone performance, mentre altri hanno segnato delle contrazioni. Al primo gruppo appartengono meccanica strumentale (+11% gen-set'23 vs. gen-set'22), alimentari e bevande (+5,8%), apparecchi elettrici (+2,8%) e altra manifattura (+2,5%); il secondo vede invece in prima linea i beni intermedi – legno carta e stampa (-20,8%), prodotti chimici (-11,7%), prodotti in metallo (-8,6%) e gomma e plastica (-6,5%) – ma anche mezzi di trasporto (-2,2%) e tessile e abbigliamento (-1,7%).

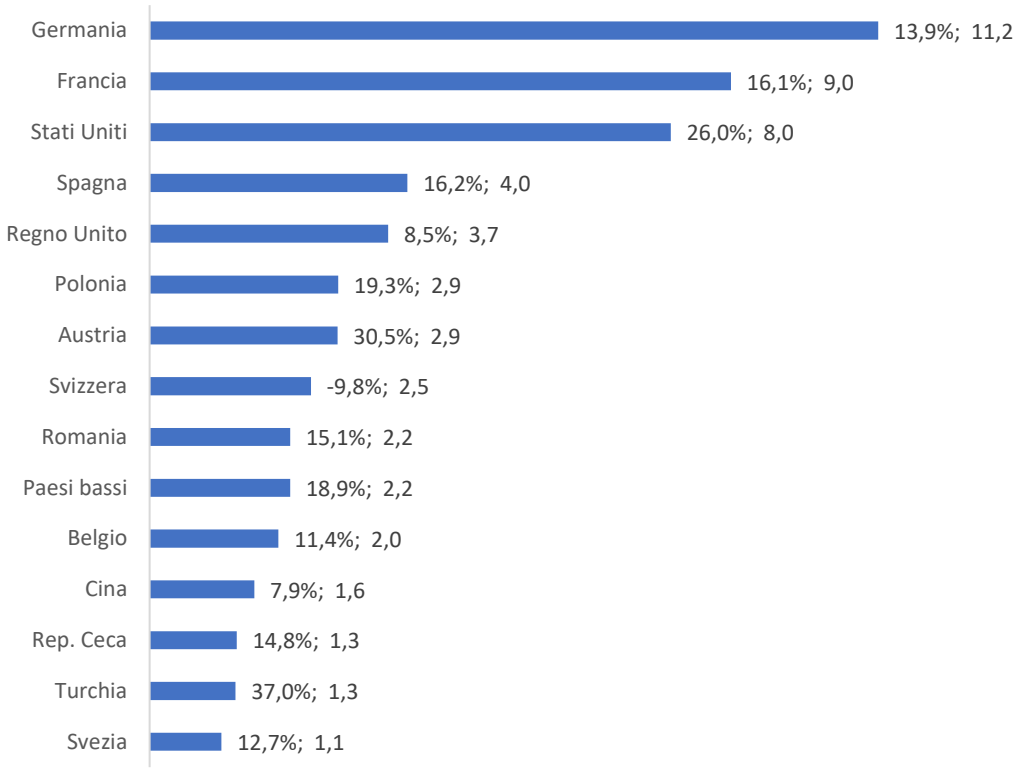
Fig. 2. Esportazioni di beni del Veneto, per settore
(€ mld e var. % annua; 2022)



Fonte: Istat.
Note: La voce "Altro" comprende Altri settori esportativi, Prodotti agricoli, Farmaceutica, Raffinati ed Estrattiva.

In termini di mercati di sbocco, Germania, Francia e Stati Uniti si confermano i principali richiedenti di beni veneti, accogliendo insieme quasi il 35% di tutto l'export della regione (Fig. 3). Nel 2022 la crescita è stata diffusa a pressoché tutte le principali destinazioni, con picchi per Stati Uniti (+26%), Polonia (+19,3%) e Austria (+30,5%). La performance dello scorso anno è risultata invece più mista, con flessioni registrate in importanti geografie – ad esempio Stati Uniti (-4,1% gen-set'23 vs. gen-set'22), Regno Unito (-3,1%) e Austria (-10,8%) – e una buona tenuta in altre – tra tutte Francia (+5,9%), Spagna (+2,4%) e Repubblica Ceca (+4,6%).

Fig. 3. Le principali destinazioni dell'export del Veneto
(var. % annua e € mld; 2022)



Fonte: Elaborazioni SACE su dati Istat.

Nonostante accolgano una piccola parte delle esportazioni venete, vi sono poi destinazioni ancora poco presidiate che però nell'ultimo biennio hanno mostrato grande dinamicità. È il caso, ad esempio, degli Emirati Arabi Uniti, che vedono una richiesta in ampia crescita di prodotti appartenenti al settore dell'altra manifattura – in primis gioielleria e bigiotteria e strumenti e forniture mediche e dentistiche – ma anche di articoli tessili e di abbigliamento. In Asia si evidenziano gli andamenti di India e Giappone, per Nuova Dehli la spinta è provenuta in particolare dalla meccanica strumentale mentre per Tokyo – dopo una crescita diffusa nel 2022 – a guidare lo scorso anno sono state l'altra manifattura e la gomma e plastica. In America Latina, Messico e Brasile segnano ottime performance, specie nei settori della meccanica strumentale e dell'altra manifattura.

Le quattro province oggetto di questa indagine – Treviso, Padova, Venezia e Rovigo[1] – hanno esportato 38,4 miliardi di euro nel 2022, pari a quasi la metà di tutti i beni venduti oltreconfine dal Veneto, segnando una performance leggermente migliore rispetto a quella della regione nel suo complesso (+17,4% vs. +16,1%). Fermo restando che tutte le province hanno registrato crescite significative nel 2022, tale risultato è stato raggiunto in particolare grazie all'incremento delle esportazioni veneziane (+34,8%) attribuibile agli ampi rialzi di mezzi di trasporto (+127,8%) e raffinati (+235,5%). Nei primi nove mesi dello scorso anno tre province su quattro hanno invece visto contrazioni, l'eccezione positiva è rappresentata da Padova (+5%) sulla spinta di meccanica strumentale (+11,5%), tessile e abbigliamento (+13,4%) e apparecchi elettrici (+15,8%).

In conclusione, in un anno ancora caratterizzato da incertezze e sfide, l'internazionalizzazione – nelle sue diverse forme – rimane un elemento imprescindibile di crescita. Questo è particolarmente vero per l'Italia, una economia aperta che si colloca tra i principali Paesi esportatori e importatori a livello mondiale, e per le sue imprese, indipendentemente dalla dimensione o dal settore di attività. Anche quest'anno rimane quindi cruciale elaborare un'accorta strategia, che punti al presidio dei mercati più dinamici e diversifichi la rete di clienti e fornitori strategici, mantenendo una forte attenzione ai temi dell'innovazione, della digitalizzazione e della sostenibilità.

[1] In ordine di export, nel 2022 le province venete sono: Vicenza (28,7% dell'export regionale), Treviso (19,9%), Verona (18,6%), Padova (15,8%), Venezia (8,6%), Belluno (6%) e Rovigo (2,3%).

1. L'indagine: il rapporto tra internazionalizzazione e transizioni gemelle

Due grandi trasformazioni stanno segnando l'epoca in cui viviamo: la **transizione verde**, che mira a rendere l'economia e la società più sostenibili, e la **transizione digitale**, che sta rivoluzionando i modi in cui viviamo e lavoriamo.

Queste due transizioni hanno un impatto importante sull'intero sistema economico e quindi anche sulle imprese. Le tecnologie digitali possono essere utilizzate per migliorare l'efficienza, raggiungere nuovi mercati e sviluppare nuovi prodotti e servizi sostenibili, rappresentano quindi un **fattore abilitante**. La sostenibilità può essere interpretata come un **vincolo**, se letta in relazione ai cambiamenti delle normative e dei regolamenti o come un **obiettivo**, se si adotta la prospettiva del cambiamento delle preferenze dei consumatori. Variazioni che impongono nuove strategie commerciali o l'ideazione di nuovi prodotti.

Che relazioni esistono tra queste due transizioni? Le tecnologie digitali possono contribuire a rendere la transizione verde più rapida ed efficiente. Ad esempio, la blockchain può essere utilizzata per tracciare i materiali, riducendo lo spreco e migliorando l'efficienza. Inoltre, le applicazioni "Digital Twins" possono essere utilizzate per simulare il traffico, riducendo gli ingorghi e le emissioni. Da questo punto di vista le due transizioni sono **complementari**. Ma digitalizzazione e sostenibilità possono anche entrare in **conflitto**: la digitalizzazione richiede energia, e alcune tecnologie digitali possono avere un impatto ambientale negativo. Per sfruttare al meglio le opportunità offerte da queste due transizioni, è necessario un approccio integrato.

Il tema scelto per la terza annualità dell'osservatorio sull'internazionalizzazione è il **rapporto tra internazionalizzazione, digitalizzazione e sostenibilità ambientale**. La sfida per le imprese è ben tratteggiata da Denicolai et al. (2021):

> *"…l'internazionalizzazione e il progresso tecnologico sono spesso considerati potenzialmente pericolosi per l'ambiente, a causa di problemi legati all'inquinamento o all'uso eccessivo delle risorse del pianeta. Questi percorsi di crescita possono favorire il progresso e la prosperità globale, solo se sostenibili. Man mano che emergono pressioni per l'implementazione di pratiche di sostenibilità in conseguenza di nuove normative e forti pressioni da parte delle parti interessate in molti paesi, la crescita sostenibile dovrà essere uno standard che le PMI devono perseguire. Le PMI sono pronte per sfide così complesse? Internazionalizzazione, digitalizzazione e sostenibilità sono opzioni di crescita concorrenti o complementari per queste aziende?[2]"*

Il risultato del lavoro di Denicolai e altri evidenzia che il triangolo internazionalizzazione-sostenibilità-digitalizzazione presenta una evidente correlazione almeno per quanto riguarda le piccole medie imprese. Difatti – sostengono gli autori – investire in digitalizzazione o in sostenibilità – focalizzandosi su una delle due senza disperdere le risorse economiche – permette di guadagnare un solido vantaggio in termini di espansione internazionale ed ampliamento delle proprie dimensioni.

Alla luce di questi risultati alcune domande diventano centrali: come è valutata l'importanza della sostenibilità da parte delle imprese di Treviso, Padova, Venezia e Rovigo in relazione alla propria espansione internazionale? Qual è il livello di interesse che i clienti delle imprese intervistate pongono a questo tema? La scelta di perseguire politiche di sostenibilità modifica la facilità di accesso a nuovi mercati? E, in termini più

[2] Traduzione a cura di Fondazione Nord Est

generali, come influenza le strategie di internazionalizzazione? Per rispondere a tutte queste domande è stata progettata la parte centrale del questionario.

Il report presenterà tre macrosezioni. La prima (paragrafo 2) analizza le modalità di internazionalizzazione adottate dalle imprese delle province di Treviso, Padova, Venezia e Rovigo: quanto esportano e in che mercati, se hanno propri stabilimenti, filiali, uffici all'estero e quali sono i paesi target circa le prospettive di export per il 2024.

La seconda sezione, comprendente i paragrafi 3 e 4, approfondisce la questione delle Catene Globali del Valore (CGV) e della loro rimodulazione, individuando le direzioni dei cambiamenti in atto e il posizionamento delle imprese manifatturiere della regione a fronte di tali cambiamenti.

La terza sezione (paragrafi 5 e 6) pone una lente d'ingrandimento scelto come approfondimento per il rapporto 2023: la relazione tra processi di internazionalizzazione, digitalizzazione e transizione green.

2. Strategie di internazionalizzazione

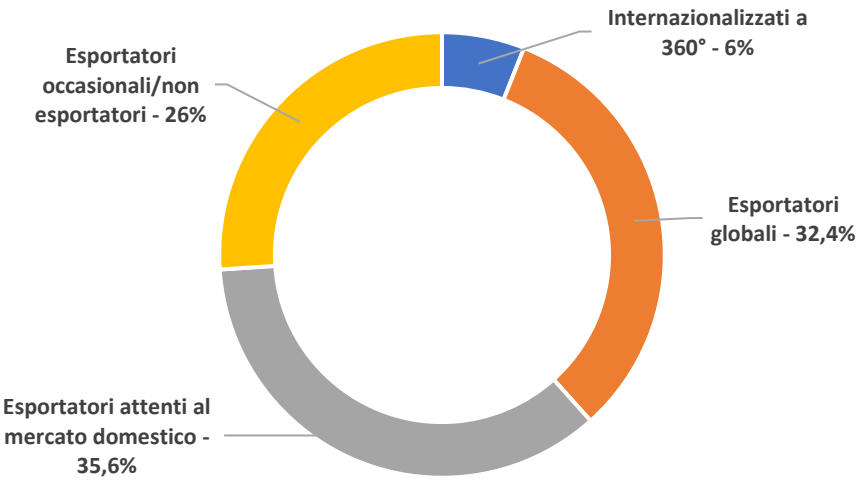
L'indagine campionaria effettuata aveva come obiettivo quello di raccogliere informazioni circa le diverse modalità di internazionalizzazione adottate dalle imprese. La successiva lettura e analisi dei dati è stata eseguita considerando il modello di internazionalizzazione à la Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), il quale descrive l'internazionalizzazione di un'impresa come un processo che si sviluppa in vari stadi sequenziali (Fig. 2.1).
Con lo scopo di agevolare la lettura dei dati è stata seguita una tecnica statistica – la cluster analysis – che permette di raggruppare le osservazioni – in questo caso le imprese – in gruppi tanto più diversi tra loro quanto più omogenei al loro interno.

2.1 Una prima rappresentazione delle strategie di internazionalizzazione: i cluster

Il risultato della cluster analysis ci ha portato a identificare quattro diversi cluster/raggruppamenti di imprese che descrivono modalità distinte di internazionalizzazione. Le due variabili che sono state utilizzate per creare i raggruppamenti sono la quota di fatturato conseguita in Italia, in Unione Europea e in paesi extra UE e il tipo di rapporti che l'impresa intrattiene sui mercati esteri.

La Figura 2.1 evidenzia la differente numerosità delle imprese per ogni cluster.

