



## ***VE(N)DERE OLTRE LA CRISI***

***Profilo e strategie di risposta delle imprese italiane  
alla crisi internazionale***

Assocamerestero – l'Associazione delle Camere di Commercio Italiane all'Estero (CCIE) –, e Unioncamere, in collaborazione con 66 Camere di Commercio Italiane presenti in 46 Paesi esteri<sup>1</sup>, hanno condotto un'indagine presso i rappresentanti degli oltre 24mila imprenditori collegati alle CCIE per tracciare l'identikit delle imprese italiane che, in questi mesi, hanno affrontato la crisi internazionale e che, attraverso strategie di sviluppo e consolidamento delle posizioni acquisite sui mercati mondiali, sono riuscite a rimanere competitive.

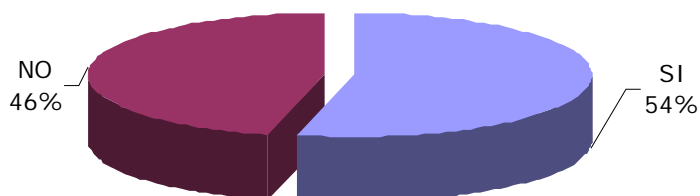
Obiettivo dell'indagine è quello, da un lato, di far emergere come sono cambiate le esigenze delle PMI italiane che operano in ambito internazionale e quali sono gli strumenti che stanno adottando per dare nuovo impulso al proprio business all'estero e far fronte al repentino evolversi dello scenario economico; dall'altro, di verificare la presenza di alcuni segnali di ripresa della loro attività sull'estero nel terzo trimestre 2009, mettendo in evidenza quale tipologia di impresa sta mostrando la maggior capacità di rilancio.

### **L'apertura all'estero come opportunità di crescita e innovazione**

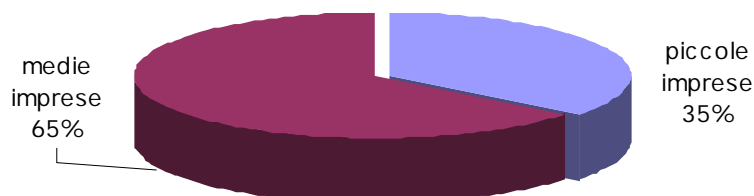
L'apertura verso l'estero è fortemente connessa alla capacità delle PMI italiane di vivere la fase attuale come un'opportunità per qualificare le produzioni, innovare le proprie *polices* ed accrescere così la loro competitività: più della metà degli intervistati (54%), infatti, evidenzia una ripresa dell'attività sull'estero.

Per circa i due terzi degli intervistati (il 65%), sono le imprese di media dimensione quelle che, nonostante la difficile congiuntura economica, continuano ad operare sui mercati esteri, mostrando un atteggiamento proattivo rispetto alla crisi globale.

**Nel terzo trimestre 2009, si riscontra una ripresa dell'attività sull'estero delle PMI italiane?**



**Le PMI italiane che stanno prevalentemente continuando ad operare all'estero nonostante la crisi internazionale:**



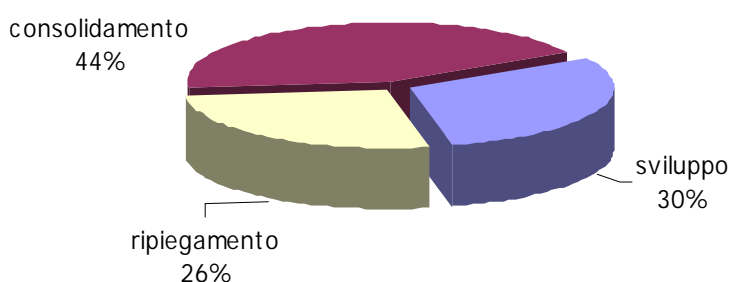
<sup>1</sup> Hanno partecipato alla realizzazione dell'Indagine le CCIE di: Adelaide, Amsterdam, Asunción, Atene, Bangkok, Belgrado, Bogotà, Brisbane, Bruxelles, Bucarest, Budapest, Buenos Aires, Caracas, Casablanca, Chicago, Chisinau, Città del Messico, Cordoba, Francoforte, Hong Kong, Houston, Il Cairo, Istanbul, Johannesburg, La Valletta, Lima, Lisbona, Londra, Los Angeles, Lussemburgo, Madrid, Marsiglia, Melbourne, Mendoza, Miami, Minas Gerais, Monaco di Baviera, Montevideo, Montreal, Mosca, Mumbai, New York, Nizza, Pechino, Perth, Porto Alegre, Praga, Rio de Janeiro, Rosario, Salonicco, San José, San Paolo, Santiago del Cile, Santo Domingo, Singapore, Sofia, Stoccolma, Sydney, Tel Aviv, Tokyo, Toronto, Tunisi, Vancouver, Vienna, Winnipeg, Zurigo.

