



Piccole imprese globali crescono. Nuovo manifatturiero, tecnologie di rete e e-commerce a sostegno del *made in Italy*

di Giancarlo Corò*, Stefano Micelli** e Gianluca Toschi***

1. Dimensione d'impresa e mercati internazionali: una relazione da ripensare?

Com'è noto, l'Italia presenta non solo un'elevata densità di piccole e medie imprese, ma anche una rilevante presenza di imprese esportatrici di minori dimensioni. In base a dati Eurostat, il numero di imprese con meno di 250 addetti che esportano oltre i mercati dell'UE è in Italia pari a 120 mila, numero che non ha eguali in altri paesi europei.¹ La Francia, secondo paese in graduatoria, ne conta 82 mila, seguono Spagna e Germania con 72 mila, poi il Regno Unito con 61 mila. Anche considerando i valori economici l'Italia si posiziona bene nel confronto internazionale: con oltre 80 miliardi esportati dalle Pmi sui mercati extra-europei, solo la Germania riesce a fare meglio. Al numero più elevato di Pmi corrisponde anche una maggiore incidenza relativa sul totale dell'export nazionale: metà del valore esportato extra-UE è in Italia da attribuire alle imprese con meno di 250 addetti, contro il 40 per cento della Spagna e circa un terzo per Francia, Germania e Regno Unito.

Questa elevata articolazione della presenza estera dell'economia italiana è stata a lungo ritenuta più un problema che una risorsa. La minore dimensione delle imprese ostacolerebbe, infatti, la crescita del margine intensivo dell'export, a sua volta associato a costi fissi di natura materiale e immateriale. Basti pensare agli investimenti necessari per acquisire informazioni e promuovere i prodotti sui mercati esteri, per gestire rapporti contrattuali internazionali, quando non per creare oltre frontiera reti logistiche, distributive, di assistenza post-vendita. Inoltre, sempre più spesso la penetrazione commerciale sui mercati emergenti richiede una qualche forma di organizzazione internazionale della produzione, sia per ridurre l'impatto delle barriere tariffarie e non tariffarie, sia per realizzare catene del valore più efficienti, reattive e corrispondenti alla specificità della domanda finale. Ma questo ha finora richiesto economie di scala incompatibili con le piccole dimensioni di molte imprese italiane. Da qui l'idea che solo la crescita dimensionale può accompagnare lo sviluppo del nostro export oltre le soglie finora raggiunte.

Ora, pur concordando sul fatto che un aumento della taglia delle imprese non può che avere effetti positivi sulla competitività internazionale della nostra economia, ci sono tuttavia anche altri aspetti da considerare. Innanzitutto, per alcuni beni che contraddistinguono il *made in Italy* nel mondo – dall'artigianato di qualità, alle tipicità alimentari, alla meccanica di precisione, ecc. – i rendimenti decrescenti possono scattare anche con soglie limitate di produzione. In questi casi, le economie di scala possono semmai venire recuperate in alcune funzioni comuni – come la promozione, i marchi di qualità, l'organizzazione logistica e distributiva, l'assistenza all'estero, ecc. – attraverso politiche di rete e di consorzio fra imprese, oppure attraverso una chiara differenziazione nella scala di produzione delle funzioni all'interno delle stesse catene del valore.

* Dipartimento di Economia Università Ca' Foscari.

** Dipartimento di Management Università Ca' Foscari e Direttore scientifico Fondazione Nord Est.

*** Fondazione Nord Est.

¹ Cernat L., Norman-López A. e Duch T-Figueras A. (2014), *Smes are More Important than you Think! Challenges and Opportunities for EU Exporting Smes*, Chief Economist Note, Trade Analysis Unit of Dg Trade, September.

Nel settore alimentare è noto il caso Eataly: un'impresa di oltre 300 milioni di fatturato il cui business consiste nella distribuzione globale di prodotti tipici locali, ognuno dei quali ha soglie strutturalmente limitate di offerta. Un altro caso è il consorzio Melinda, multinazionale della frutticoltura, che associa 4 mila imprese agricole di tipo familiare dell'area trentina, fornendo servizi logistici e distributivi evoluti, assieme ad attività di ricerca, formazione, promozione e controlli di qualità. Sia Eataly che Melinda, e in modo analogo anche alcuni consorzi vitivinicoli e agro-alimentari, sviluppano economie di scala nelle funzioni specifiche che lo richiedono – fra cui le attività di internazionalizzazione commerciale – lasciando invece che la qualità del prodotto sia assicurata dalla cura artigianale di reti di imprese di piccola taglia.