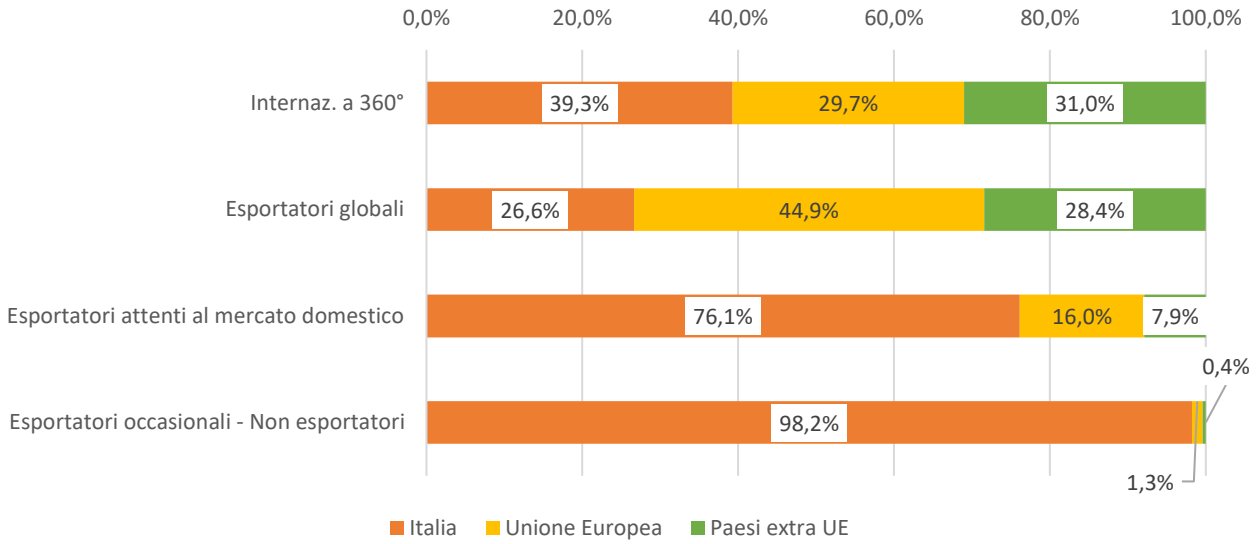
Fig. 2.1 - Numerosità di imprese per cluster



Fonte: Fondazione Nord Est 2023 (649 casi)

Per quanto riguarda la prima variabile si osserva che i cluster "Internazionalizzati a 360°" ed "Esportatori globali" sembrano avere una distribuzione geografica dei ricavi abbastanza omogenea rispetto alle tre aree geografiche. Detta in altro modo, le imprese di questi raggruppamenti distribuiscono i loro ricavi in maniera pressochè uniforme tra il mercato nazionale e i mercati UE ed Extra UE (Fig. 2.2), con una larga prevalenza nel complesso della quota di fatturato estero. Gli altri cluster raggruppano, invece, rispettivamente gli esportatori che possiamo definire "attenti al mercato domestico" – media del 24% del fatturato conseguito all'estero – e gli "Esportatori occasionali/non esportatori" (98,2% del fatturato derivante da vendite in Italia).

Fig. 2.2 - Media della percentuale di fatturato per area geografica e per cluster (valori percentuali)



Fonte: Fondazione Nord Est 2023 (649 casi)

Quali sono le differenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese che appartengono al cluster "Internazionalizzati a 360°" ed "Esportatori globali"? Le differenze si colgono osservando la seconda variabile utilizzata per descrivere la strategia di internazionalizzazione, ovvero la modalità scelta di internazionalizzazione. Esportazioni e importazioni sono, infatti, due delle molteplici modalità che i percorsi di internazionalizzazione possono prevedere. Per mappare le scelte strategiche delle imprese di Treviso, Padova, Venezia e Rovigo si è scelto uno schema che prevede 13 modalità distinte più la voce "Nessun rapporto" (Fig. 2.3).

In termini generali, la modalità più diffusa è l'esportazione diretta al cliente finale (compresi grossisti e distributori locali), scelta quasi dal 60% delle imprese manifatturiere, segue l'importazione diretta di materiali e componenti (21,9%), la vendita occasionale (16,0%) e l'esportazione in regime di subfornitura (15,4%). Poco meno di un'impresa su dieci (9,6%) sceglie una via decisamente più strutturata all'internazionalizzazione attraverso l'apertura di filiali commerciali e negozi, mentre il 7,2% ha aperto uffici di rappresentanza commerciale. Quasi il 5% delle imprese produce all'estero con proprie sedi e stabilimenti. Meno diffuse le formule che prevedono joint ventures con soggetti stranieri finalizzate sia alle vendite (1,7%) che alla produzione, come pure i contratti di licenza per la produzione all'estero.

Fig. 2.3 – Distribuzione delle modalità di internazionalizzazione (val. %)

Fonte: Fondazione Nord Est 2023 (649 casi)

Lo schema proposto da Nanut e Tracogna (2011) può essere utilizzato per sviluppare una prima interpretazione dei risultati che riguardano la modalità di internazionalizzazione delle imprese, come sottolineano i due autori: "Rispetto alla modalità di esportazione, gli investimenti diretti richiedono un più elevato livello di impegno dal punto di vista finanziario, sono intrinsecamente meno reversibili, e sono anche meno flessibili rispetto a possibili fenomeni di instabilità politica dei paesi ospitanti e alle fluttuazioni delle condizioni di mercato. Per la sua semplicità e per il ridotto impegno richiesto, l'esportazione è stata così tradizionalmente considerata come il primo passo per l'entrata nei mercati internazionali, la "piattaforma" per future espansioni all'estero, specialmente nell'ottica delle PMI". I dati rilevati sembrano confermare tale argomentazione. Sono le imprese di dimensioni maggiori, quelle che possono accollarsi gli impegni finanziari importanti che una strategia articolata di internazionalizzazione richiede, ma che possono anche affrontare rischi più elevati, a scegliere strategie che implicano investimenti all'estero. In termini generali, i risultati dell'indagine sulle modalità attraverso le quali le imprese venete organizzano la propria presenza all'estero appare coerente con il framework proposto da Nanut e Tracogna.

Tornando ai cluster la tabella 2.1 permette di approfondire le diverse strategie messe in atto dalle imprese. Le imprese del cluster "Internazionalizzati a 360°" adottano diverse modalità di internazionalizzazione: oltre la metà delle imprese che appartengono a questo raggruppamento produce all'estero con proprie sedi e stabilimenti e oltre il 60% vende tramite proprie filiali o negozi. Il 30,8% produce all'estero tramite accordi o contratti con imprese locali e la stessa quota di imprese dichiara di avere uffici di rappresentanza commerciale, mentre il 28,2% ha creato delle joint ventures. Vi è da segnalare che più di un'impresa su tre all'interno di questo cluster vende all'estero solo occasionalmente ma questo valore è da leggere in complemento al numero di imprese con stabilimenti o filiali all'estero, le quali permettono di produrre e vendere direttamente in quei mercati, senza il passaggio per l'export dall'Italia. Per quanto riguarda l'import anche in questo caso un'impresa su due (51,3%) dichiara di importare materiali e componenti. Non è particolarmente elevata la quota di imprese che esportano in subfornitura.

Tab. 2.1 - Distribuzione delle modalità di internazionalizzazione per cluster (val. %)

Cluster/modalità di internazionalizzazione	Internazionalizzati a 360°	Esportatori globali	Esportatori attenti al mercato domestico	Esportatori occasionali/ non esportatori	Valore medio
Esportazioni dirette al cliente finale	74,4	82,4	75,3	1,2	58,2
Importazioni di materiali e componenti	51,3	26,7	18,6	13,6	21,9
Vendita occasionale	35,9	4,3	10	34,3	16
Esportazioni in regime di subfornitura	10,3	16,2	20,8	8,3	15,4
Nessun rapporto	0	1	1,3	48,5	13,4
Vendita all'estero con proprie filiali commerciali o negozi	61,5	14,3	3	0,6	9,6
Uffici di rappresentanza commerciale (no filiali/negozi)	30,8	11	4,8	0,6	7,2
Produzione all'estero con proprie sedi e stabilimenti	53,8	3,8	0,9	0	4,8
Acquisto di impianti e tecnologie dall'estero	2,6	5,2	4,3	2,4	4
Produzione all'estero con accordi/contratti con imprese locali	30,8	1,4	1,3	0,6	2,9
Joint ventures con vendita all'estero	28,2	0	0	0	1,7
Produzione affidata in licenza all'estero	7,7	0	0	0	0,5
Franchising all'estero	5,1	0	0	0	0,3
Joint ventures con produzione all'estero	5,1	0	0	0	0,3

Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

I cluster “Esportatori globali” e “Esportatori attenti al mercato domestico” evidenziano percentuali simili di imprese che scelgono le esportazioni dirette come modalità di internazionalizzazione (rispettivamente 82,4% e 75,3%). Va ricordato, comunque, che l’intensità di esportazione tra i due cluster è molto diversa: le imprese “esportatrici globali” esportano mediamente quasi il 75% della propria produzione, quota che scende al 23,9% tra le “esportatrici attente al mercato domestico” (Fig. 2.2). Tra i due gruppi emergono alcune differenze rispetto alle altre modalità. Tra gli esportatori globali le percentuali di chi importa materiali e componenti e di chi vende all’estero tramite proprie filiali commerciali o negozi sono più elevate che tra gli esportatori attenti al mercato domestico.

Il raggruppamento degli “Esportatori occasionali - non esportatori” – quello delle imprese poco o per nulla esportatrici – ha il più elevato valore nella voce “Nessun rapporto” (48,5%) e un’impresa su tre dichiara di vendere occasionalmente.

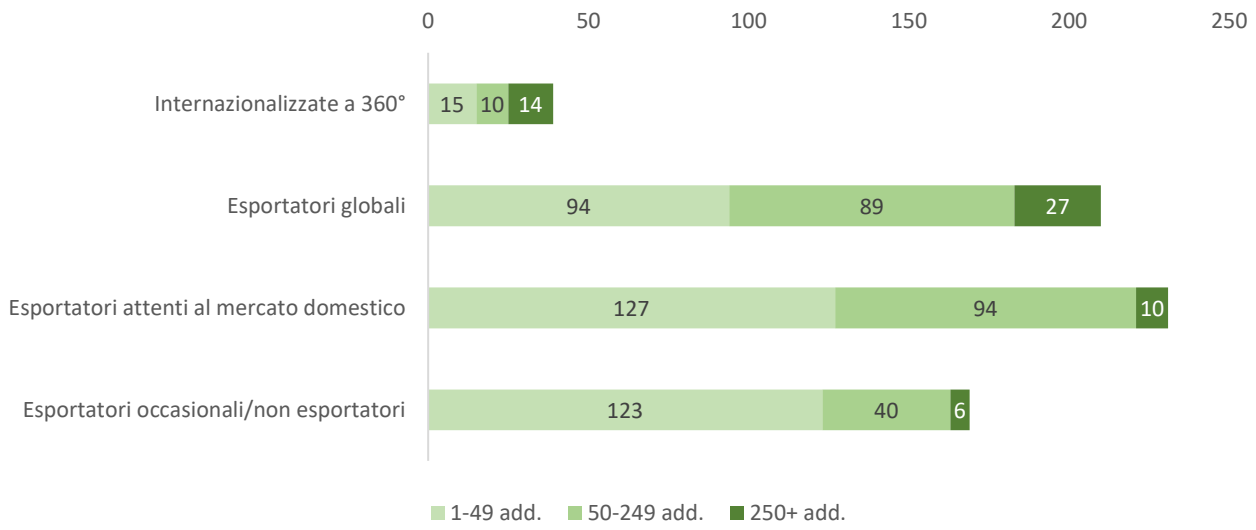
Per aggiungere ulteriori dimensioni alla descrizione dei cluster è possibile considerare altre variabili riferite alla classe dimensionale e al volume dei ricavi delle imprese.

Tab. 2.2 - Numerosità di imprese per cluster e classe dimensionale (valori percentuali)

Classe dimensionale	Internazionalizzati a 360°	Esportatori globali	Esportatori attenti al mercato domestico	Esportatori occasionali/non esportatori	Valore medio
1-49 addetti	38,5	44,8	55	72,8	55,3
50-249 addetti	25,6	42,4	40,7	23,7	35,9
250+ addetti	35,9	12,9	4,3	3,6	8,8
Totale	100	100	100	100	100

Fonte: Fondazione Nord Est 2023 (649 casi)

Fig. 2.4 - Numerosità di imprese per cluster e classe dimensionale (valori assoluti)



Fonte: Fondazione Nord Est 2023 (649 casi)

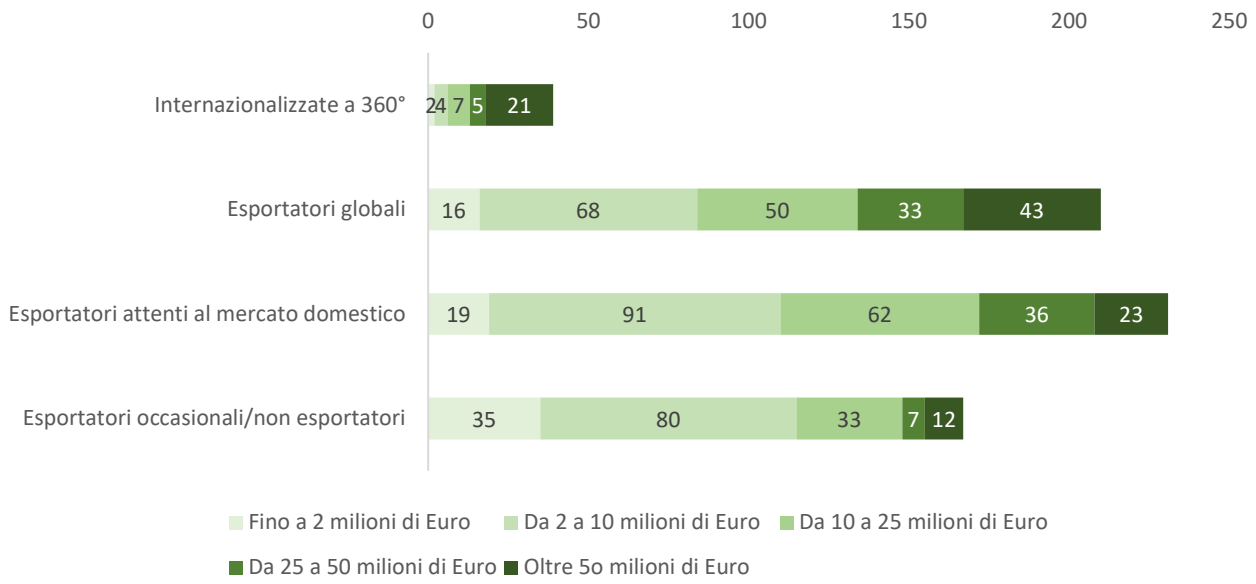
Come è possibile notare dalle Tabelle 2.2 e 2.3 e dalle Figure 2.4 e 2.5, la differenza più accentuata la si può rilevare osservando il segmento di imprese di maggiori dimensioni. In particolare, oltre un'impresa su tre di quelle che appartengono al cluster "Internazionalizzati a 360°" ha più di 250 addetti e nel 53,8% dei casi dichiara ricavi oltre i 50 milioni di euro. Si delineano quindi ulteriori differenze tra quest'ultimo raggruppamento e il cluster "Esportatori globali", poiché entrambi raffigurano imprese ampiamente internazionalizzate ma il primo è popolato in prevalenza da imprese di grandi dimensioni.

