

STRATEGIE E MODELLI DI INNOVAZIONE DELLE IMPRESE INNOVATIVE DELLA
PROVINCIA DI TORINO

Francesca Silvia ROTA*

ABSTRACT

Il contributo prende spunto dai risultati dell'indagine 2014 dell'Osservatorio delle imprese innovative della Provincia di Torino (indagine biennale condotta dalla Camera di Commercio di Torino in collaborazione con il Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione del Politecnico di Torino) per sviluppare una riflessione su come evolvano le strategie e i modelli di innovazione delle imprese generalmente considerate come innovative in quanto appartenenti a settori high-tech, depositarie di brevetti, assegnatarie di investimenti pubblici o di progetti di ricerca cofinanziati da soggetti pubblici, o ancora aderenti a incubatori, parchi scientifici, Poli di innovazione. In particolare, l'indagine dell'Osservatori ha analizzato un campione di 364 che, per quanto non rappresentativo in senso statistico di tutte le imprese torinesi, permette di cogliere i comportamenti di quel sottoinsieme di realtà più attive sul fronte dell'innovazione tecnologica. Un insieme di realtà che si è dimostrato essere attivo e dinamico, responsabile di investimenti anche ingenti in R&S (il 35% più di 100mila euro l'anno) e flussi di export verso i mercati esteri (il 69% esporta). Sono inoltre realtà che reagiscono bene in contesti molto competitivi, spesso internazionali, puntando in particolare su investimenti di R&S per il miglioramento di prodotto più che sul contenimento dei prezzi.

* DIGEP – Dip. di Ingegneria Gestionale e della Produzione, Politecnico di Torino. francesca_rota@yahoo.it

Ciò nondimeno l'analisi evidenzia anche alcune criticità/singularità che solo in parte sono spiegabili alla luce della preponderanza nel campione di PMI dei settori manifatturieri, ICT e servizi avanzati (engineering e altri servizi di ricerca e sviluppo). E' su questi aspetti che si concentra il contributo, proponendone una lettura anche alla luce della recente introduzione nell'ordinamento italiano della figura dell'impresa innovativa.

Parole chiave: imprese innovative, osservatorio, provincia di Torino, innovazione

1. INTRODUZIONE ²

Il paper sintetizza i risultati della quarta edizione dell'indagine biennale sulle imprese innovative della provincia di Torino. La ricerca, realizzata dalla Camera di Commercio di Torino con la collaborazione del Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione (DIGEP) del Politecnico di Torino, presenta una dettagliata analisi delle strategie di innovazione di 364 imprese con sede nella provincia di Torino, preselezionate sulla base della loro propensione all'innovazione e che hanno partecipato all'indagine empirica tramite survey. Tra i criteri considerati per l'inclusione nello studio vi sono l'appartenenza a settori high-tech, la presenza di attività brevettuale, la collocazione in incubatori e parchi scientifici, la partecipazione a Poli di innovazione del Piemonte, la partecipazione a progetti speciali di innovazione della Camera di Commercio, l'assegnazione di progetti di ricerca cofinanziati da soggetti pubblici. Il campione analizzato non è quindi rappresentativo in senso statistico di tutte le imprese localizzate sul territorio provinciale, ma permette di cogliere i comportamenti di quel sottoinsieme di imprese più attive sul fronte dell'innovazione tecnologica. L'indagine ha un focus sui settori manifatturieri, dell'ICT e sui comparti dei servizi avanzati (engineering ed altri servizi di ricerca e sviluppo).

Le informazioni raccolte a partire dal 2008 attraverso le successive indagini monitorano complessivamente circa 900 aziende, di cui 140 sono state analizzate per la prima volta nell'indagine condotta nel 2014. Si tratta quindi di una base informativa ampia che l'Osservatorio mette a disposizione di ricercatori, imprenditori e policy maker per approfondimenti sul cambiamento tecnologico e le strategie di innovazione delle imprese locali, a complemento delle fonti informative tradizionali sull'evoluzione del tessuto produttivo della provincia di Torino. Oltre a svolgere attività di analisi e disseminazione dei risultati, l'Osservatorio funge anche da strumento per la promozione delle imprese. Nello specifico, la piattaforma web iTo "Innovative Torino", creata dalla Camera di Commercio di Torino, fornisce informazioni su ciascuna delle imprese coinvolte nell'indagine.