Tuttavia, la più potente infrastruttura per mettere in contatto produttori e consumatori è oggi costituita da Internet, in particolare da alcune piattaforme web che stanno sviluppando progetti dedicati alla valorizzazione dei contenuti di esperienza e autenticità di alcune produzioni made in Italy. Fino a poco tempo fa il mancato incontro fra piccole imprese e mondo digitale era spiegato sia dalle limitate capabilities della domanda, sia dai vincoli dell'offerta tecnologica.² Oggi, con lo sviluppo di ecosistemi tecnologici molto più flessibili e aperti, questi vincoli si stanno riducendo, accrescendo la possibilità delle piccole imprese di fare leva anche su un insieme di asset disponibili al proprio esterno.³

2. L'attenzione dei grandi players digitali al made in Italy

L'attenzione per il potenziale di internazionalizzazione delle Pmi italiane è testimoniato anche dall'interesse di alcuni importanti operatori tecnologici verso il made in Italy di nicchia. Nel giugno del 2013 ha preso il via il progetto Eccellenze in digitale (www.eccellenzeindigitale.it) promosso da Google e da Unioncamere in collaborazione con diversi soggetti della rappresentanza e della formazione. L'obiettivo del progetto era dare vita a una piattaforma tecnologica in grado di permettere alle Pmi italiane, in particolare quelle a forte connotazione artigianale, di trovare visibilità sul principale motore di ricerca della rete.

Google ha deciso di investire in Italia su questo tema attraverso il Google Cultural Institute, riconoscendo in questo modo la specificità culturale di un modello di produzione caratteristico e degno di essere promosso all'attenzione internazionale. L'investimento sviluppato da Google non è stato, tuttavia, semplicemente di carattere culturale. Come ha precisato Eric Schmitt, presidente di Google, in un suo intervento presso la Camera di Commercio di Roma, la società di Mountain View crede fermamente nelle potenzialità economiche delle produzioni di qualità del made in Italy, le quali, grazie alla maggiore facilità di reperimento on-line, possono entrare in aree di mercato finora sconosciute. I numeri proposti da Schmitt sono a questo proposito impressionanti: secondo le statistiche elaborate dall'azienda che gestisce il più importante motore di ricerca, le richieste sul mercato di prodotti riconducibili al made in Italy sono in continuo aumento e mostrano un crescente interesse del consumatore internazionale per un'offerta di nicchia, legata a territori specifici e ben identificati. Nel solo arco di un anno dall'avvio del progetto Eccellenze in digitale, queste richieste sono aumentate del 12 per cento, una crescita che segnala l'urgenza con cui la piccola e media impresa dovrebbe affrontare l'investimento per una migliore presenza sul web.

² Cfr. Corò G. e Miceli S. (2009), *I nuovi distretti produttivi. Innovazione, internazionalizzazione, competitività dei territori*, Marsilio.

³ Ismail S. (2014), *Exponential Organizations*, Exo Partners Llc (in part. pp. 92-95; pp. 163-173).



L'investimento di Google non si è comunque limitato a promuovere una piattaforma tecnologica all'avanguardia, in grado di dare visibilità a una lunga lista di prodotti tipici italiani. Google ha sviluppato insieme a Unioncamere anche un pacchetto di stage in un centinaio di territori distrettuali con l'obiettivo di elevare le competenze digitali della domanda. Gli stagisti, incardinati presso le Camere di Commercio, hanno avuto la possibilità di collaborare con numerose Pmi, fornendo a imprenditori e manager una "educazione digitale" che prima non avevano. I risultati di questo percorso di accompagnamento sono stati sorprendenti, contribuendo alla crescita del progetto anno dopo anno (nel 2015 gli studenti coinvolti negli stage sono arrivati alla soglia delle 130 unità).

L'esperienza avviata da Google è stata affiancata da un progetto simile promosso da un altro importante operatore tecnologico, Samsung. Anche in questo caso, l'obiettivo di Samsung era la valorizzazione del saper fare tipico del made in Italy grazie al sostegno di nuove tecnologie mobili. Samsung ha avviato una serie di corsi on line che hanno coinvolto grandi nomi del made in Italy più sofisticato – si pensi al caso Marinella, storico cravattificio di Napoli – come testimonial di un nuovo modo di lavorare e di comunicare.