Tab. 2.3 - Numerosità di imprese per cluster e classe di fatturato (valori percentuali)

Classe dimensionale (ricavi)	Internazionalizzati a 360°	Esportatori globali	Esportatori attenti al mercato domestico	Esportatori occasionali/non esportatori	Valore medio
fino a 2 milioni di euro	5,1	7,6	8,2	20,7	11,1
da 2 a 10 milioni di euro	10,3	32,4	39,4	47,3	37,4
da 10 a 25 milioni di euro	17,9	23,8	26,8	19,5	23,4
da 25 a 50 milioni di euro	12,8	15,7	15,6	4,1	12,5
oltre 50 milioni di euro	53,8	20,5	10	7,1	15,3
Non specificata	0	0	0	1,2	0,3
Totale	100	100	100	100	100

Fonte: Fondazione Nord Est 2023 (649 casi)

Fig. 2.5 - Numerosità di imprese per cluster e classe di fatturato (valori assoluti)



Fonte: Fondazione Nord Est 2023 (649 casi)

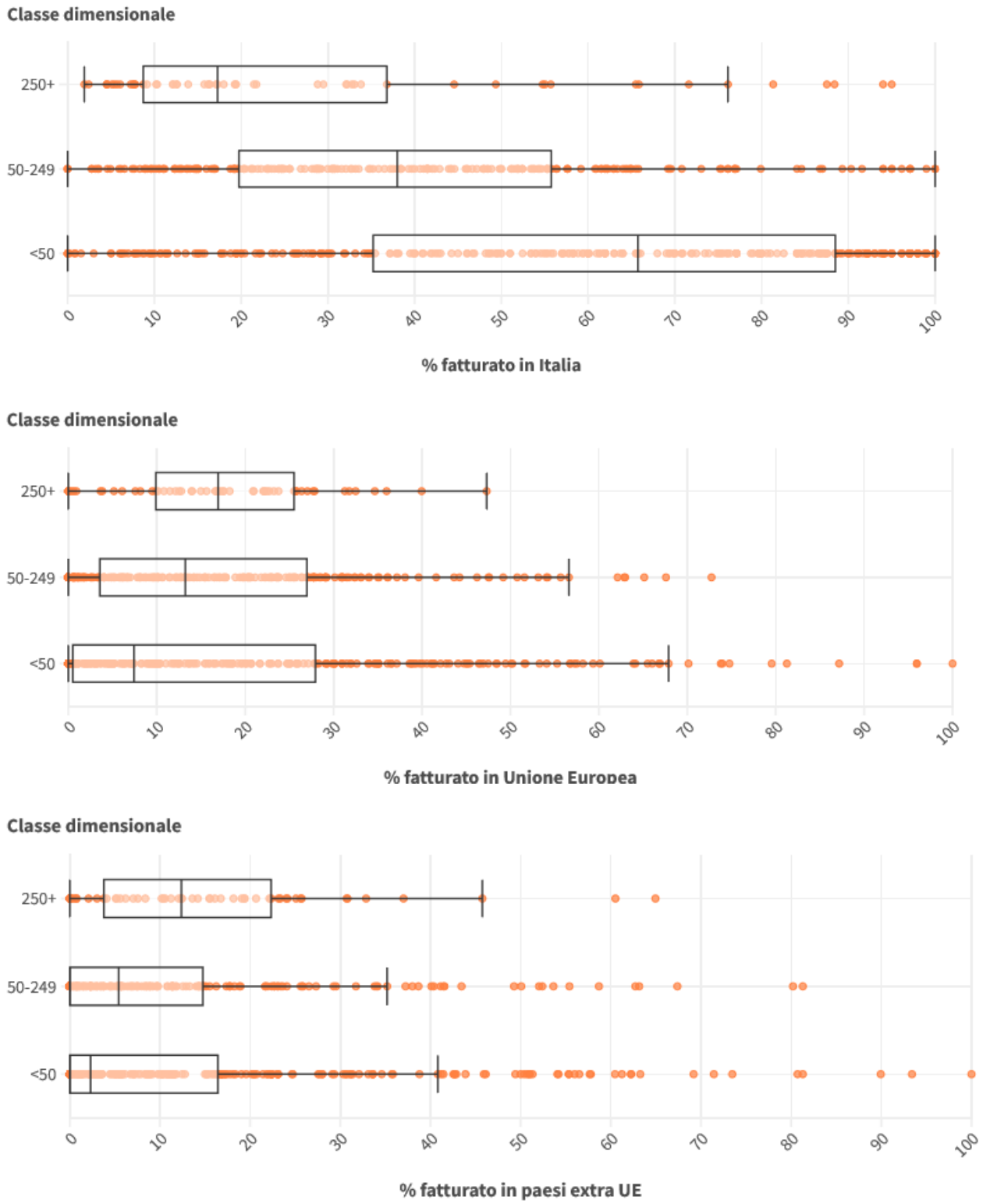
È possibile raffigurare l'impatto della classe dimensionale e del macrosettore rispetto al volume dei ricavi generati dai mercati fuori dall'Italia (UE ed Extra UE) utilizzando il formato del boxplot (Figura 2.6 e 2.7) che raffigura la distribuzione dei valori per le diverse dimensioni.

Ogni punto rappresenta una delle imprese che ha partecipato alla rilevazione. In ogni "scatola" sono contenute il 50% delle osservazioni e quindi delle imprese. Questi 50% rappresenta le imprese "medie", quelle che non sono nel top 25% ma neanche nel 25% con i valori peggiori. Il valore mediano è segnato dalla linea che divide in due parti il box.

Analizzando nello specifico i dati sul valore del fatturato conseguito fuori dai confini nazionali si può notare come questo cresca notevolmente con riferimento alla classe dimensionale. In particolare, il valore delle esportazioni delle imprese di maggiori dimensioni si distacca ancora più significativamente per quanto riguarda i ricavi conseguiti in paesi extra UE. Al contrario le imprese con meno di 50 addetti hanno come mercato di riferimento prevalente quello nazionale, che rappresenta più dell'80% del totale dei ricavi.

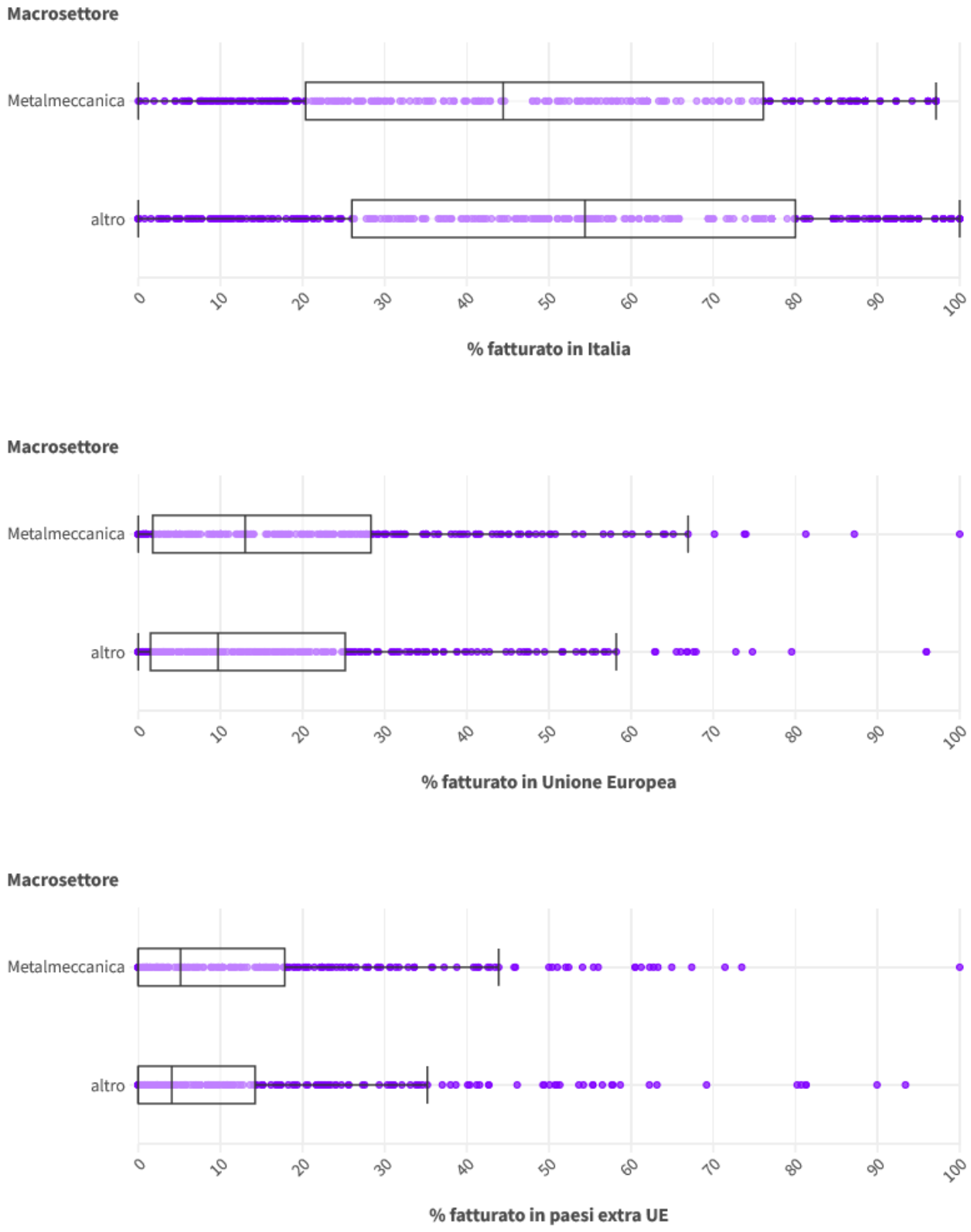
Con riferimento al settore invece si può cogliere una peculiarità relativa alle imprese metalmeccaniche (il 45% circa del totale) che possiedono una quota di fatturato conseguito all'estero maggiore rispetto a quelle appartenenti agli altri settori, un dato che può essere spiegato dallo storico legame che le imprese del settore hanno con le filiere della meccanica europee (in particolar modo quelle tedesche).

Fig. 2.6 – Distribuzione del fatturato per area geografica e classe dimensionale (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est 2023 (649 casi)

Fig. 2.7 – Distribuzione del fatturato per area geografica e macrosettore (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est 2023 (649 casi)

2.2 Un tentativo di sintesi: i risultati della cluster analysis

Al fine di fornire una lettura più immediata dei modelli di internazionalizzazione adottati dalle imprese di Treviso, Padova, Venezia e Rovigo è stata condotta una cluster analysis che ha permesso di ricondurre le imprese a quattro gruppi. Descrivendoli in ordine decrescente rispetto al livello di internazionalizzazione si può dunque così riassumere l'esito.

Il cluster "internazionalizzati a 360°" è composto da tutte quelle imprese (6% del totale) **che evidenziano forme più complesse di partecipazione e presidio dei mercati esteri**, non solo l'import (nel 51,3% dei casi)-export, con filiali, uffici commerciali, produzione con proprie sedi e stabilimenti (53,8%). La quota di fatturato realizzato all'estero è il 60,7% (valore medio), di cui il 31% nei paesi extra UE. Oltre la metà delle imprese afferenti a questo cluster ha ricavi superiori ai 50 milioni di Euro.

Il cluster "esportatori globali" raccoglie tutte quelle **imprese** – una su tre, 32,4% – **che hanno esperienza nei mercati internazionali e vi operano continuativamente**, anche se al di là della vendita diretta o in subfornitura **sono poche** quelle con filiali, negozi, uffici commerciali o impianti di produzione situati all'estero. Inoltre, la rete internazionale non riguarda solo l'export, poiché nel 26,7% dei casi queste imprese importano materiali e componenti. La quota media di fatturato conseguito all'estero è il 73,3% (44,9% nei paesi UE). Solamente un'impresa su cinque di quelle afferenti a questo cluster dichiara ricavi oltre i 50 milioni di euro.

Il cluster degli "esportatori attenti al mercato domestico" raggruppa tutte quelle imprese – poco più di una su tre, 35,6% – il cui **fatturato è conseguito per una quota pari al 24% all'estero** (valore medio), ma che mantengono come mercato di riferimento quello interno. La percentuale di quelle che importano materiali e componenti è del 18,6%. Si tratta di imprese che nel 45% circa dei casi hanno meno di 50 addetti e con fatturato in prevalenza sotto i 10 milioni di euro.

Un'altra porzione di imprese – circa una su quattro, 26% – rientra nel raggruppamento delle imprese che per lo più **non esportano o che lo fa occasionalmente**. Sono le imprese inserite nel cluster "Esportatori occasionali/non esportatori". Sono principalmente imprese di piccole dimensioni e fatturano in media meno di 10 milioni di euro. **Il loro rapporto di vendita in mercati esteri è prevalentemente occasionale.**

3. Guardando al futuro: i paesi target per l'export

Provando a guardare al futuro, si è chiesto alle imprese quali siano i Paesi identificati come "target" per il 2024.

Fig. 3.1a - Primo paese target per l'export nel 2024 (val %)

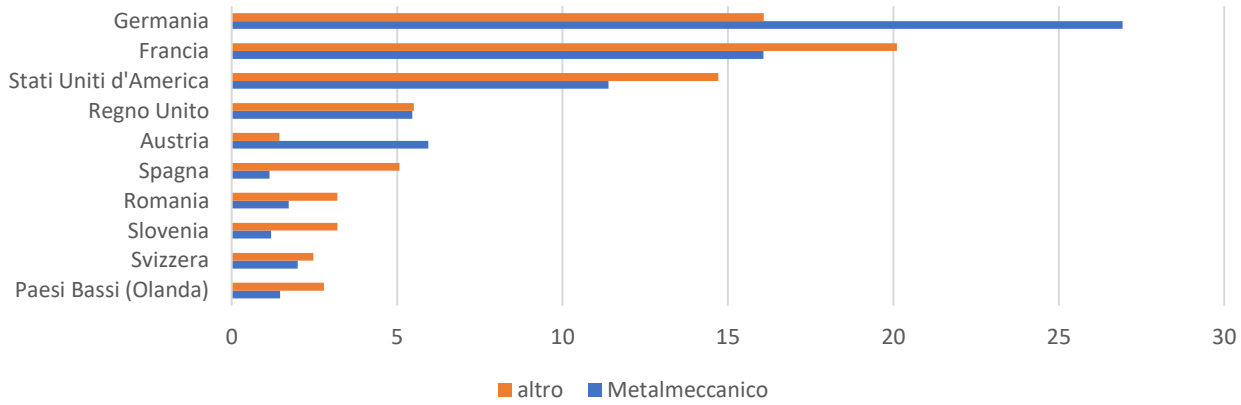


Fig. 3.1b- Secondo paese target per l'export nel 2024 (val %)