Dall'indagine emergono tre tipologie di impresa:

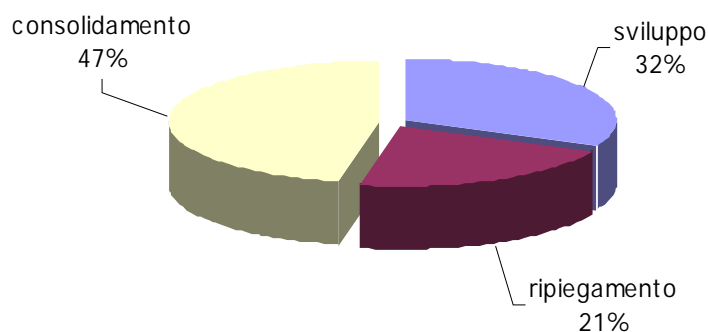
- l'**impresa market seeking**, impegnata nella diversificazione dei segmenti di mercato in cui opera;
- l'**impresa market keeping**, che invece presidia e consolida le proprie posizioni sul mercato conquistato;
- l'**impresa market leaving**, che nel terzo trimestre 2009 sembra ridurre l'attività al di fuori dei confini nazionali, privilegiando il mercato domestico (solo il 21% delle aziende collegate alle CCIE, percentuale in calo rispetto al primo semestre 2009, quando questa situazione riguardava un quarto degli intervistati);

**È quindi opinione consolidata, per l'80% degli intervistati, che si stiano facendo strada sui mercati esteri queste due tipologie di imprese - *market seeking* e *market keeping* - che mettono al centro del loro sviluppo l'internazionalizzazione, individuando i mercati più promettenti per lo sviluppo del loro business oppure continuando a presidiare quelli ritenuti strategici.**

Quale strategia di risposta alla crisi hanno adottato le imprese italiane che operano sui mercati esteri nel primo semestre 2009?

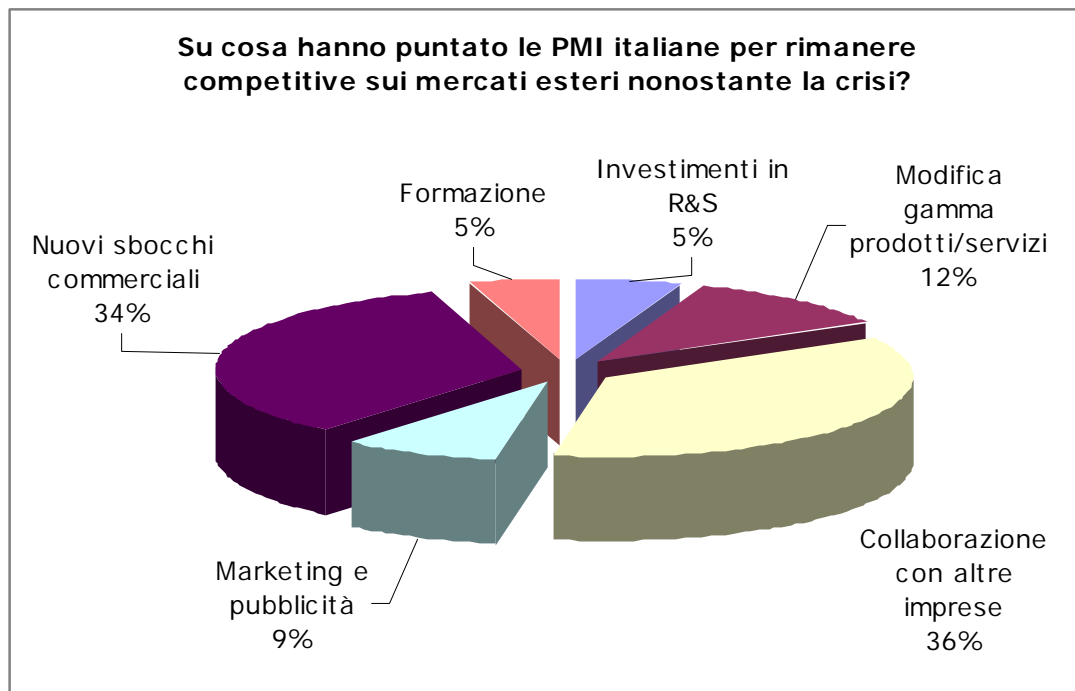


Quale strategia di risposta alla crisi hanno adottato le imprese italiane che operano sui mercati esteri nel terzo trimestre 2009?