2. IL CAMPIONE DI INDAGINE: COMPOSIZIONE E PERCEZIONE DEI MERCATI DI RIFERIMENTO

Il campione analizzato è costituito per il 79% da imprese con meno di 50 dipendenti.

Tabella 1 – Dimensione delle imprese per addetti e fatturato al 2013

<u>Classi di addetti</u>	<u>freq</u>	<u>Classi di fatturato</u>	<u>freq</u>
--------------------------	-------------	----------------------------	-------------

² The study presented in this paper - also presented one year ago in the EuSPRI Conference 2014, Ancona, May 23-25 – is part of a larger project developed in cooperation with the Italian Observatory on Crowdfunding developed by the MIP Politecnico di Milano research group. Sections 1, 4, 5, 6, 7 of the paper have been written by Francesca Silvia Rota; sections 2 and 3 by Fania Valeria Michelucci.

Meno di 10 addetti	39.0%	Inferiore a 5 milioni	67.8%
Tra 10 e 49 addetti	39.5%	Tra 5 e 10 milioni	12.4%
Tra 50 e 249 addetti	15.7%	Maggiore di 10 milioni	19.8%
Oltre 250 addetti	5.8%		
<i>Totale</i>	<i>100.0%</i>	<i>Totale</i>	<i>100.0%</i>

Le percentuali si riferiscono alla totalità del campione: 364 imprese

Si tratta in prevalenza di imprese operanti in settori ad intensità tecnologica media o alta, con una incidenza elevata di imprese del manifatturiero high-tech (33% dell'intero campione) e dell'area ICT (26%). I servizi avanzati rappresentano il 19.5% del campione ed il manifatturiero low tech il 19%. Il 13% del campione è costituito da imprese con meno di 5 anni di vita.

Complessivamente, il 62% delle imprese è presente sui mercati da più di 15 anni. Il modello business to business è prevalente (92% delle imprese) ed è spesso basato su vendite su commessa (62%).

Per circa il 60% delle imprese la competizione avviene a livello internazionale ed i prodotti/servizi realizzati sono soggetti a rapida evoluzione tecnologica. Le barriere all'ingresso sono rilevanti in quanto solo un terzo delle imprese dichiara di operare in mercati dove è probabile l'ingresso di nuove imprese e solo il 28% giudica la domanda complessiva in espansione.

Tabella 2 – Caratteristiche dei mercati di riferimento

Caratteristiche dei mercati	rilevazione 2014		rilevazione 2012 ³	
	media	>=4	media	>=4
Stadio di maturità delle tecnologie <i>[1: Tecnologie di prodotto non soggette a nuove ondate di sviluppo; 5: Tecnologie di prodotto in rapida evoluzione]</i>	3.65	59.33%	3.93	64.94%
Tipo di competizione <i>[1: Locale/nazionale; 5: Internazionale]</i>	3.61	58.45%	3.64	58.96%
Focus competitivo <i>[1: Prezzo; 5: Altri parametri dei prodotti / servizi]</i>	3.27	43.58%	3.14	38.65%
Concentrazione <i>[1: Pochi concorrenti; 5: Molti concorrenti]</i>	3.29	43.33%	3.30	48.21%
Stabilità della domanda <i>[1: Relativamente stabile e prevedibile; 5: Instabile e incerta]</i>	3.33	42.82%	3.57	54.18%
Ampiezza del mercato <i>[1: Pochi segmenti di mercato; 5: Molti segmenti di mercato]</i>	3.26	42.78%	3.09	37.45%
Focus competitivo <i>[1: Su attributi tangibili del prodotto; 5: Sul servizio]</i>	3.22	40.39%	3.27	39.04%
Facilità di entrata di altre imprese <i>[1: Chiuso a nuove entrate; 5: Aperto a nuove entrate]</i>	3.05	30.83%	2.90	29.08%
Stadio di crescita del mercato <i>[1: Domanda in contrazione; 5: Domanda in espansione]</i>	3.01	28.53%	2.92	26.69%

La forte pressione competitiva è anche evidenziata anche dal fatto che, per il 65% del campione, il prezzo rappresenta il fattore della strategia la cui importanza è aumentata di più negli ultimi anni. D'altra parte, le aspettative del campione delle imprese in merito ai fattori strategici più rilevanti nel

³ Nel questionario dell'indagine 2012 la voce "stadio di crescita del mercato" si chiamava "stadio di maturità"; la voce "stadio di maturità delle tecnologie" si chiamava "intensità competitiva".

prossimo triennio mettono in evidenza la flessibilità nel design dei prodotti/servizi seguita dalla flessibilità nei processi di produzione.