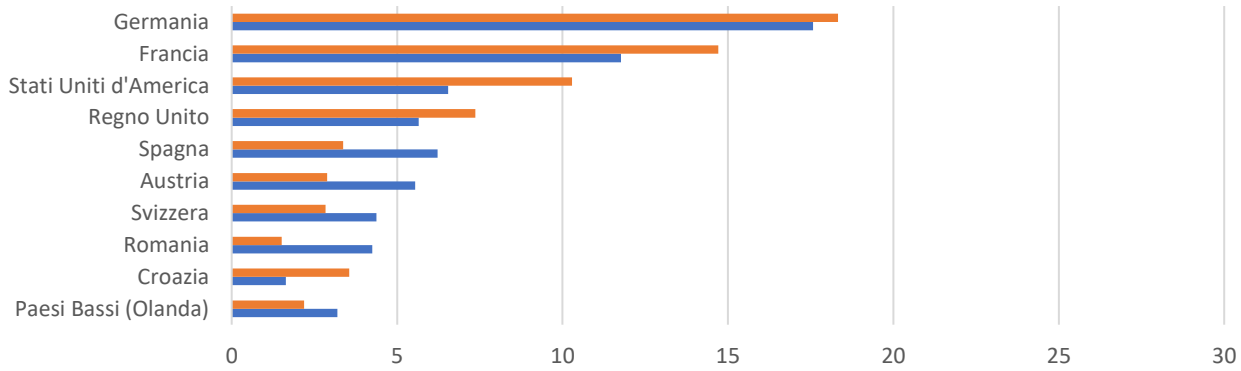
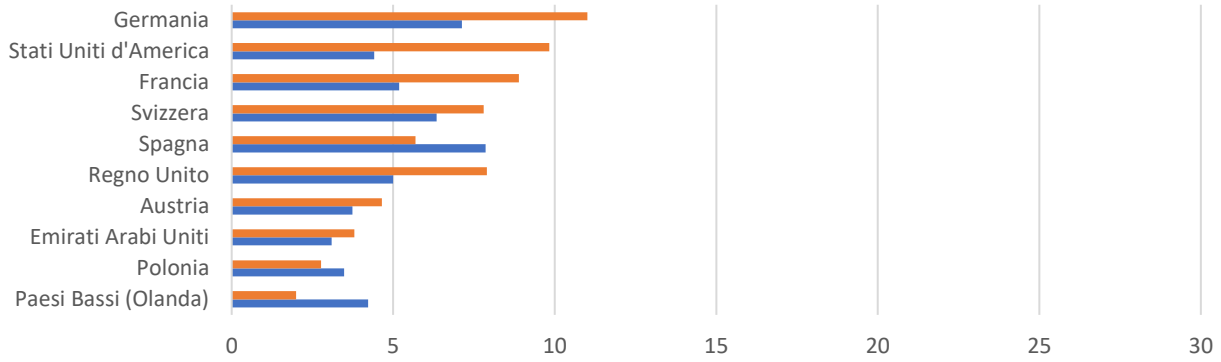


Fig. 3.1c - Terzo paese target per l'export nel 2024 (val %)



Fonte: Fondazione Nord Est 2023 (649 casi)

Come si può evincere dai grafici, il Paese che viene indicato come primo, secondo e terzo target è la **Germania**. Il Paese che ospita la prima industria manifatturiera d'Europa è infatti al vertice delle prospettive riguardanti l'export per il 2024, seguito da **Francia** e **Stati Uniti**.

Spicca in particolare il valore attribuito alla Germania come primo Paese di interesse per l'export dalle imprese del comparto metalmeccanico, che supera di oltre dieci punti percentuali quello dichiarato dalle imprese degli altri settori a dimostrazione della forte integrazione tra le filiere della meccanica italiane e tedesche. Allo stesso modo l'Austria risulta in tutte e tre le graduatorie più legata al settore metalmeccanico rispetto agli altri campi. Stati Uniti e Francia risultano invece ben più importanti per il resto dei settori. Si noti inoltre la presenza – emergente – degli **Emirati Arabi Uniti** nella graduatoria del terzo paese più rilevante per l'export 2024.

Porre una lente d'ingrandimento sul continente europeo permette di cogliere qualche informazione aggiuntiva. Innanzitutto, si può confermare la rilevanza dei Paesi confinanti per quanto riguarda l'export: Svizzera, Austria e Slovenia – oltre alla Francia – sono infatti presenti in tutte le classifiche (con la sola assenza della Slovenia nel terzo caso). La seconda caratteristica su cui è possibile ragionare è l'ampissimo distacco tra il duo Francia-Germania e il resto dei paesi dell'Unione. Vi è però da specificare che il quesito per sua specifica costruzione attribuisce particolare rilevanza alla prima posizione e dunque giunge a polarizzare i risultati. In terzo luogo, si può ragionare sull'importanza che il Regno Unito continua ad avere nonostante la Brexit. UK rimane il terzo partner commerciale per le imprese in Europa e occupa saldamente la quarta posizione nei risultati generali, davanti a paesi come Spagna o la Cina, che rappresenta il grande assente dal ranking.

4. Revisione delle catene di fornitura

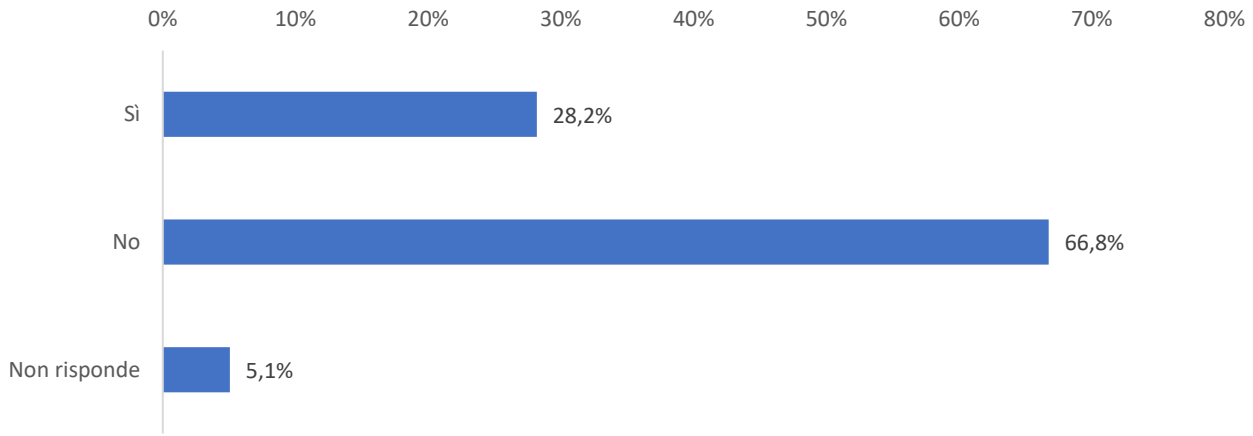
La ricerca condotta lo scorso anno era stata strutturata partendo dalla considerazione che la pandemia e la difficile situazione a livello politico internazionale hanno accelerato alcune dinamiche di cambiamento delle Catene Globali del Valore (CGV) e delle catene di fornitura. Fra queste la tendenza ad un aumento del livello di regionalizzazione delle CGV stesse. Dal punto di vista delle imprese questo ha significato riorientare le politiche di fornitura favorendo Paesi e fornitori più prossimi da un punto di vista geografico.

Quello che emergeva dalla rilevazione del 2022 era che nei due anni precedenti più di un'impresa su tre (34,7%) aveva cambiato almeno un fornitore strategico. I nuovi fornitori strategici, si collocavano più vicini all'impresa italiana, nel 58,1% sono più vicini, in Italia, il 16,4% sono più vicini ma fuori dall'Italia. Nell'11,7% dei casi sono più lontani in Europa e nell'9,4% sono più lontani, fuori dall'Europa. Nel 44,1% dei casi la scelta di cambiare il fornitore strategico era dovuta a una scelta riorganizzativa strettamente aziendale. In un caso su quattro (24,1%) era invece legata alle condizioni che si sono create durante la pandemia. Nel 14,7% erano le condizioni legate al conflitto russo-ucraino a motivare la scelta. Nel 15,3% la scelta era riconducibile ad altre motivazioni.

A distanza di un anno si è ritenuto opportuno ripetere due delle domande poste lo scorso anno per analizzare se la tendenza alla rifocalizzazione delle reti di fornitura sia ancora in atto o se l'allontanarsi della pandemia abbia ridotto la necessità di rivedere le politiche di fornitura.

Nel 2023 la percentuale di imprese che ha cambiato almeno un fornitore strategico si attesta al 28,2%, una quota ancora rilevante ma di sei punti percentuali inferiore rispetto a quella dell'anno precedente.

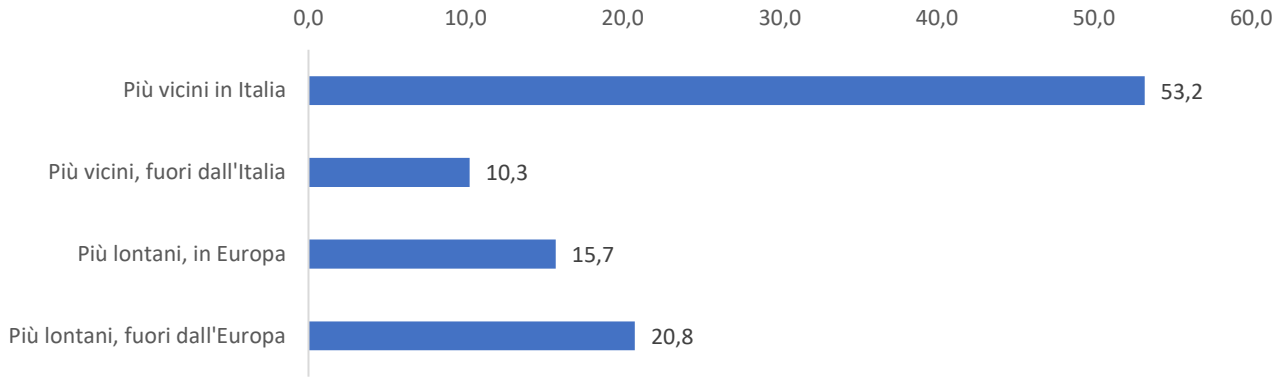
Fig. 4.1 - Pensi ai fornitori strategici. Negli ultimi due anni ne avete cambiato almeno uno? (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est 2023 (649 casi)

Continua la tendenza a rendere più prossime le reti di fornitura. Tra le aziende che hanno dichiarato di aver cambiato almeno un fornitore strategico negli ultimi due anni, il 53,3% ha scelto di avvicinarlo in Italia. Una percentuale molto simile a quella rilevata lo scorso anno (58,1%). Il 10,3% ha invece scelto di riavvicinarli ma fuori dall'Italia (erano il 16,4%). Il 15,7% ha optato per fornitori più lontani sul territorio europeo (11,7% nel 2022) e il 20,8% ha avviato collaborazioni con fornitori strategici più lontani e fuori dall'Europa (il doppio rispetto a quanto rilevato lo scorso anno).

Fig. 4.2 - Rispetto ai precedenti, questi nuovi fornitori sono…



Fonte: Fondazione Nord Est 2023 (649 casi)

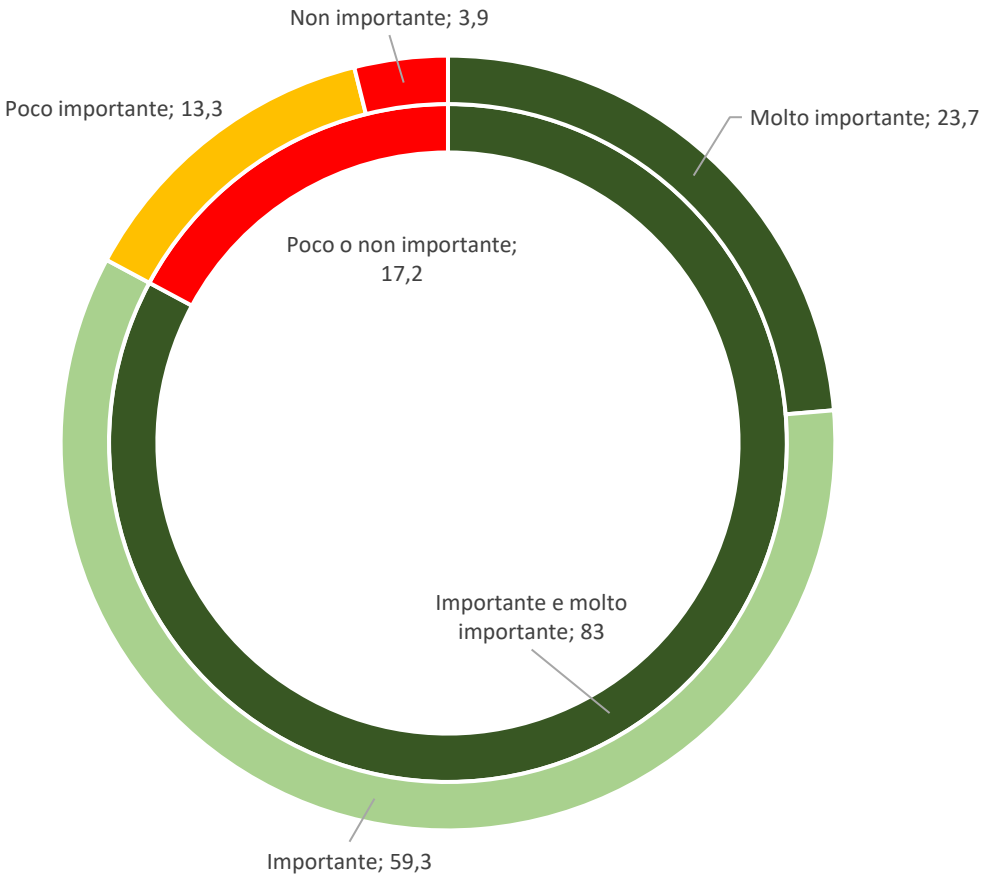
La **ridefinizione delle catene di fornitura sembra ancora in atto**. E la **direzione** (quella del riavvicinamento) appare **ancora valida**, anche se si segnala una **riduzione dell'intensità** del fenomeno e una riduzione della preferenza verso il riavvicinamento, che rimane, comunque, la scelta di gran lunga più gettonata.

5. Sostenibilità ambientale e internazionalizzazione

Come è valutata l'importanza della sostenibilità da parte delle imprese di Treviso, Padova, Venezia e Rovigo in relazione alla propria espansione internazionale? Qual è il livello di interesse che i clienti delle imprese intervistate pongono a questo tema? La scelta di perseguire politiche di sostenibilità modifica la facilità di accesso a nuovi mercati? E, in termini più generali, come influenza le strategie di internazionalizzazione?
Per rispondere a tutte queste domande è stata progettata la parte centrale del questionario i cui risultati vengono esposti in questo ultimo paragrafo.

Esaminando le risposte fornite dalle imprese è possibile farsi una prima idea della rilevanza attribuita alla tematica da parte delle imprese. Il 59,3% ritiene la sostenibilità importante in relazione all'espansione internazionale, il 23,7% molto importante, solamente il 17,2% delle imprese ritiene la sostenibilità poco o per nulla importante.