In entrambi i casi siamo di fronte a gruppi leader globali che hanno riconosciuto il potenziale del made in Italy di nicchia, cui offrire supporto tecnologico al fine di cogliere in modo innovativo le opportunità offerte della rete. Grazie alle tecnologie di rete e a una nuova generazione di servizi è dunque diventato concretamente possibile che anche imprese di piccole dimensioni possano collocarsi e competere sui mercati internazionali.

In tale prospettiva si è mosso anche il progetto Nuovo continente ideato dalla Fondazione Nord Est. L'obiettivo di questo progetto, avviato in partnership con Unicredit nel 2014, è stato quello di favorire l'impiego da parte delle Pmi di soluzioni dedicate di commercio elettronico messe a disposizione da portali dedicati per fornire un accesso a mercati emergenti (ad esempio Alibaba.com). L'utilizzo di questi servizi è stato favorito da momenti di formazione centrati sullo scambio di esperienze peer to peer tra imprenditori, con un ricorso limitato ad accademici e consulenti esterni. I risultati del progetto, ancora in corso di realizzazione, segnalano un crescente interesse da parte delle imprese, soprattutto di piccole dimensioni.

3. Export e dimensione d'impresa nell'indagine Nuovo continente

Nell'ambito del progetto Nuovo continente la Fondazione Nord Est ha effettuato un'indagine tra le imprese per studiare il rapporto fra propensione all'export e uso di tecnologie digitali.⁴ Fra i risultati dell'indagine è tuttavia emerso subito come nel manifatturiero italiano sia elevata la quota di piccole imprese che si misurano direttamente sui mercati internazionali. Vale intanto osservare che il 42 per cento delle società di capitali italiane realizza una quota superiore al 10 per cento dei ricavi attraverso esportazioni. L'indagine conferma come la propensione all'esportazione aumenti al crescere delle dimensioni dell'impresa – il 47 per cento delle grandi imprese intervistate esporta più del 50 per cento del proprio fatturato – ma va comunque rilevato che anche per le

⁴ La popolazione oggetto di campionamento è stata l'insieme delle società di capitali italiane che operano nei settori *food* (codici Ateco 11 e 12), sistema moda (codici Ateco 13, 14 e 15), mobili (codice Ateco 31) e meccanica (25, 28, 29 e 30). Il campione ammonta a 1.219 unità. Le imprese sono state estratte fra quelle presenti nel database Aida-Bureau Van Dijk. Il campione è stato stratificato per quote in base a settore Ateco 2007 (codici a 2 cifre), classe dimensionale (calcolata sul volume dei ricavi) e macro-area regionale. Le interviste sono state realizzate con un sistema misto C.a.t.i. – C.a.w.i.. Il periodo di riferimento è costituito dai 12 mesi precedenti l'intervista (novembre 2013-ottobre 2014).

imprese minori le relazioni con i mercati esteri sono diffuse e in alcuni casi consistenti: infatti, oltre un quarto delle imprese con ricavi compresi tra 2 e 10 milioni esporta fino al 50 per cento dei ricavi, mentre per il 28 per cento la quota supera addirittura la metà del fatturato. Si può inoltre aggiungere che considerando il gruppo delle imprese italiane che ottiene dall'estero oltre il 50 per cento dei ricavi, ben il 60 per cento di queste è rappresentato da aziende con meno di 10 milioni di fatturato.

Tavola 1 - Imprese per dimensione (ricavi) e propensione all'esportazione

Quota rispetto ai ricavi totali

Dimensione (ricavi)	Non esporta	Da 1 a 10%	Oltre 10%	Da 11 a 50%	Oltre il 50%	Totale
Micro - < 1 milione	59,3%	15,1%	25,6%	16,0%	9,5%	100,0%
Mini - tra 1 e 2 milioni	39,1%	16,1%	44,8%	25,2%	19,6%	100,0%
Piccola - da 2 a 10 milioni	29,8%	15,0%	55,2%	26,8%	28,4%	100,0%
Media - da 10 a 50 milioni	12,0%	5,2%	82,8%	41,2%	41,5%	100,0%
Grande - più di 50 milioni	0,0%	13,8%	86,2%	39,2%	47,0%	100,0%
Totale	43,7%	14,7%	41,7%	22,8%	18,9%	100,0%