La lettura che si ricava da questi dati è che, sebbene le imprese del campione dimostrino di continuare a subire una forte pressione competitiva sui mercati di riferimento (pressione testimoniata dall'elevata importanza attribuita al fatto prezzo), si tratta di realtà che per il futuro prossimo prevedono delle strategie di espansione, prevalentemente basate sulla capacità di customizzazione e sulla qualità e affidabilità dei prodotti e servizi realizzati.

3. TIPOLOGIE DI INNOVAZIONE E POSIZIONAMENTO TECNOLOGICO

Le principali evidenze ricavabili dall'analisi delle dinamiche di innovazione delle imprese si ottiene che, pur in un contesto congiunturale che continua ad essere difficile, una parte delle imprese presenta livello tecnologico superiore o quanto meno comparabile con quello medio presente nel settore.

Tabella 3 – Posizionamento innovativo dei prodotti rispetto ai concorrenti

Livello tecnologico prodotti	rilevazione 2014	rilevazione 2012
Almeno alcuni dei nostri prodotti presentano caratteristiche tecnologiche che li rendono superiori a quelli forniti dai concorrenti più qualificati	45.3%	40.4%
I nostri prodotti sono sostanzialmente allineati al livello dei concorrenti più qualificati	21.5%	23.6%
Abbiamo prodotti che presentano caratteristiche tecnologiche radicalmente innovative e che ci distaccano nettamente dalla concorrenza più qualificata	17.8%	16.1%
I nostri prodotti seguono l'evoluzione tecnologica "media" presente nel settore, ma tendiamo a competere su altri fattori	15.4%	19.9%
<i>Totale</i>	<i>100.0%</i>	<i>100.0%</i>

Le percentuali si riferiscono alle rispondenti: 349 imprese (rilevazione 2014)

Il 45.3% delle imprese dichiara di avere prodotti con caratteristiche tecnologiche superiori a quelli dei concorrenti più qualificati. Il dato è confermato anche dall'incidenza sul fatturato dei nuovi prodotti e servizi, pari in media a 27% (mediana 20%).

Continua a essere presente, soprattutto nelle imprese più piccole, un modello non formalizzato di innovazione, che si caratterizza tra gli altri aspetti per l'assenza di un budget di investimento in R&S per il 15.6% del campione.

La maggior parte delle imprese dimostra di essere consapevole della centralità dell'innovazione come leva della strategia di impresa, soprattutto quando indirizzata a aumentare la quota di mercato o entrare in nuovi segmenti. Questa centralità emerge in particolare dal numero di imprese con investimenti in attività formalizzate di ricerca e sviluppo (85%) e dall'ammontare di questi investimenti: spese superiori al 10% del fatturato sono dichiarate dal 31% delle rispondenti e numerose sono le imprese che hanno dichiarato di avere progetti di R&S in corso (circa 82% del campione).

Tabella 3 – Incidenza della spesa in ricerca e sviluppo

Spese in R&S su fatturato 2013	freq
Inferiori al <1%	32.0%
Tra l'1% e il 5%	25.1%
Tra il 6% e il 10%	12.3%
Tra l'11% e il 20%	16.2%
Superiori al 20%	14.4%
<i>Totale</i>	<i>100.0%</i>

Le percentuali si riferiscono alle rispondenti: 349 imprese

Soprattutto le imprese di minori dimensioni (e quindi in genere di minori livelli di fatturato) tendono a collocarsi sulle fasce più elevate di incidenza della spesa (quasi il 50% delle imprese micro e il 23% di quelle piccole dichiarano livelli di spesa superiori al 10%). Nello stesso tempo, circa un quinto delle imprese medie dichiara comunque livelli di spesa che superano il 5% del fatturato, segnale della probabile presenza diffusa di un modello non formalizzato di innovazione.