Fig. 5.1 - Come valuta l'importanza della sostenibilità per il successo dell'espansione internazionale dell'impresa? (val. % al netto delle non risposte)



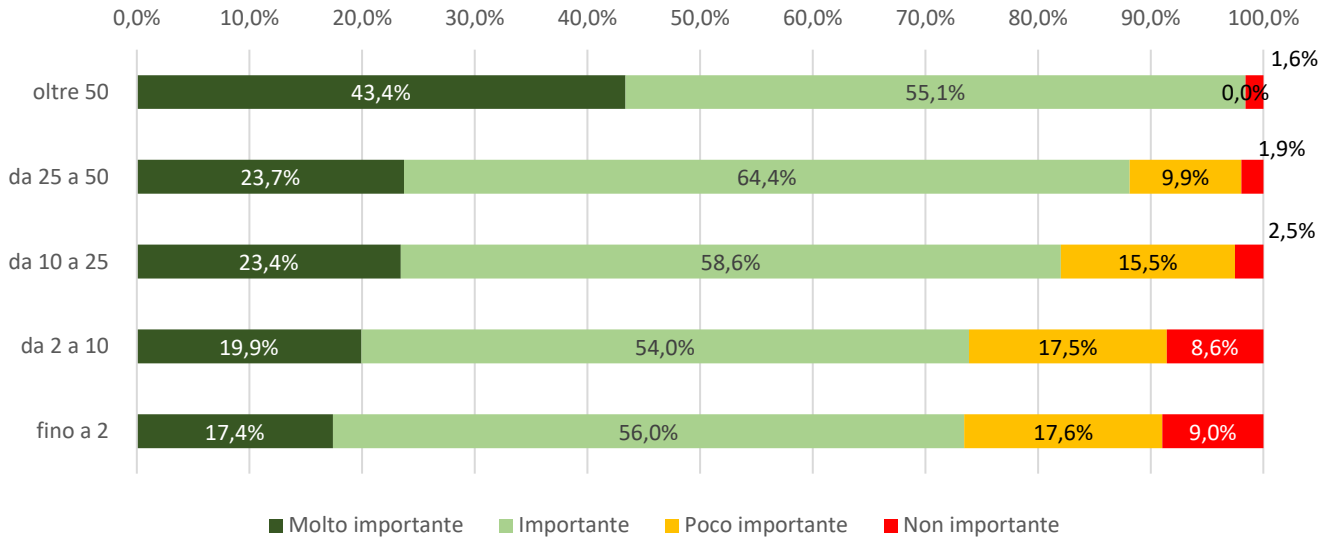
Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

La quota maggioritaria delle imprese ritiene che la sostenibilità sia importante o molto importante per il successo della propria espansione internazionale, ma per avere informazioni più precise è conveniente

incrociare i dati per la classe di fatturato, che rispetto ai cluster precedentemente esaminati e al macrosettore sembra riportare delle informazioni aggiuntive con un maggior grado di dettaglio.

Dunque, osservando la Figura 5.1b si nota come all'aumentare delle dimensioni (misurate attraverso il volume dei ricavi) la quota di imprese che ritengono importante la sostenibilità va aumentando. Quasi tre imprese su quattro (73,4%) tra quelle con ricavi fino a due milioni di euro ritengono che la sostenibilità sia importante o molto importante per il successo dell'espansione internazionale dell'impresa, e tale valore supera abbondantemente il 90% tra le realtà che superano i 50 milioni di ricavi (98,4%).

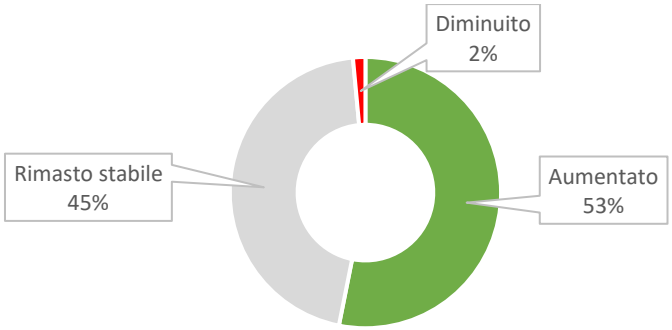
Fig. 5.1b - Come valuta l'importanza della sostenibilità per il successo dell'espansione internazionale dell'impresa per classe dimensionale? (val % al netto delle non risposte)



Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

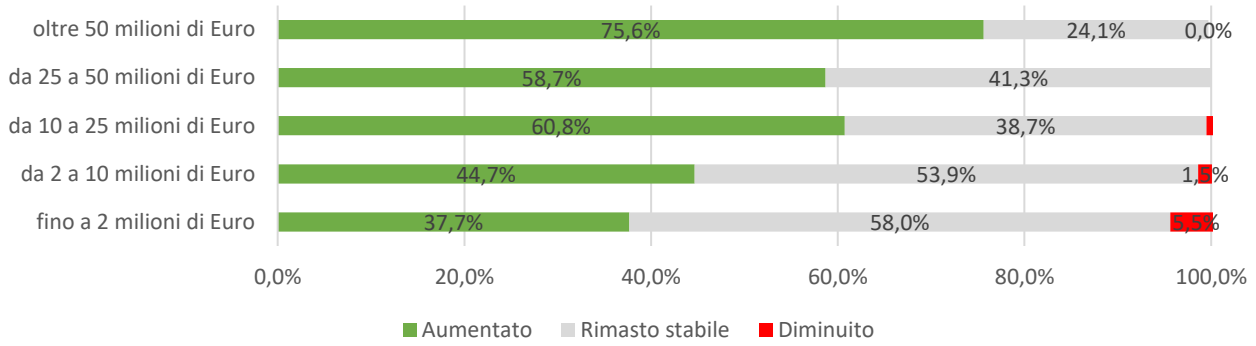
Per più di metà delle imprese (53%) l'interesse verso la sostenibilità da parte di clienti e fornitori internazionali è andato via via aumentando nel tempo (Fig. 5.2), una percentuale che raggiunge il 75,6% tra le imprese di dimensioni maggiori (Fig. 5.2b).

Fig. 5.2 - L'interesse da parte di clienti e fornitori internazionali verso le politiche di sostenibilità ambientale dell'impresa è: (val. % al netto delle non risposte)



Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

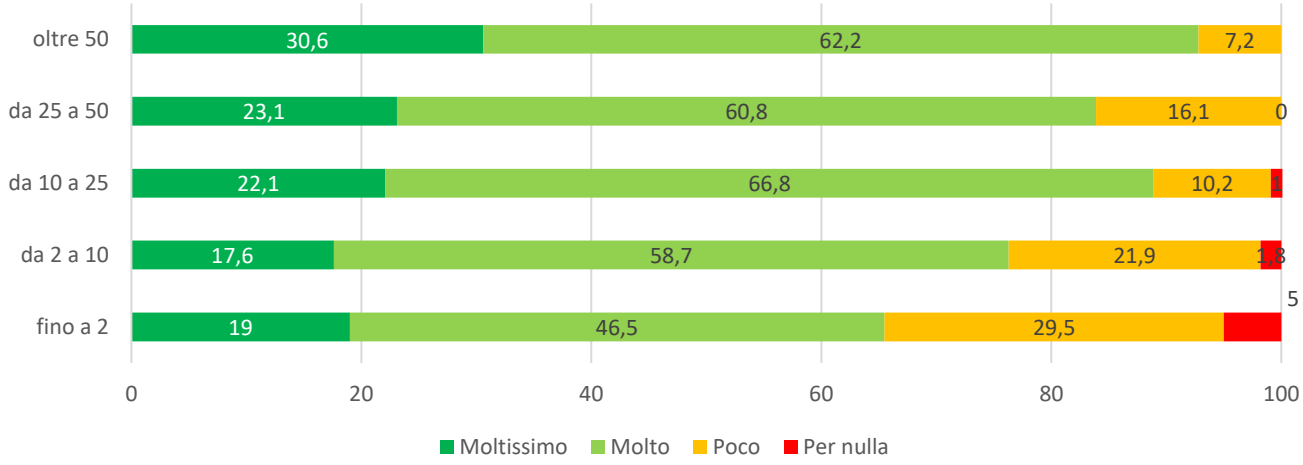
Fig. 5.2b - L'interesse da parte di clienti e fornitori internazionali verso le politiche di sostenibilità ambientale dell'impresa è: (val. % al netto delle non risposte per volume dei ricavi)



Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

Facendo riferimento alla propria esperienza, le imprese che scelgono di intraprendere politiche finalizzate a migliorare il proprio impatto sulla sostenibilità ambientale vedono aumentare la propria reputazione a livello internazionale: il 59,9% delle imprese si dichiara d'accordo con tale affermazione, il 21% moltissimo d'accordo (80,9% il totale). All'aumentare del volume dei ricavi aumenta la percentuale di imprese d'accordo (92,8% oltre i 50 milioni di euro).

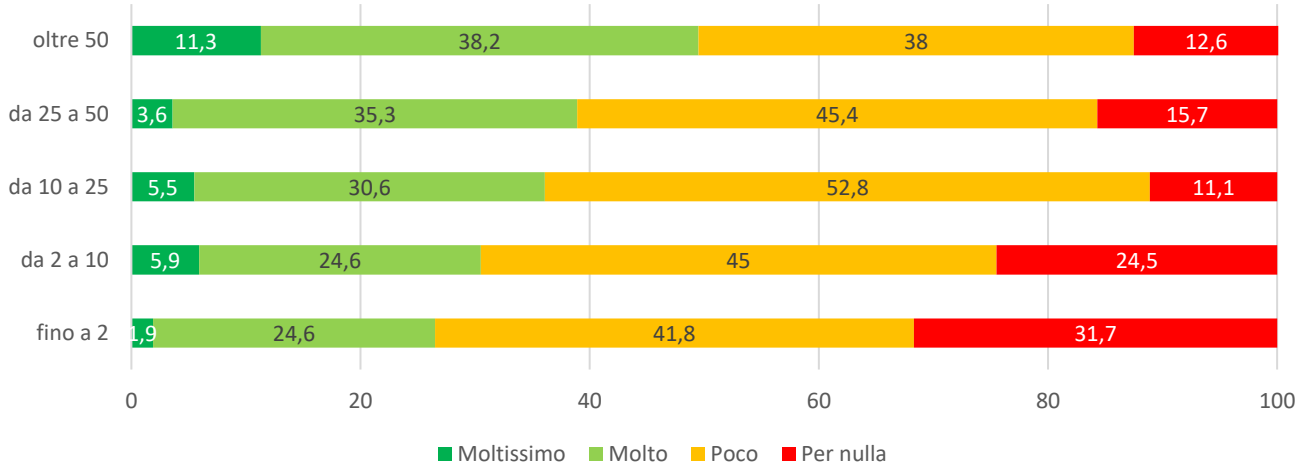
Fig. 5.3 - La sostenibilità ambientale aiuta a migliorare la reputazione dell'impresa a livello internazionale? (val % al netto delle non risposte per volume dei ricavi)



Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

Agli imprenditori e ai manager che hanno partecipato alla ricerca è stato di chiesto di guardare al passato e di valutare quanto l'adozione di politiche di sostenibilità ambientale abbia aiutato l'impresa ad accedere a determinati mercati internazionali.

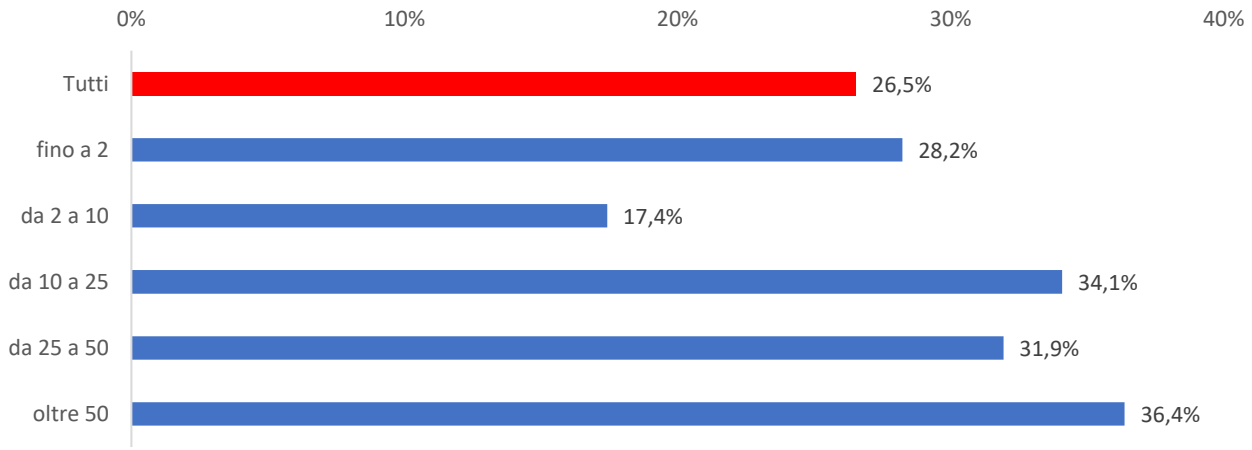
Fig. 5.4 - Ho riscontrato una maggiore facilità nell'accedere a determinati mercati internazionali grazie alle politiche di sostenibilità ambientali adottate dall'impresa: (val % al netto delle non risposte per volume dei ricavi)



Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

Se consideriamo tutti i rispondenti, più di un terzo (il 34,8%) risponde che le politiche di sostenibilità ambientale hanno facilitato l'accesso ad alcuni mercati internazionali. Anche in questo caso le dimensioni aziendali influenzano la risposta. Per le imprese più grandi (quelle con più di 50 milioni di euro di ricavi) questo è vero in quasi la metà dei casi (49,5%), una quota che scende al 26,5% tra le imprese di dimensioni minori.
Analizzando gli stessi dati per appartenenza settoriale, emerge che nell'ambito metalmeccanico le politiche di sostenibilità ambientale determinano in misura minore la facilità di accesso a determinati mercati internazionali. Va sottolineato che non sembrano emergere sostanziali differenze a livello settoriale.
Più di una impresa su quattro (26,6%) ha adattato o personalizzato le proprie politiche di sostenibilità ambientale in base alle esigenze dei diversi mercati internazionali (36,4% tra le imprese di dimensioni maggiori).

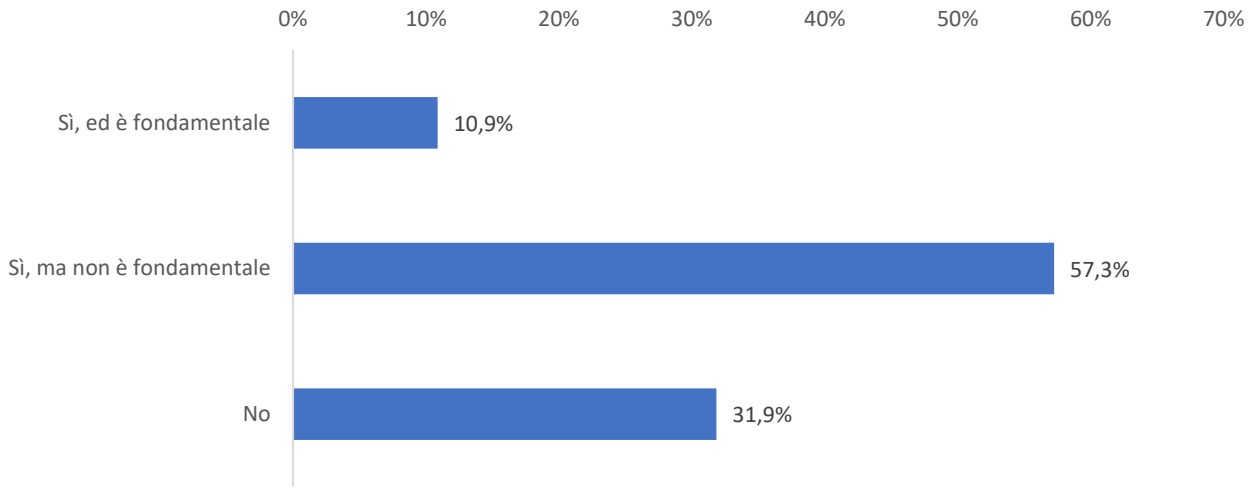
Fig. 5.5 – Imprese che hanno adattato o personalizzato le proprie politiche di sostenibilità ambientale in base alle esigenze dei diversi mercati internazionali



Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

A riprova dell'importanza che la sostenibilità assume nei processi di internazionalizzazione, il dato che evidenzia come quasi il 70% delle imprese valuti l'attenzione alla sostenibilità dei potenziali clienti come una variabile nella scelta di un nuovo mercato (il 10,9% lo ritiene un parametro fondamentale, il 57,3% lo valuta ma non lo considera fondamentale).