Fonte: Fondazione Nord Est 2015

All'interno di questo quadro generale si evidenziano alcune differenze fra settori. Le imprese del sistema moda si contraddistinguono per una maggior propensione all'esportazione, mentre tra le aziende del food solamente il 10 per cento esporta più della metà del fatturato. Del resto, per l'industria alimentare la domanda interna mantiene un peso rilevante, anche se non mancano micro imprese molto specializzate che vendono all'estero oltre il 50 per cento della produzione. Il settore della produzione dei mobili si contraddistingue per una maggiore polarizzazione dimensionale: anche a causa della contrazione dei consumi durevoli, le imprese maggiori si sono oramai orientate più sull'estero che sui mercati interni, mentre le imprese minori, molto spesso collegate a reti di fornitura, appaiono ancora molto vincolate alla domanda domestica.

Tavola 2 - Imprese per macro-settore e propensione all'esportazione

Quota rispetto ai ricavi totali

Macro-settore	Non esporta	Da 1 a 10%	Da 11 a 50%	Oltre il 50%	Totale
Food	44,3%	14,2%	31,5%	10,0%	100,0%
Meccanica	45,7%	14,7%	20,1%	19,5%	100,0%
Mobili	46,4%	14,5%	17,7%	21,5%	100,0%
Sistema moda	37,4%	14,9%	24,8%	22,9%	100,0%
Totale	43,7%	14,7%	22,8%	18,9%	100,0%

Fonte: Fondazione Nord Est 2015



4. Profilo tecnologico delle imprese e propensione all'export

Considerando il diverso livello di utilizzo delle tecnologie di rete, le imprese che hanno partecipato all'indagine Nuovo continente sono riconducibili a tre grandi gruppi: il primo, è composta da aziende che oltre ad avere un sito web o utilizzare in modo professionale e sistematico i social networks, vendono o acquistano più dell'1 per cento del volume degli acquisti via Internet o gestiscono la supply chain attraverso la rete. Questa classe di imprese tecnologicamente più evolute (che definiamo attive digitali) rappresenta il 29 per cento del totale, ma arriva al 32,7 per cento nel food e al 42,6 per cento tra le imprese manifatturiere di media dimensione. Il secondo gruppo è composto da imprese che hanno un sito web o utilizzano social networks, ma non effettuano vendite o acquisti, né gestiscono la supply chain in rete. Questo gruppo di utilizzatori digitali moderati interessa poco meno della metà delle imprese, con punte del 54 per cento tra quelle più piccole e del 57 per cento nell'industria dei mobili dove, evidentemente, la gestione dell'e-commerce richiede un salto organizzativo maggiore. Infine, abbiamo isolato anche un gruppo di imprese che non ha ancora un sito web e non utilizzano social networks. Questo gruppo (assenti digitali) rappresenta meno di un quarto del totale, ma diventa un terzo nel settore moda ed è più marcato fra le micro imprese.

Tavola 3 - Imprese per tipologia di utilizzo del web per settore e dimensione

Settore e dimensione	Attive	Moderati	Assenti	Totale
Food	32,7%	42,9%	24,3%	100,0%
Meccanica	29,7%	50,0%	20,3%	100,0%
Mobili	26,8%	57,3%	15,8%	100,0%
Sistema moda	24,0%	42,4%	33,6%	100,0%
Micro - meno di un milione	27,4%	40,8%	31,8%	100,0%
Mini - tra 1 e 2 milioni	24,3%	53,5%	22,1%	100,0%
Piccola - da 2 a 10 milioni	31,5%	52,9%	15,6%	100,0%
Media - da 10 a 50 milioni	42,6%	52,7%	4,7%	100,0%
Grande - più di 50 milioni	42,2%	57,8%	0,0%	100,0%
Totale	28,7	47,8%	23,5%	100,0%

Fonte: Fondazione Nord Est 2015

Tra propensione all'esportazione e tipologia di utilizzo del web emerge una relazione piuttosto netta. Nelle imprese che realizzano più del 50 per cento dei ricavi all'estero, il 40 per cento è definibile come attiva digitale, 10 punti percentuali in più rispetto alla media generale. Per contro, tra le imprese che non esportano, il 37 per cento non dichiara nessuna presenza o attività sul web. Tra quelle che si limitano a una semplice presenza sulla rete domina la quota di imprese con livelli di esportazione moderata, a sottolineare che la crescita sui mercati esteri richiede un salto di qualità anche nell'uso professionale delle tecnologie digitali.