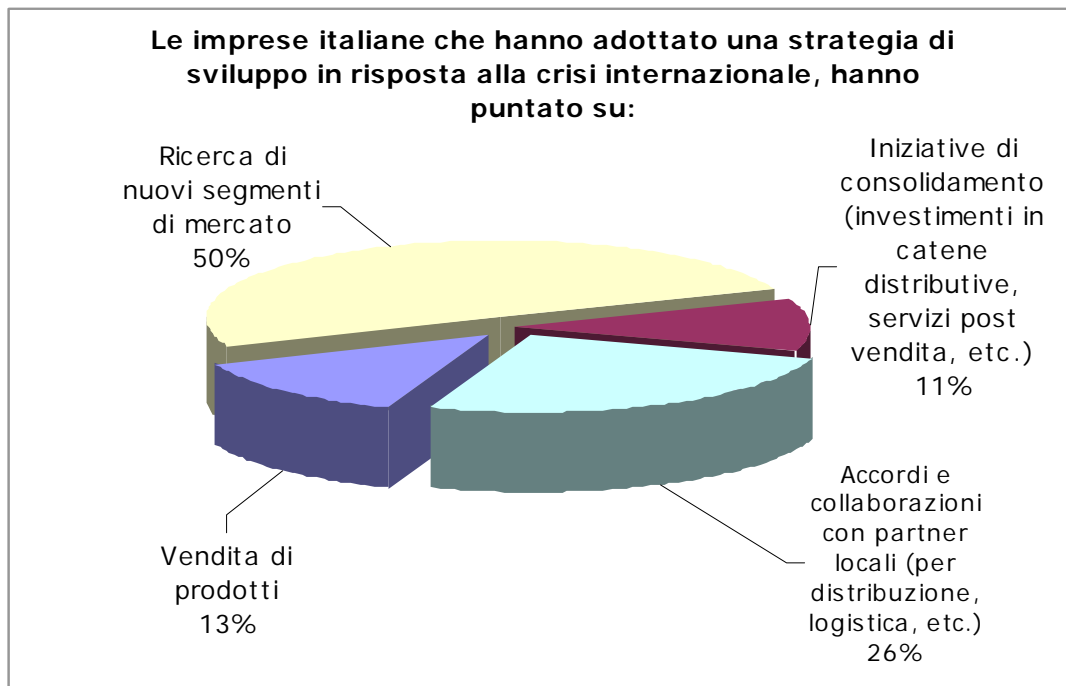


Si delinea dunque il volto di un'impresa, soprattutto di media taglia, che possiamo definire "globale", perché di fronte alla crisi ha innescato una profonda ridefinizione, dettata dalla consapevolezza che è necessario crescere e migliorare le proprie performance attraverso nuove forme di alleanze e aggregazione con altre imprese (36%) e la ricerca di nuovi sbocchi commerciali (34%), che le consentano di recuperare quanto perso sui tradizionali mercati di presidio, esplorando le opportunità offerte dai Paesi meno colpiti dalla sfavorevole congiuntura internazionale. Le imprese sono però consapevoli che in questa fase, per aprirsi a nuove opportunità di mercato, bisogna adottare una strategia innovativa, coniugando la qualificazione e l'ampliamento della presenza all'estero, con una più ampia