Tabella 4 – Innovazioni realizzate tra il 2012 e il 2013

Tipo di innovazione	rilevazione 2014	rilevazione 2012
Miglioramenti incrementali ai prodotti esistenti consistenti nell'aggiunta di nuove funzionalità o nel miglioramento di quelle esistenti (innovazioni incrementali di prodotto)	69.2%	67.4%
Introduzione di prodotti completamente nuovi che integrano nuove tecnologie (innovazioni radicali di prodotto)	47.8%	43.3%
Investimenti in attività di ricerca di base e/o applicata in nuovi ambiti tecnologici e/o scientifici che non hanno ancora portato allo sviluppo di nuovi prodotti e/o nuovi processi (nuove sperimentazioni)	46.7%	42.5%
Introduzione di prodotti completamente nuovi che combinano in modo radicalmente diverso le tecnologie già utilizzate dall'azienda (innovazioni architetture)	27.5%	25.0%
Introduzione di nuovi metodi e/o nuove pratiche operative nei processi di produzione o di erogazione del servizio (innovazioni organizzative di processo produttivo)	23.9%	18.9%
Introduzione di impianti, macchinari e attrezzature basate su nuove tecnologie di produzione (innovazioni tecnologiche di processo produttivo)	22.3%	25.2%
Introduzione di nuove tecniche e pratiche gestionali nei processi amministrativi e di controllo (innovazioni nei processi amministrativi e di controllo)	21.7%	25.2%
Introduzione di metodi e pratiche gestionali/organizzative nel processo di sviluppo prodotto (innovazioni di sviluppo prodotto)	18.4%	14.8%

Le percentuali si riferiscono alla totalità del campione: 364 imprese (rilevazione 2014)

4. OBIETTIVI DELL'INNOVAZIONE

Come già per la survey del 2012, i dati relativi al tipo di innovazione realizzata dalle imprese evidenziano l'importanza dell'innovazione di prodotto, legata sia al miglioramento delle caratteristiche e delle prestazioni di prodotti già esistenti (69% del campione), sia all'introduzione di prodotti radicalmente innovativi (48%). Importante risulta anche l'investimento in nuovi ambiti

tecnologici che non hanno ancora portato allo sviluppo di nuovi prodotti e/o processi (47%). Circa un quarto delle imprese del campione dichiara inoltre di aver ricombinato in modo nuovo le tecnologie già in possesso dell'azienda per realizzare prodotti completamente nuovi.

Tabella 5 – Obiettivi dell'attività di innovazione

Obiettivi dell'innovazione <i>[1: nessuna importanza/non applicabile; 5: elevata importanza]</i>	media	>=4
Aumentare la propria quota di mercato	3.98	72.6%
Entrare in nuovi segmenti di mercato	3.74	66.3%
Aumentare la gamma di prodotti offerti nei segmenti di mercati in cui l'impresa è presente	3.56	59.9%
Migliorare la qualità dei prodotti esistenti	3.57	59.2%
Avviare progetti sperimentali su tecnologie radicalmente innovative	3.45	56.1%
Mantenere la propria quota di mercato	3.41	50.3%
Migliorare la flessibilità dei processi produttivi	3.12	45.3%
Diminuire i costi di prodotto riducendone i costi variabili di produzione	3.08	43.9%
Rimpiazzare prodotti/servizi giunti alla fine del loro ciclo di vita con prodotti/servizi caratterizzati da migliori prestazioni	2.87	38.2%
Migliorare le condizioni di lavoro in azienda	2.85	35.2%
Diminuire i costi di prodotto riducendone i lead-time di produzione	2.72	33.1%
Sviluppare nuovi prodotti "eco-compatibili"	2.57	27.9%
Diminuire i costi di prodotto riducendone i costi di progettazione	2.54	24.5%
Ridurre l'impatto ambientale dei processi produttivi	2.47	24.5%

I dati sulla presenza di accordi strategici dimostrano che i mercati per il trasferimento di tecnologie, sia in entrata che in uscita, rimangono limitati: solo il 20% circa delle imprese del campione ne è interessato. Inoltre, all'interno del campione, i pochi casi di sfruttamento formalizzato della tecnologia prodotta esternamente all'impresa risultano concentrati nelle sole imprese più grandi. Dal punto di vista delle politiche ciò significa che l'uso del mercato per il trasferimento di tecnologie, sia in entrata che in uscita, rimane limitato.