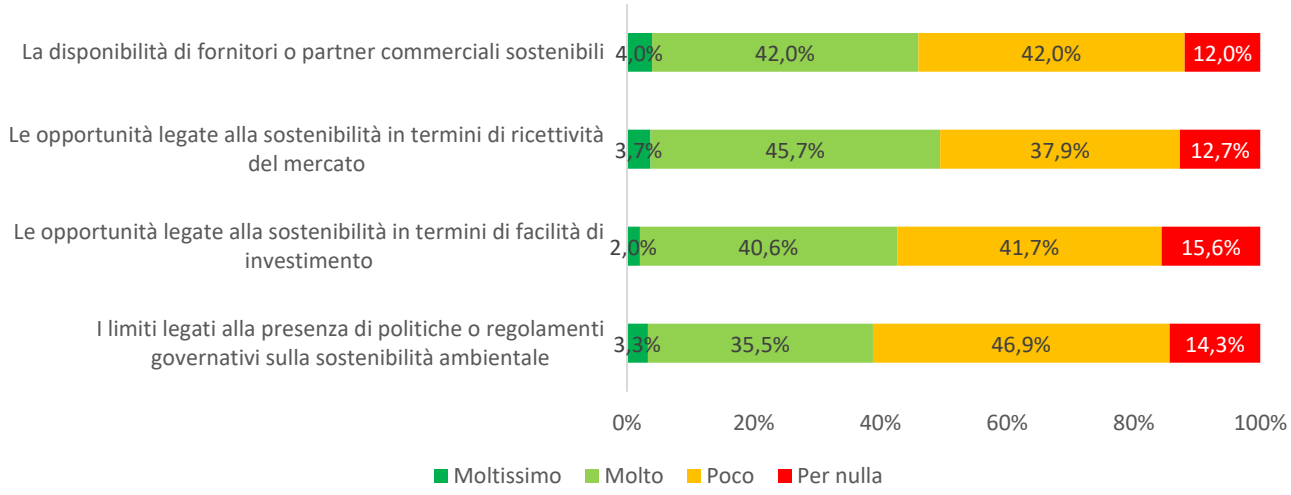
Fig. 5.6 Quando valutate un nuovo mercato l'attenzione alla sostenibilità dei potenziali clienti rientra tra le variabili considerate? (val. % al netto delle non risposte)



Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

Nella scelta dei Paesi target per l'internazionalizzazione l'aspetto più importante riguarda le opportunità legate alla sostenibilità in termini di ricettività del mercato: viene considerato molto o moltissimo importante dal 49,4% delle imprese. Al secondo posto si colloca la disponibilità di fornitori o partner commerciali attenti alla sostenibilità (46%), al terzo le opportunità legate alla sostenibilità in termini di facilità di investimento (42,7%). Chiude l'elenco l'aspetto legato ai limiti derivanti dalla presenza di politiche o regolamenti governativi sulla sostenibilità ambientale (38,8%).

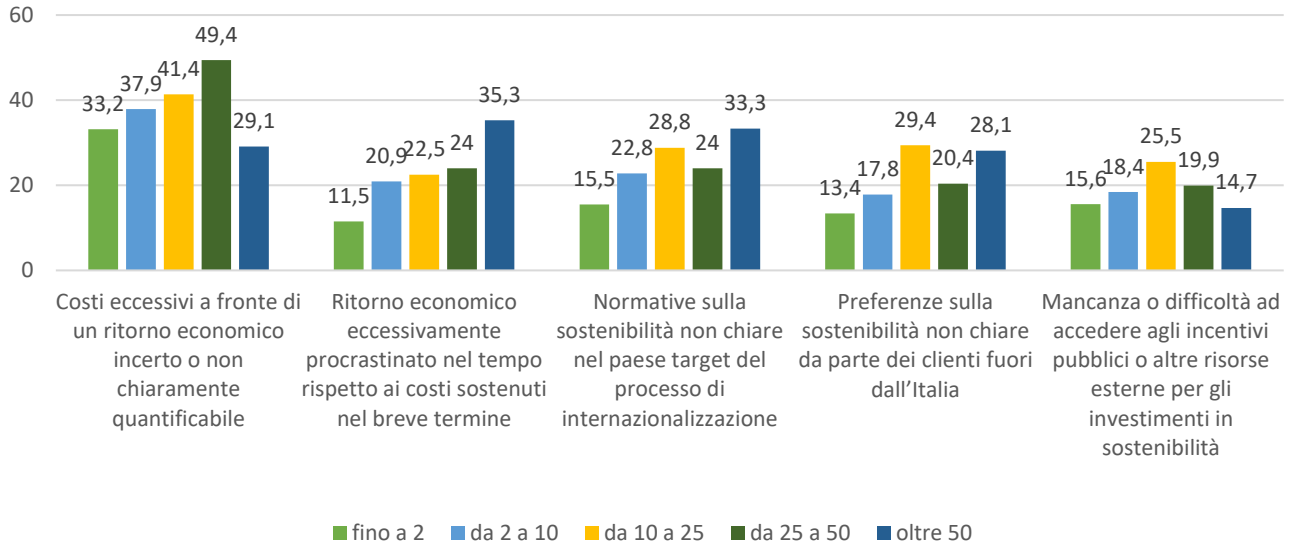
Fig. 5.7 - Nella scelta dei paesi target di internazionalizzazione, quanto importanti sono i seguenti aspetti? (val. % al netto delle non risposte)



Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

Tra le difficoltà incontrate nell'investire per promuovere la sostenibilità come parte del processo di internazionalizzazione, la prima segnalata dalle imprese risulta essere il costo eccessivo a fronte di un ritorno economico incerto o non chiaramente quantificabile (38,3% del totale, 49,4% tra le imprese con ricavi compresi tra 25 e 50 milioni). La necessità di doversi confrontare con normative sulla sostenibilità non chiare nel Paese target del processo di internazionalizzazione è segnalata da un'impresa su quattro (24,7%, ma da una su tre tra quelle con dimensione maggiore). Al terzo posto si colloca il ritorno economico troppo lento nel tempo se proporzionato ai costi sostenuti nel breve periodo: 22,2% con un picco del 35,3% tra le imprese oltre i 50 milioni di euro di fatturato. Il 21,4% segnala, come problema, il fatto che le preferenze sulla sostenibilità da parte dei clienti esteri non siano ben esplicitate, un problema che sembra riguardare soprattutto le imprese "medie", quelle con un fatturato tra i 10 e i 25 milioni. Un'impresa su cinque segnala come problema la mancanza o difficolta ad accedere agli incentivi pubblici o altre risorse esterne per aiutare gli investimenti in sostenibilità. Anche in questo caso sono le imprese di dimensioni medie quelle più interessate dal fenomeno (25,5%). Va poi segnalato che il 16,4% delle imprese dichiara di non avere incontrato difficoltà nell'integrare la sostenibilità nel processo di internazionalizzazione.

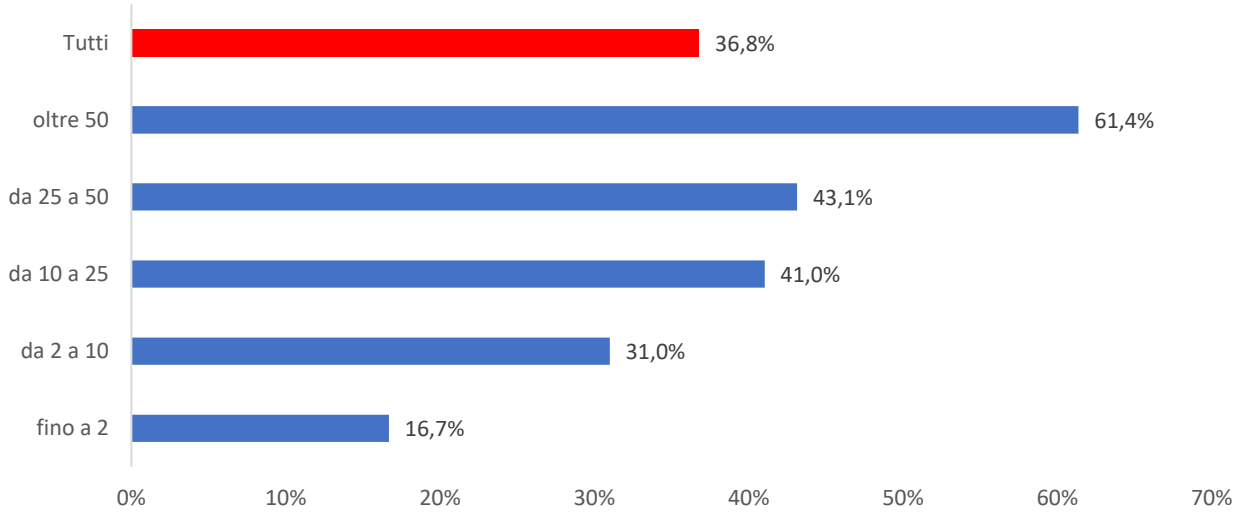
Fig. 5.8 - Difficoltà incontrate nel promuovere la sostenibilità come parte del processo di internazionalizzazione dell'impresa (val % al netto delle non risposte per classe dimensionale)



Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

Per quanto concerne invece l'interesse da parte di investitori, partner finanziari, attori del sistema creditizio, va sottolineato che nel caso di imprese con fatturato superiore ai 50 milioni di euro più di un'impresa su due (61,4%) è stata destinataria di richieste relative alle proprie politiche e performance di sostenibilità (rating, rendicontazione ambientale, certificazioni). La percentuale scende fino al 16,7% segnalato dalle imprese con meno di due milioni di euro di fatturato.

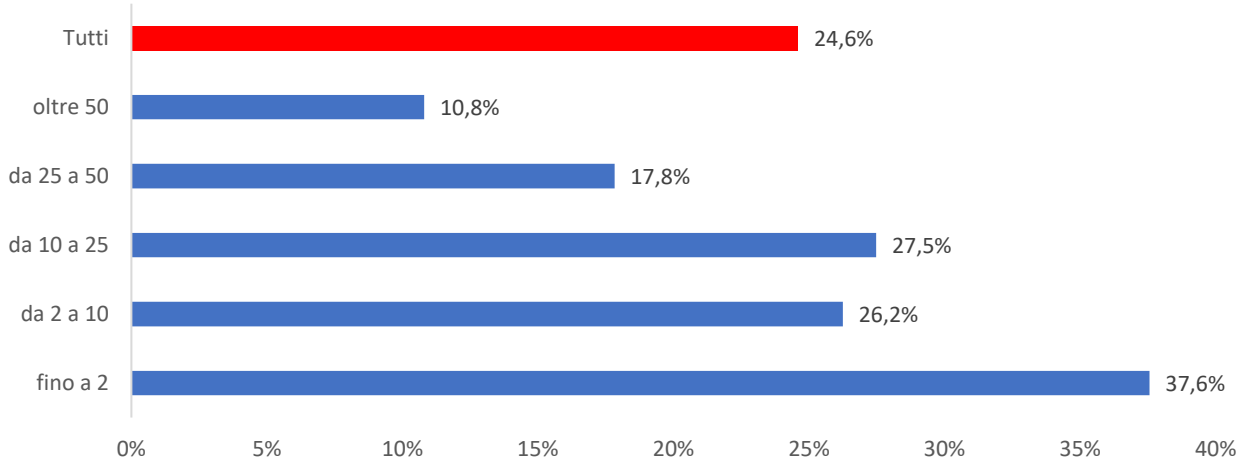
Fig. 5.9 – Ha mai ricevuto richieste da investitori, partner finanziari, attori del sistema creditizio riguardo alle politiche e alle performance di sostenibilità dell'impresa? (val % al netto delle non risposte per classe dimensionale)



Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

Sempre rimanendo al rapporto tra imprese a attori del mondo della finanza, si rileva che un'impresa su quattro (24,6%) ha riscontrato difficoltà nell'ottenere le risorse finanziarie necessarie per implementare politiche sostenibili nell'ambito della loro strategia di espansione internazionale. Anche in questo caso la dimensione sembra giocare un ruolo rilevante. Le imprese di dimensioni minori (sotto ai 2 milioni di euro di ricavi) che denunciano difficoltà sono pari al 37,6% del totale, una percentuale che scende al 10,8% tra quelle di dimensioni maggiori (sopra i 50 milioni di euro di ricavi). Si può leggere, dunque, una fiducia maggiore da parte degli investitori e sistema creditizio verso le imprese di dimensioni più ampie, un fatto che potrebbe essere riconducibile alla maggiore capacità di tali imprese di interfacciarsi con la tematica della sostenibilità, generata a sua volta dall'abitudine a rispettare determinati vincoli forniti oggi dai vari mercati più esigenti a livello internazionale in tema di sostenibilità.