Tavola 4 - Imprese per tipologia di utilizzo del web per settore e dimensione

Esportazioni (rispetto ai ricavi totali)	Attive	Moderati	Assenti	Totale
Oltre il 50%	39,8%	45,5%	14,7%	100,0%
Da 11 a 50%	34,7%	56,4%	8,9%	100,0%
Da 1 a 10%	33,1%	49,5%	17,4%	100,0%
Non esporta	19,2%	43,7%	37,1%	100,0%
Totale complessivo	28,7	47,8%	23,5%	100,0%

Fonte: Fondazione Nord Est 2015

Nel confronto con le altre imprese europee⁵ quelle italiane appaiono tutto sommato in linea rispetto alla media se si considera il sito web. Il 76 per cento delle imprese manifatturiere italiane con più di 10 addetti ha un sito (76,5 per cento tra le imprese di Nuovo continente), mentre nell'UE15 il dato raggiunge l'80 per cento, per superare il 90 per cento nel caso tedesco. Un po' meno positivi sono i dati sull'utilizzo dei social media, che diventano uno strumento importante nelle strategie di comunicazione delle aziende. In media, un quarto delle imprese manifatturiere europee (UE15) utilizza in modo professionale i social media, mentre in Italia siamo poco sopra un quinto delle imprese. Il ritardo più pesante si registra tuttavia sul fronte delle vendite on-line. Il 15 per cento delle imprese europee realizza on-line almeno l'1 per cento dei propri ricavi, una quota che sale al 22 per cento fra le aziende tedesche. Le imprese manifatturiere italiane chiudono la classifica europea appena sopra Cipro: solamente il 3,3 per cento realizza on-line almeno l'1 per cento dei ricavi.

5. Un'agenda digitale per il made in Italy

C'è dunque un grande spazio da recuperare per le imprese italiane. E bisogna farlo in fretta. La diffusione di tecnologie e competenze digitali è infatti uno dei modi più efficaci per accrescere la presenza sui mercati internazionali con prodotti di elevata qualità manifatturiera, per i quali c'è una domanda globale crescente, ma non ancora un'adeguata capacità delle Pmi italiane di servirla. Per superare questo gap è necessario fare dell'innovazione digitale una priorità della politica industriale a sostegno del made in Italy. Con azioni da sviluppare su più fronti. Innanzitutto con una più estesa connettività broad band dei territori esterni alle principali aree metropolitane, guardando con maggiore attenzione ai tanti distretti produttivi che dalla combinazione originale di saperi tradizionali e nuove tecnologie possono trovare una straordinaria leva competitiva. In secondo luogo è necessario sostenere lo sviluppo di una nuova generazione di servizi digitali, che facendo leva su ecosistemi tecnologici sempre più evoluti, possano rispondere con maggiore efficacia non solo alla gestione delle transazioni in rete, ma anche all'esigenza di comunicare il valore di autenticità ed esperienza di prodotti che esprimono anche una rilevante complessità culturale. Come abbiamo visto nel par. 2, proprio su tali servizi si stanno orientando grandi players tecnologici come Google, Samsung e Alibaba, consapevoli del grande potenziale di

⁵ Ict Surveys databases - Eurostat



APPROFONDIMENTI

business che risiede nel collegare il patrimonio manifatturiero italiano con le nuove tendenze del consumo mondiale. C'è tuttavia da ritenere che questo spazio di offerta possa essere occupato anche da una nuova imprenditorialità digitale italiana, che dall'incontro con la manifattura di qualità può trovare importanti opportunità di crescita. Tuttavia, queste innovazioni possono prendere piede a condizione che nelle Pmi italiane cresca una cultura digitale che, come abbiamo visto, è ancora in forte ritardo. Proprio tale ritardo rischia oggi di costituire uno dei principali ostacoli all'avvio di un nuovo ciclo dell'industria italiana. Rimuoverlo dovrebbe perciò rientrare fra gli impegni principali in cui fare convergere istituzioni economiche, associazioni imprenditoriali e sistema educativo.