Nello stesso tempo però un sottoinsieme rilevante di imprese (il 74% delle rispondenti) acquista all'esterno servizi per lo sviluppo di nuovi prodotti. Nella maggior parte dei casi, l'outsourcing riguarda lo sviluppo di software (opzione indicata dal 41% delle rispondenti) o i test di laboratorio (36%).

Tabella 6 – Attività di sviluppo prodotto in outsourcing

Attività di sviluppo prodotto	freq
Sviluppo di software	55.0%
Test di laboratorio	48.1%
Ricerche di mercato	30.4%
Servizi di engineering	28.5%
Design di prodotto	21.5%

Ricerca Applicata	20.4%
-------------------	-------

Base campionaria: 260 imprese che hanno acquistato attività di sviluppo prodotto

Questi dati sono anche utili per ipotizzare l'esistenza, nel territorio della provincia di Torino, di un mercato potenzialmente promettente e in crescita per i provider di servizi per l'innovazione.

Tra gli strumenti di protezione, la brevettazione è ancora poco utilizzata (le imprese titolari di domande di brevetto a livello nazionale sono il 19.7% del campione; quelle con brevetti internazionali il 15.3%), insieme con la compressione del time-to-market e il controllo di risorse complementari essenziali; prevalgono invece le strategie volte a trattenere in azienda le risorse umane depositarie del know-how tecnico e quelle finalizzate a fidelizzare i clienti.

5. MERCATI DELL'INNOVAZIONE

Il ruolo dei clienti nei processi di innovazione di prodotto è rilevante: il 79% delle imprese ritiene che i clienti principali abbiano un ruolo importante nella definizione delle specifiche per i prodotti e soluzioni innovative. Più marginale è invece l'apporto dei consulenti (22.3%) e dei distributori (24.0%).

I clienti coinvolti nel processo di sviluppo prodotto sono spesso imprese straniere (48%) a conferma della dimensione internazionale dei mercati e delle filiere su cui operano le imprese analizzate. Le altre fonti di conoscenza innovativa, quali università o consulenti, sono invece generalmente localizzate sul territorio regionale (35%) o nazionale (45%).

Tabella 7 – Importanza delle fonti di informazione nella fase di definizione delle specifiche tecnico-funzionali del prodotto

Tipologia fonti		media	>=4
[1: nessuna importanza; 5: elevata importanza]			
interne	Area sviluppo prodotto / direzione tecnica	4.27	83.7%
	Area commerciale e marketing	3.76	62.7%
	Area produzione	3.10	41.0%
esterne	Clienti	4.19	79.7%
	Fornitori	2.94	35.7%
	Università e centri ricerca	2.76	32.6%
	Distributori	2.41	24.0%
	Società di consulenza e/o esperti esterni	2.47	22.3%

La presenza di accordi strategici legati ad attività di innovazione è limitata: solo il 37% delle imprese dichiara accordi per attività di R&S (es. joint venture, consorzi, contratti di licensing) e nella maggior parte dei casi gli accordi coinvolgono solo partner italiani. Solo il 18% delle imprese

ha contratti di licenza per l'accesso a tecnologie di terzi. Ancor più limitata è l'incidenza di imprese con contratti di licensing-out (9.8%) per la cessione di diritti su proprie tecnologie.

Il 20% delle imprese ha depositato in anni recenti domande di brevetto a livello nazionale o internazionale. Il 27% delle imprese ha dei marchi registrati.

Numerose imprese dichiarano di acquistare servizi per lo sviluppo di nuovi prodotti (74%), tra cui in test di laboratorio (48%), servizi di engineering (28%) e ricerche di mercato (30%). Meno frequente ma comunque non trascurabile è l'acquisto di attività di design (21%).