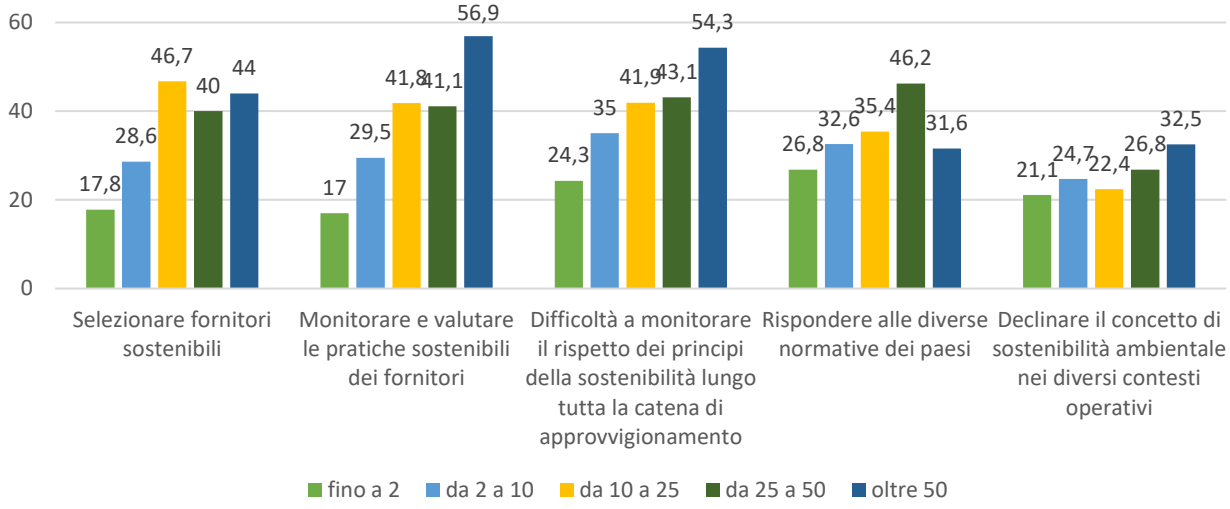
Fig. 5.10 – Avete riscontrato difficoltà nell'ottenere le risorse finanziarie necessarie per implementare politiche sostenibili nella vostra espansione internazionale? (val. % al netto delle non risposte per classe dimensionale)



Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

L'ultima questione posta alle imprese che hanno partecipato alla rilevazione riguarda le sfide che si trovano ad affrontare quando devono integrare le pratiche sostenibili nella catena di approvvigionamento internazionale. Tra le principali sfide il 38,4% delle imprese segnala al primo posto la difficoltà a monitorare il rispetto dei principi della sostenibilità lungo tutta la catena di approvvigionamento. Al secondo posto si colloca il monitoraggio e la valutazione delle pratiche di sostenibilità dei propri fornitori all'estero (35,3%), al terzo la selezione di fornitori sostenibili (34,5%). Con percentuali simili di imprese che lo segnalano si colloca la necessità di dover rispondere alle diverse normative dei Paesi (33,8%). Un quarto delle imprese segnala come sfida quella di declinare il concetto di sostenibilità ambientale nei diversi contesti operativi.
L'opinione circa le sfide/difficoltà muta tra imprese con classi di fatturato diverse. Più in dettaglio, le imprese con minori ricavi, specialmente quelle con valore inferiore ai due milioni di euro, appaiono meno preoccupate o con meno difficoltà nell'integrare le pratiche sostenibili nella catena di approvvigionamento internazionale. Ma è solo l'effetto generato dal minor tasso di risposta che caratterizza le prime classi di fatturato. Man mano che il fatturato cresce per le imprese risulta particolarmente arduo selezionare i fornitori sostenibili, rispondere alle diverse normative dei Paesi, monitorare e valutare le pratiche sostenibili dei fornitori lungo l'intera catena di approvvigionamento. Queste ultime due pratiche risultano particolarmente sfidanti dal punto di vista delle imprese con oltre 50 milioni di euro di fatturato. Si possono interpretare questi dati ipotizzando che le imprese di maggiori dimensioni siano parte di supply chains molto più internazionali e dunque risulta più difficile monitorare, valutare o anche solo reperire informazioni circa gli impegni dei fornitori in tema di sostenibilità.

Fig. 5.11 – Quali sono le principali sfide nell'integrare le pratiche sostenibili nella catena di approvvigionamento internazionale dell'impresa? (val % per classe dimensionale):



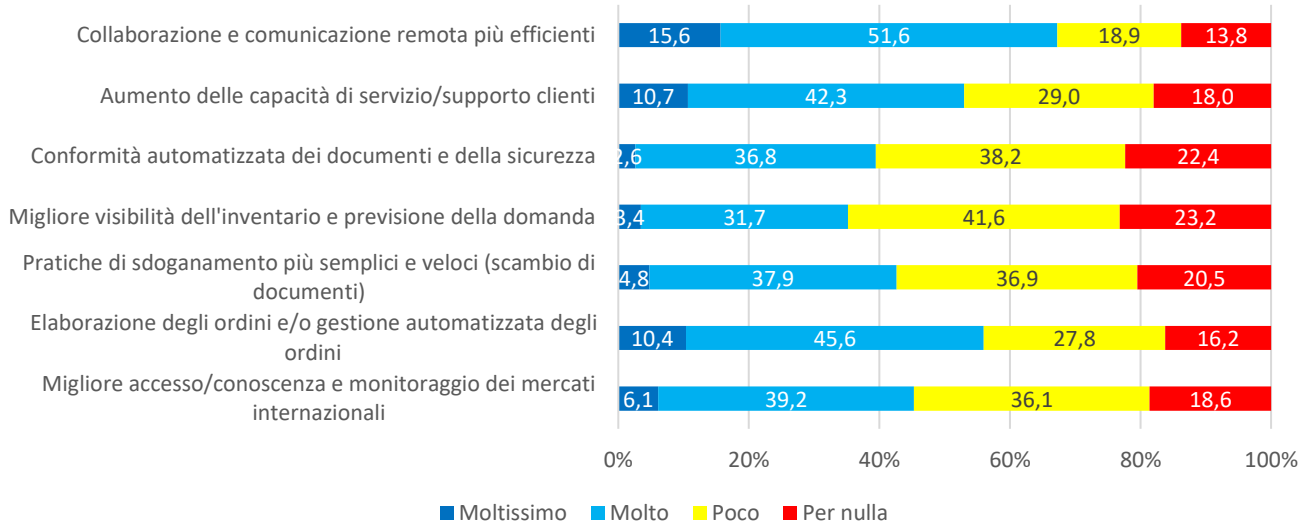
Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

In conclusione al capitolo sulla sostenibilità, alle imprese è stato chiesto di indicare anche quello che ritengono il Paese più interessante per prodotti e servizi sostenibili nei prossimi tre anni. Sono stati elencati 54 paesi, ma attorno ai primi tre si addensa più del 50% delle indicazioni. Al primo posto la Germania con il 24,6%, al secondo la Francia (14,9%) e sul terzo gradino gli Stati Uniti (11,8%).

6. Digitalizzazione: strumento di internazionalizzazione efficace?

Come anticipato nell'introduzione, la digitalizzazione, nelle sue varie forme, può essere considerata come uno strumento che abilita le imprese ad affrontare le sfide dei mercati. Ma che rapporto esiste tra digitalizzazione e internazionalizzazione delle imprese? Le risposte fornite dalle aziende manifatturiere intervistate possono aiutare a trovare una risposta a tale domanda.

Fig. 6.1 - In che modo la digitalizzazione, nelle sue diverse forme, ha contribuito ad aumentare la proiezione della vostra azienda sui mercati internazionali? (val %)

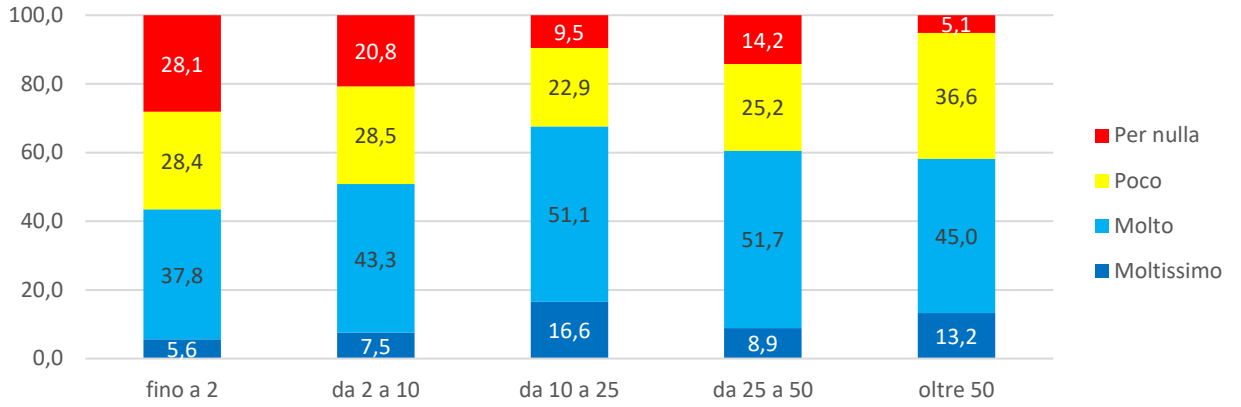


Fonte: Fondazione Nord Est 2023 (649 casi)

Come si può subito notare, per quanto riguarda il sostegno all'internazionalizzazione, la digitalizzazione è risultata "molto" o "moltissimo" utile per due imprese su tre nell'ambito della collaborazione e comunicazione remota (il 67,2% delle imprese), e da più della metà in quello della elaborazione degli ordini e/o della loro gestione automatizzata (56%) e nella capacità di supportare i clienti (53%). Va sottolineato che una quota che ruota attorno al 20% delle imprese ritiene che la digitalizzazione non sia utile ad aumentare la propria proiezione internazionale, indipendentemente dall'ambito di applicazione.

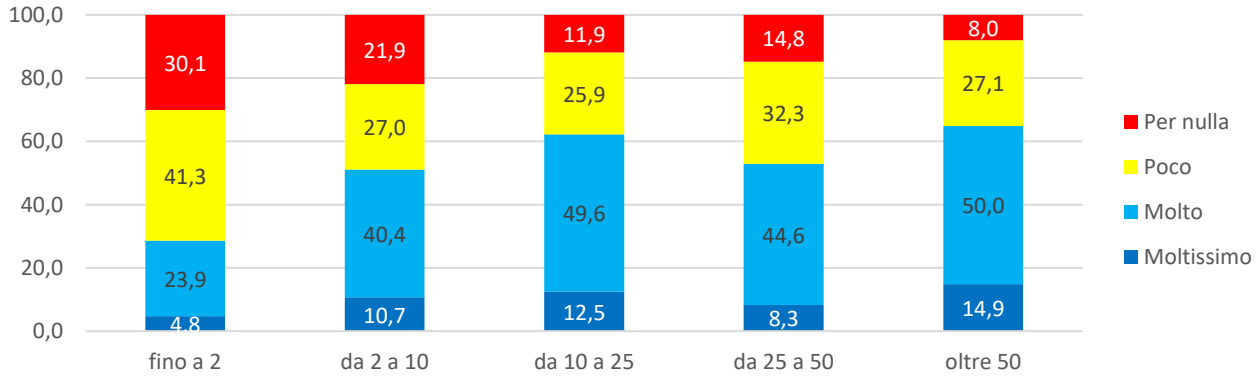
Per approfondire la questione attorno ai tre ambiti indicati si può analizzare la distribuzione delle risposte rispetto alla classe di fatturato. Si deve ricordare che, seguendo i risultati della cluster analysis precedentemente effettuata, la maggior parte delle aziende che possono essere considerate come esportatrici continuative – con ricavi, dunque, in larga parte derivanti da oltre i confini nazionali, compresi paesi extra UE – rientrano nelle classi di fatturato più elevate e nella maggior parte dei casi questo valore supera i 10 milioni di euro.
È possibile scorgere una tendenza generale descritta dalle risposte fornite dalle imprese. All'aumentare della classe di fatturato (e quindi della dimensione) le imprese affidano un'importanza via via maggiore alla digitalizzazione, in tutti gli ambiti di applicazione. In tutte e tre le casistiche si nota infatti come le percentuali più elevate per quanto riguarda la voce "Moltissimo" e "Molto" le si possono riscontrare proprio in concomitanza delle fasce più alte di ricavi e quindi tra le imprese di dimensioni maggiori.

Fig. 6.2 - Utilità della digitalizzazione, nelle sue diverse forme, rispetto all'elaborazione degli ordini e/o gestione automatizzata degli ordini (val % al netto delle non risposte per classe dimensionale)



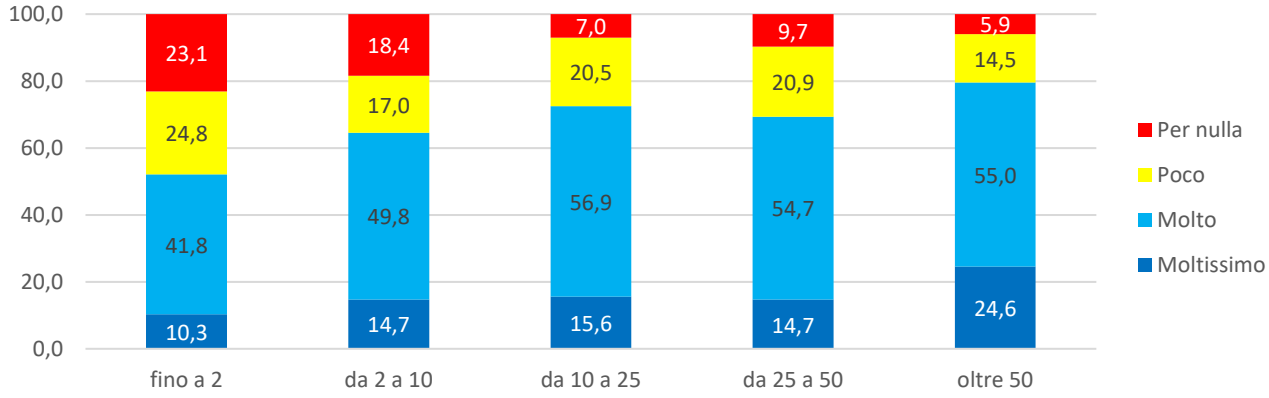
Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

Fig. 6.3 - Utilità della digitalizzazione, nelle sue diverse forme, rispetto all'aumento delle capacità di servizio/supporto ai clienti (val % al netto delle non risposte per classe dimensionale)



Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

Fig. 6.4 - Utilità della digitalizzazione, nelle sue diverse forme, nel rendere la collaborazione e la comunicazione remota più efficienti (val % al netto delle non risposte per classe dimensionale)



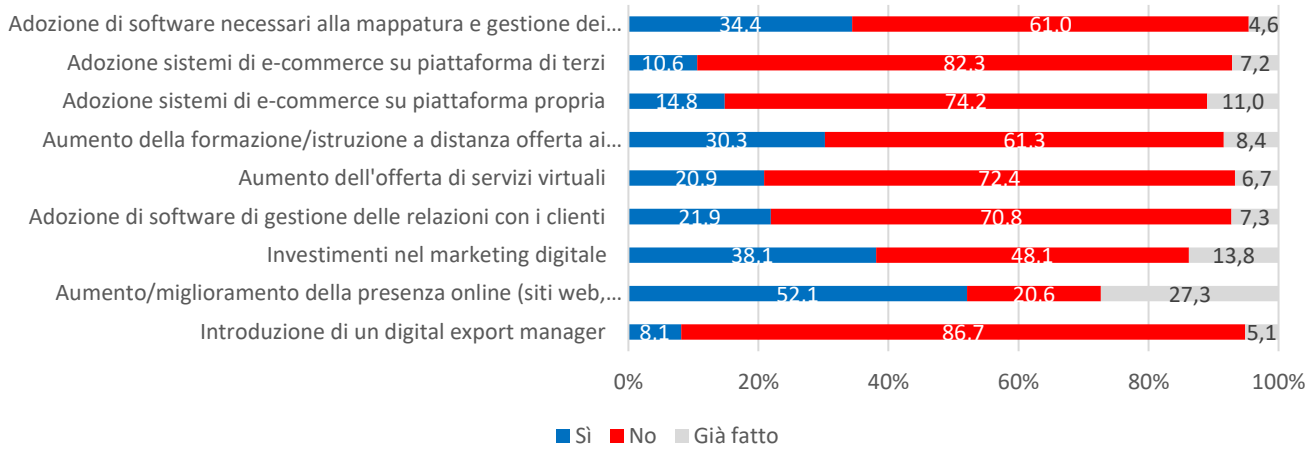
Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

I dati che riguardano l'utilità della transizione digitale rispetto all'automazione degli ordini evidenziano un andamento interessante: in questo caso i valori che spiccano appartengono alla classe di fatturato 10-25 milioni di euro (il 46,4% delle imprese assegna un'utilità molto alta e il 15% altissima a tali tools). Stiamo parlando di imprese di dimensioni "medie" che probabilmente hanno ancora ampio potenziale di sviluppo non solamente nei mercati internazionali ma anche nel percorso di transizione digitale, una situazione che permetterebbe ancora ampi vantaggi, il che potrebbe giustificare valutazioni così elevate attribuite all'utilità di tali strumenti.