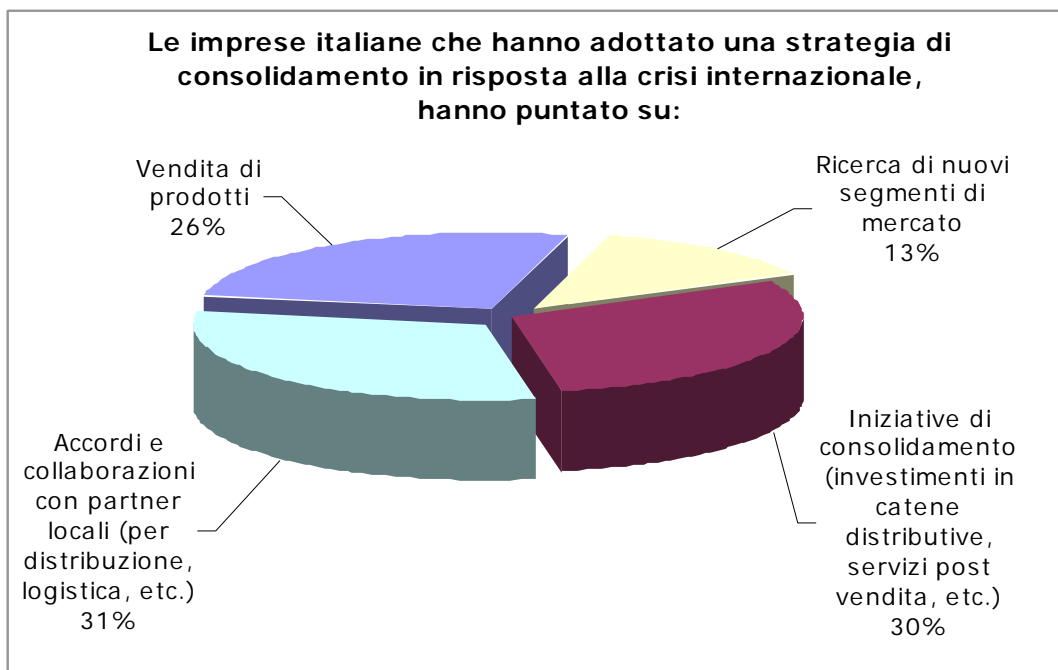
gamma della propria offerta (12%). Ciò è possibile grazie a maggiori investimenti in ricerca e sviluppo (5%) e, al tempo stesso, ad una più forte capacità di “vendere” il prodotto facendo leva anche sul marketing e la pubblicità (9%).



In particolare, le imprese *market seeking* manifestano la propensione a sviluppare la proiezione internazionale individuando segmenti di mercato più promettenti (emersa dalla metà delle risposte) e ad incrementare le partnership con soggetti locali per la distribuzione dei propri prodotti (26%). Questa tipologia d'impresa adotta una strategia di differenziazione soprattutto in Paesi come Brasile, Russia e Cina, ma anche in realtà come quella statunitense, fortemente colpite dalla crisi, in cui le imprese riconoscono la necessità di riorientare le loro modalità e settori di presenza, consapevoli che la vendita di prodotti continua a risentire della flessione dei consumi mondiali (indicata solo da 13% degli intervistati).



La strategia delle imprese *market keeping*, ovvero degli imprenditori che intendono consolidare posizioni già acquisite sui mercati esteri, punta soprattutto sulla capacità di aprirsi a nuove relazioni e inserirsi, attraverso specifici accordi sviluppati in loco, in nuove reti logistiche e distributive (31%). Secondo gli intervistati, per raggiungere questo obiettivo, le imprese scelgono inoltre di investire in iniziative di consolidamento, come investimenti in catene distributive e servizi al cliente (30%), che, in un momento di riduzione delle vendite, possono consentire un radicamento qualificato e strategico sui territori esteri. Questo atteggiamento si ritrova in aziende che operano in Paesi considerati “maturi”, di tradizionale presenza imprenditoriale italiana, come l’Europa, in cui si mira ad imprimere rinnovato slancio alle abituali forme di presidio di questi mercati.



### **Le esigenze delle PMI italiane per ve(n)dere oltre la crisi**

Tra i servizi ritenuti necessari per qualificare la presenza italiana all'estero in questa fase di crisi, oltre un terzo dei rappresentanti delle *business communities* collegate alle CCIE (36%) individua come ambito prioritario d'intervento la ricerca di partners locali con cui attivare joint venture o accordi di collaborazione, che consente all'impresa di non abbandonare il mercato estero abbattendo, in un momento di crisi, i costi che altre modalità di internazionalizzazione comporterebbero. A seguire troviamo le missioni commerciali, ritenute uno strumento fondamentale per esplorare le opportunità offerte dai mercati internazionali (20%).

Strettamente legata a ciò, per il 13% degli intervistati, è l'esigenza di reperire analisi di mercato dettagliate e aggiornate, prerequisito essenziale per approfondire le caratteristiche e peculiarità dei Paesi in cui le imprese scelgono di operare, mentre il 9% ritiene che la conclusione di partnership implichi la necessità di garantire informazioni puntuali circa l'affidabilità e la solvibilità delle controparti estere.

Altro elemento indispensabile per dare vita a forme più strutturate di azione congiunta con soggetti esteri è una maggiore e qualificata informazione su normative doganali, gare d'appalto, bandi nazionali e comunitari (11%).

Oltre ad una maggiore conoscenza dei meccanismi che regolano i mercati internazionali, le imprese riconoscono nella partecipazione alle manifestazioni fieristiche un'occasione concreta per aprire nuove strade alla commercializzazione dei propri prodotti (11%).