6. RISORSE E VINCOLI DELL'INNOVAZIONE

La mancanza di risorse finanziarie (59%), la carenza di finanziamenti pubblici (49%) e l'incertezza sulla domanda di mercato (41%) sono indicati dalle imprese con maggiore frequenza come fattori che hanno ostacolato nuovi investimenti in R&S nel periodo 2012-2013. Il 25% circa del campione dichiara difficoltà legate alla mancanza di adeguati canali di distribuzione per i prodotti innovativi. Tali ostacoli sono presenti in maniera più marcata tra le imprese con meno di 50 dipendenti.

Tabella 8 – Ostacoli all'investimento in innovazione

Ostacoli <i>[1: nessuna importanza; 5: elevata importanza]</i>	rilevazione 2014		rilevazione 2012	
	media	>=4	media	>=4
Mancanza di risorse finanziarie	3.56	59.3%	3.31	49.9%
Carenza di finanziamenti pubblici	3.32	48.3%	3.47	54.1%
Incertezza sulla domanda di mercato per i nuovi prodotti / servizi	3.14	41.0%	3.09	40.6%
Mancanza di adeguati canali di distribuzione per i prodotti innovativi	2.51	24.4%	2.57	26.9%
Rischiosità tecnologica troppo elevata degli investimenti	2.52	22.3%	2.6	23.8%
Mancanza di competenze tecniche	1.89	9.4%	2.03	11.6%
Difficoltà a colmare il divario tecnologico con i leader del mercato	1.94	9.0%	2.01	12.4%
Rischio di interferire con brevetti / copyright detenuti da altre imprese	1.87	8.4%	1.67	5.0%
Rischio di imitazione dell'innovazione da parte di altre imprese nazionali ed estere	1.65	4.6%	2.13	16.9%

La difficoltà di accesso al mercato del credito fa sì che per il 71% delle imprese l'autofinanziamento derivante da risorse interne sia la fonte finanziaria predominante per la copertura di investimenti in innovazione. A questo canale di finanziamento seguono come importanza gli aumenti di capitale da parte di soci preesistenti (23%), il credito bancario a breve (23%) ed a lungo termine (21%), i contributi pubblici (19.6%). Il settore del venture capital e del private equity mostrano in questo campione un ruolo assolutamente marginale.

Tabella 9 – Finanziamenti all'investimento in innovazione

Modalità finanziamento <i>[1: nessuna importanza; 5: elevata importanza]</i>	rilevazione 2014		rilevazione 2012	
	media	>=4	media	>=4
Autofinanziamento di impresa	3.98	71.3%	3.8	64.4%
Apporto di capitale di rischio da soci preesistenti	2.13	23.1%	1.99	19.0%
Credito bancario a breve termine	2.21	23.0%	2.24	19.5%
Credito bancario a medio–lungo termine	2.08	21.1%	2.31	26.1%
Contributi pubblici a fondo perduto	2.09	19.6%	1.31	16.6%
Agevolazioni fiscali	1.77	8.0%	1.74	10.3%
Leasing	1.42	5.9%	1.49	6.6%
Apporto di capitale di rischio da nuovi soci	1.24	3.9%	1.24	3.7%
Finanziamenti intra-gruppo	1.26	4.5%	1.28	3.4%
Apporto di capitale di rischio da venture capitalists	1.14	1.8%	1.12	1.6%
Apporto di capitale di rischio da fondi di private equity	1.10	0.9%	1.09	0.8%

In merito ai vincoli sul mercato del credito, il 46% delle imprese analizzate dichiara che avrebbe desiderato una maggiore quantità di credito bancario per finanziare gli investimenti in innovazione. Il 20% circa del campione dichiara di aver effettivamente richiesto, senza ottenerla, una maggiore quantità di credito.

Una percentuale non trascurabile di imprese (49%) ha utilizzato fondi pubblici, erogati da enti a livello regionale (35%) nazionale (22%) o europeo(13%) , per sostenere i propri progetti di innovazione. Rispetto a tale dato è interessante notare come per solo il 24% delle imprese beneficiarie tali incentivi pubblici siano risultati decisivi per intraprendere gli investimenti. Nel 47% dei casi i progetti sarebbero stati realizzati con un budget o obiettivi inferiori, e nel 29% circa dei casi le imprese avrebbero effettuato l'investimento così come pianificato anche in assenza del supporto pubblico.;

È anche interessante notare che le risorse pubbliche sono state indirizzate ad imprese con approcci all'innovazione tra loro differenti. Nel campione analizzato solo il 65% delle imprese che hanno beneficiato dei fondi pubblici dichiara di fare innovazione investendo in nuove sperimentazioni.