Avendo analizzato l'opinione delle diverse imprese circa l'utilità della transizione digitale rispetto ai vari ambiti di applicazione nel campo dell'internazionalizzazione, è ora possibile vedere come le stesse pensano di muoversi nel prossimo futuro proprio a proposito dello sviluppo di sistemi e applicazioni digitali.

Le imprese intendono investire in futuro principalmente su progetti finalizzati ad aumentare la presenza online (52,1% delle imprese), seguito da investimenti in marketing digitale (38,1%, content e performance marketing, web analytics e automation). Si noti come in questi due ambiti di investimento vengano segnalati anche i più alti valori afferenti alla voce "Già fatto", a confermarne la rilevanza percepita già in passato da una parte delle imprese.
Una voce che invece – interpretando l'esito del quesito – appare molto più rilevante agli occhi delle imprese nel momento della risposta rispetto al passato è l'adozione di software necessari alla mappatura e gestione dei rischi, tra i quali anche quelli di sostenibilità ambientale (34,4% la mette tra gli investimenti futuri, solamente il 4,6% lo ha fatto in passato). In generale, dunque, il tema del rischio, inteso nel suo più ampio senso comprendente anche gli impatti ambientali, appare oggi caricato di maggiore importanza, tanto che più di un'impresa su tre intende adottare software per la relativa mappatura. Tra le altre voci si segnala la volontà di potenziare la formazione/istruzione a distanza offerta ai propri clienti all'estero (30,3%).
Il tema dell'e-commerce sia nella formula di adozione di sistemi basati su piattaforma propria che di terzi appare interessare meno le imprese (rispettivamente il 14,8% e il 10,6% intende investirci). Solamente l'8,1% delle imprese pensa di introdurre, in futuro, un digital export manager mentre il 5,1% delle imprese dichiara di averlo già fatto in passato.

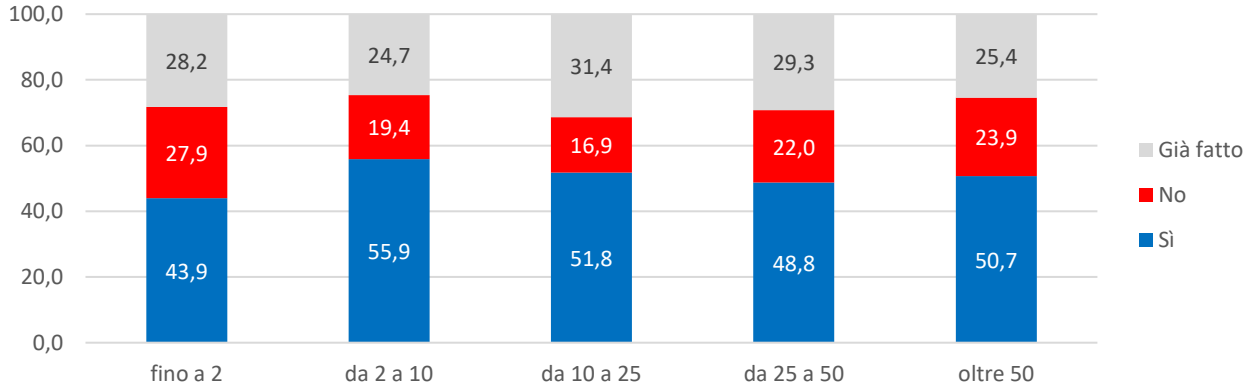
Fig. 6.5 - In futuro, quali tra le seguenti strategie o strumenti digitali adotterà la sua azienda per aumentare la proiezione internazionale della sua impresa? (val % al netto delle non risposte)



Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

Il miglioramento della presenza online sembra interessare con maggior forza le imprese medio piccole (2-10 mil. di ricavi). Quelle con fatturato superiore ai 10 milioni di euro riportano di aver già agito in tale direzione, e di conseguenza il numero delle imprese che dichiarano di aver intenzione di agire nuovamente in tal senso è più basso rispetto a quello delle imprese con ricavi minori.

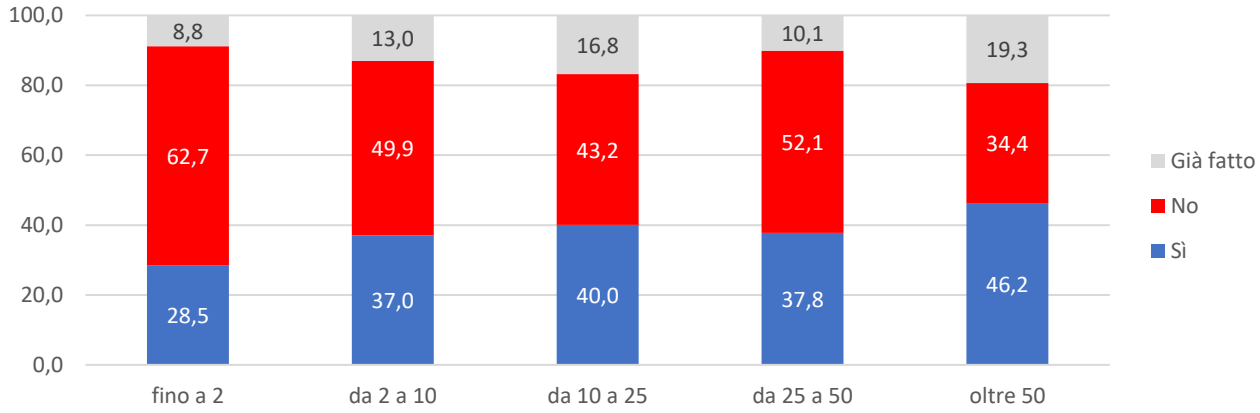
Fig. 6.6 - In futuro aumenterà/migliorerà la presenza online (siti web, social, ecc.) per aumentare la proiezione internazionale della sua impresa? (val % per classe dimensionale)



Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

Meno omogenea è la situazione per quanto riguarda invece il marketing digitale, ma anche in questo caso l'interesse verso questi strumenti cresce all'aumentare dei ricavi.

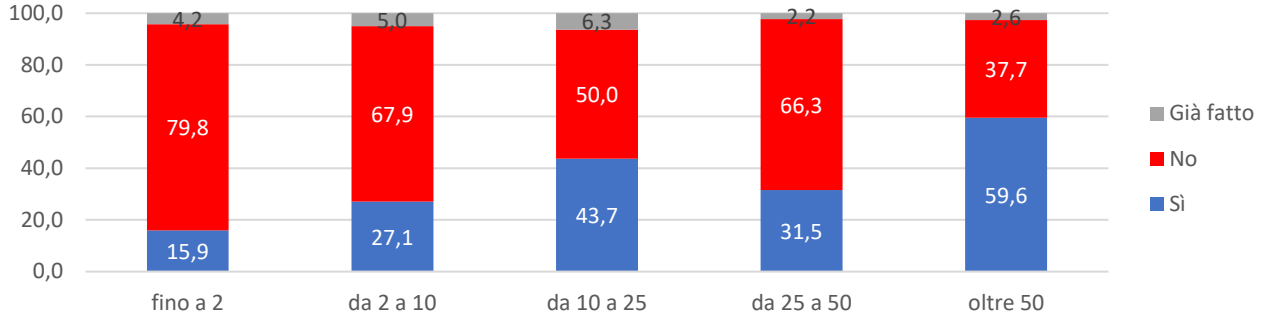
Fig. 6.7 - In futuro investirà nel marketing digitale per aumentare la proiezione internazionale della sua impresa? (val % per classe dimensionale)



Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

Rispetto agli investimenti nell'ambito dei software per la gestione dei rischi – anche ambientali – è chiaro come anche in questo caso al crescere dei ricavi l'interesse aumenti. Tra le imprese con più di 50 milioni di euro di ricavi sei imprese su dieci (59,6%) affermano di voler investire in questo ambito in futuro, un valore di gran lunga più elevato rispetto alle altre classi dimensionali.

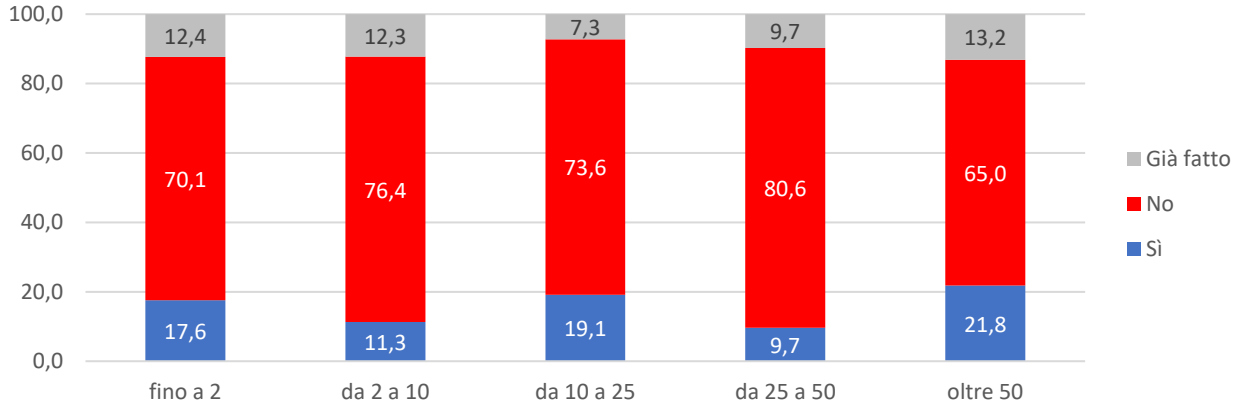
Fig. 6.8 - In futuro adotterà software necessari alla mappatura e gestione dei rischi, tra i quali anche quelli di sostenibilità ambientale, per aumentare la proiezione internazionale della sua impresa? (val % per classe dimensionale)



Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

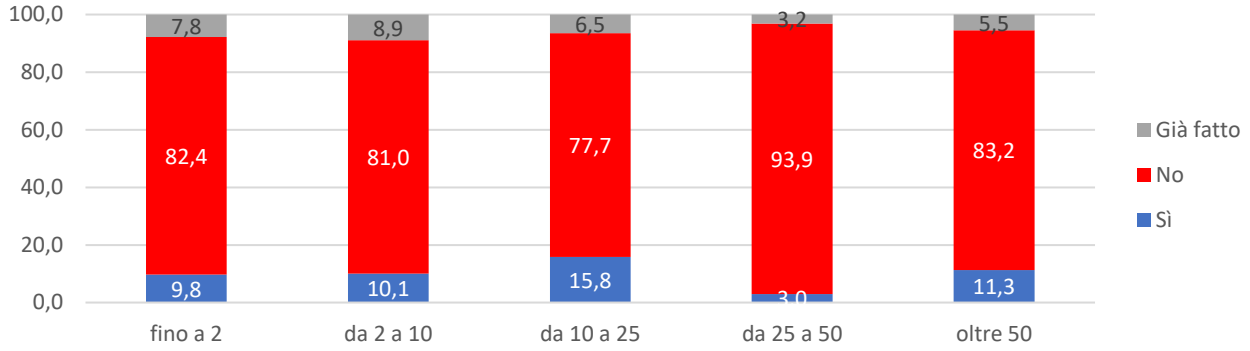
La promozione dei prodotti tramite e-commerce merita un approfondimento. Esaminando le risposte delle imprese si può osservare come la larghissima maggioranza, e specialmente quelle con i ricavi più elevati, dichiarino di non aver intenzione di investire in sistemi di e-commerce né propri né su piattaforme di terzi. Se uniamo questi valori alle basse percentuali di imprese che dichiarano di aver già adottato tali sistemi possiamo concludere che l'importanza attribuita a questo tipo di piattaforme è ancora marginale, almeno per quanto riguarda la connessione con l'aumento della propria proiezione internazionale. Il dato potrebbe essere spiegato dal fatto che molte delle imprese che hanno partecipato alla rilevazione lavorano nel canale B2B.

Fig. 6.9 - In futuro adotterà sistemi di e-commerce su piattaforma propria per aumentare la proiezione internazionale della sua impresa? (val % per classe dimensionale)



Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

Fig. 6.10 - In futuro adotterà sistemi di e-commerce su piattaforma di terzi per aumentare la proiezione internazionale della sua impresa? (val % per classe dimensionale)



Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

In aggiunta dall'analisi delle stesse risposte circa la digitalizzazione – incrociate questa volta per il macrosettore – si evince che il comparto metalmeccanico attribuisce maggiore rilevanza alla gestione automatizzata degli ordini e al supporto clienti. Per di più, circa l'adozione di strumenti digitali, il macrosettore della metalmeccanica riporta di aver già adottato - più degli altri settori - strategie digitali per quanto riguarda il miglioramento della propria presenza online e di voler implementare la formazione a distanza e l'offerta di servizi virtuali, mentre risulta meno intenzionato ad operare tramite sistemi di e-commerce su piattaforme di terzi.

Nota metodologica

L'universo dal quale si è partiti è costituito dalle società manifatturiere (codice Ateco 10-33) iscritte a Confindustria Veneto Est. Alla rilevazione hanno partecipato 649 imprese che fanno riferimento per il 45,6% al comparto metalmeccanico. Le imprese metalmeccaniche superano il valore medio – 44,9% – solo tra le imprese con ricavi inclusi tra i due e i dieci milioni di euro, mentre le imprese appartenenti ad altri settori spiccano per densità nelle classi di fatturato più elevate, con ricavi oltre i 25 milioni di euro (Tab. A1).

Tab. A.1 - Numerosità di imprese per macrosettore e classe di fatturato (valori percentuali)

Classe di fatturato (milioni di euro)	fino a 2	da 2 a 10	da 10 a 25	da 25 a 50	oltre 50	Tutte
Altro	57,3	49,7	56,5	62,6	61,0	55,1
Metalmeccanica	42,7	50,3	43,5	37,4	39,0	44,9

Fonte: Fondazione Nord Est (649 casi)

Il 55% delle imprese ha meno di 50 addetti, poco più di una su tre ne ha tra i 50 e i 249 e quasi il 9% ha più di 250 addetti.

Per quanto riguarda la distribuzione rispetto alle sedi territoriali quasi un'impresa su tre afferisce al territorio di Padova (31,2%), quasi la metà a quello di Treviso (48,8%), il 14,5% a quello di Venezia e il 5,5% a quello di Rovigo.

L'analisi è stata riportata all'universo delle imprese del territorio tramite un sistema di pesi.

La raccolta dei dati è stata effettuata in collaborazione con la società Questlab S.r.l. di Venezia Mestre, utilizzando metodologia CAWI tra il 27 settembre e il 9 novembre 2023.

Bibliografia

Denicolai, S., Zucchella, A., & Magnani, G. (2021). Internationalization, digitalization, and sustainability: Are SMEs ready? A survey on synergies and substituting effects among growth paths. Technological Forecasting and Social Change, 166, 120650.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. Journal of management studies, 12(3), 305-322.

Nanut, V., & Tracogna, A. (2011). Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi. Sinergie Italian Journal of Management, (60), 11-34.

Ogni diritto sui contenuti è riservato ai sensi della normativa vigente