7. INTERNAZIONALIZZAZIONE E INNOVAZIONE

Le principali evidenze sull'attitudine all'internazionalizzazione del campione analizzato mettono in luce una presenza piuttosto diffusa di imprese presenti sui mercati esteri. Il 68% del campione complessivo è presente sui mercati stranieri, a cui si aggiunge un altro 8% di imprese che sta esplorando mercati stranieri anche grazie ai servizi della Camera di commercio attraverso i cosiddetti progetti di filiera.

Tabella 10 – Livello di internazionalizzazione

Quota di fatturato derivante da export	freq
Superiore al 60%	15.8%
Tra il 40% e il 60%	14.4%
Tra il 20% e il 40%	8.9%
Tra il 10% e il 20%	9.4%
Inferiore al 10%	20.3%
Nulla	31.1%
<i>Totale</i>	<i>100.0%</i>

Per il 35% delle imprese attive oltre confine la presenza sui mercati esteri rappresenta ormai uno dei pilastri stabili della strategia aziendale, con esportazioni iniziate più di venti anni fa. Sono soprattutto le imprese manifatturiere a realizzare i livelli maggiori di export, mentre quelle del terziario e dell'ICT tendono a gravitare in maniera preponderante sul mercato interno (export medio pari a 9.14% del fatturato). Per le imprese ICT tale tendenza va spiegata con la diffusa presenza di modelli di business basati sull'erogazione di servizi a commessa, invece che sullo sviluppo di prodotti software "a pacchetto". Si tratta di un modello che, benché possa portare elevati margini di profitto, limita fortemente la capacità di crescita delle imprese.

Il dato dimensionale incide significativamente sulla capacità di export delle imprese. Tra le imprese di media dimensione, le realtà che esportano sono 88.3%, contro il 47.8% delle micro imprese. La percentuale media di export su fatturato delle imprese medie e grandi è pari 42.9%, mentre quello delle imprese micro è del 11.79%. Inoltre, le imprese piccole e piccolissime dichiarano quasi esclusivamente una presenza sui mercati esteri inferiore ai 5 anni, mentre quelle grandi dichiarano per la maggior parte una presenza estera di lunga durata.

L'età anagrafica delle imprese al momento del loro ingresso nei mercati esteri è mediamente molto alta (19 anni) il che dipende sia dalla presenza nel sottocampione delle imprese internazionalizzate di molte realtà 'storiche', sia dalle difficoltà connesse con la decisione di esplorare altri mercati rispetto a quello domestico, per la quale sono necessarie conoscenze e risorse non banali, reperibili sono nel tempo.

Tra i canali emerge l'importanza della vendita diretta al cliente finale (indicata dal 73.1% delle imprese internazionalizzate) e, in seconda battuta, degli intermediari per l'export (es. agenti di vendita, distributori) (52.8%). Le filiali commerciali di intera proprietà sono indicate dal 11.2% delle imprese internazionalizzate, tra cui numerose sono le realtà medie e grandi realtà, che dispongono delle risorse per realizzare i necessari investimenti diretti.

Tabella 11 – Canali di distribuzione delle imprese internazionalizzate

Canali di distribuzione	freq
Vendita diretta al cliente finale senza la presenza di filiali all'estero	73.1%
Utilizzo di intermediari per l'export	52.8%
Filiali commerciali di nostra intera proprietà	11.2%

Filiali commerciali per cui siamo in società con partner stranieri	9.1%
Produttori a cui abbiamo licenziato la nostra tecnologia di prodotto	6.1%

Le percentuali si riferiscono al numero di rispondenti: 197 imprese internazionalizzate

Con riferimento alle aree geografiche di vendita, la maggioranza delle rispondenti dichiarano di essere presenti sul mercato europeo (90.3%) con trend di vendita per lo più costanti o in aumento. Tra le imprese che hanno fornito i dettagli geografici della loro presenza estera, sono comunque numerose le realtà che dichiarano di coprire un po' tutti i mercati, inclusi quelli geograficamente più distanti come il Centro-Sud America (opzione indicata del 40.8% delle rispondenti), l'Africa (31.6%) e l'Oceania (22.3%).

I problemi nella commercializzazione sui mercati esteri sono identificati soprattutto con riferimento alla limitata disponibilità di risorse finanziarie ed umane per costruire una rete commerciale all'estero (incisiva per il 32% delle imprese con focus internazionale). Seguono la mancanza di una adeguata reputazione commerciale (22%), la presenza di prezzi sul mercato straniero inferiori ai costi pieni del prodotto (21%) e il limitato supporto da parte del sistema bancario nella gestione dei rischi di mercato all'estero (21%).

Tabella 44 – Problemi di commercializzazione per le imprese con focus internazionale

Problemi nella commercializzazione all'estero [1: nessuna importanza; 5: elevata importanza]	rilevazione 2014	
	media	>=4
Limitata disponibilità di risorse finanziarie ed umane per poter costruire una rete commerciale all'estero	3.2	32.5%
Mancanza di una adeguata reputazione commerciale sul mercato di destinazione	2.8	22.4%
Prezzi sul mercato straniero troppo bassi per essere remunerativi	2.8	21.3%
Limitato supporto da parte del sistema bancario nella gestione dei rischi di mercato all'estero	2.7	21.3%
Difficoltà a differenziare il prodotto e a farne percepire il contenuto innovativo	2.6	19.5%
Limitata conoscenza del mercato locale e della sua struttura (fornitori, clienti, concorrenti, prodotti sostituti, etc.)	2.7	19.1%
L'elevata incidenza del costo di trasporto verso il mercato straniero che erode tutti i margini	2.2	11.9%
Difficoltà nel coordinamento con la rete commerciale e di servizio post-vendita per l'analisi delle specifiche di prodotto necessarie per la sua revisione in base alle esigenze dei clienti stranieri	2.0	6.9%
Caratteristiche tecniche del prodotto non adeguate alle esigenze dei clienti stranieri	1.7	4.7%
Caratteristiche tecniche del prodotto non adeguate alle normative e agli standard internazionali	1.6	3.6%
Difficoltà nel coordinamento con la rete commerciale per la gestione dei flussi logistici	1.8	2.5%

Le azioni strategiche considerate prioritarie dalle imprese per migliorare la presenza sui mercati esteri sono essenzialmente legate a migliorare le proprie attività di distribuzione e marketing all'estero, mediante la creazione di partnership con distributori internazionali o l'apertura di una rete di vendita aziendale su scala internazionale. Per molte imprese è comunque imprescindibile la necessità dell'ampliamento del team manageriale con l'inserimento di nuove figure dedicate alla

definizione di strategie di internazionalizzazione. Il vero collo di bottiglia per molte imprese sembra quindi essere nel tempo che il team manageriale presente può dedicare a progetti esplorativi quali l'ingresso in un mercato straniero.

Emerge un legame tra apertura internazionale e innovazione, con correlazioni significative dei valori di export che si colgono in particolare con riferimento a innovazioni di tipo incrementale di prodotto o di processo produttivo. Infine per alcune imprese l'internazionalizzazione prende forma anche in relazione all'estensione geografica del proprio ecosistema di innovazione. Nel campione il 36% delle imprese dichiara infatti di attribuire un ruolo significativo a clienti stranieri nella fase di definizione delle specifiche tecniche e funzionali che avviene durante il processo di sviluppo prodotto.

8. RIFERIMENTI

- Neirotti P., Scellato G., Rota F.S (2015) Osservatorio sulle Imprese Innovative della Provincia di Torino. Rapporto 2014, Camera di commercio di Torino, Torino. ISSN 2284-0397
- Neirotti P., Scellato G., Rota F.S. (2014), Rapporto 2013. Innovazione e performance delle imprese: vincoli strutturali e strategie in un contesto di crisi, Camera di commercio di Torino, Torino ISSN 2284-0397.