



ASSOLOMBARDA

L'internazionalizzazione nei servizi innovativi: modelli e percorsi di sviluppo

Rapporto n° 05/2024

A cura
Centro Studi

Il rapporto è stato realizzato dal Centro Studi Assolombarda e chiuso con le informazioni disponibili al 26 luglio 2024. Si ringraziano per la collaborazione Chiara Fanali (Area Internazionalizzazione e Commercio Estero), Stefania Morittu e Valeria Pizzati (Area Gruppi, Piccola Industria e Gruppo Giovani Imprenditori).

Sommario

1	Executive Summary	5
2	Introduzione	9
3	Le esportazioni di servizi.....	12
3.1	Il quadro generale.....	12
3.2	Le esportazioni di servizi alle imprese: la performance della Lombardia	16
4	L'Indagine sull'internazionalizzazione delle imprese dei servizi innovativi.....	19
4.1	Gli obiettivi e la metodologia della ricerca	19
4.2	Il questionario alle imprese.....	21
4.2.1	L'incidenza e le caratteristiche delle imprese esportatrici di servizi.....	21
4.2.2	Il fatturato estero.....	24
4.2.3	I mercati di sbocco.....	25
4.2.4	I modelli di internazionalizzazione	27
4.2.5	Gli ostacoli all'internazionalizzazione	29
4.2.6	I servizi all'internazionalizzazione	31
FOCUS:	Le imprese di servizi non internazionalizzate.....	32
4.3	Le interviste alle imprese	34
4.3.1	Le principali evidenze.....	34
4.3.1.1	I driver di internazionalizzazione.....	34
4.3.1.2	I modelli di internazionalizzazione.....	35
4.3.1.3	Le strategie di espansione sui mercati esteri e i vantaggi dell'internazionalizzazione	37
4.3.2	I resoconti delle interviste alle imprese.....	38
4.3.2.1	Botta EcoPackaging S.r.l.....	38
4.3.2.2	C.A.T.A. Informatica S.r.l.	39
4.3.2.3	Deloitte & Touche S.p.A.....	40
4.3.2.4	Maire S.p.A.	41
4.3.2.5	Microsys S.r.l.....	43
4.3.2.6	NTT DATA Italia S.p.A.	44
4.3.2.7	Tactical People S.r.l.....	45
4.3.2.8	Telecom Italia S.p.A.....	46
5	Conclusioni	49



Executive Summary

Le esportazioni di servizi rappresentano una componente rilevante e dinamica dell'export totale delle economie avanzate. Infatti, non solo i servizi rappresentano circa un quarto del valore totale scambiato sui mercati internazionali, ma la loro crescita è stata negli ultimi anni più vivace rispetto a quella degli scambi di beni. In questo contesto, un ruolo rilevante è giocato dalle esportazioni di servizi alle imprese, categoria che comprende i servizi di informatica e comunicazioni, i servizi finanziari e assicurativi, i servizi professionali e di ricerca e sviluppo e altri servizi a supporto delle imprese. In questo ambito, come si evince dai dati di Banca d'Italia, la Lombardia ha registrato 24,4 miliardi di euro di export nel 2023, con una performance di crescita migliore dell'Italia sia rispetto al pre Covid (2019) che su un orizzonte decennale.

L'obiettivo di questa analisi sull'internazionalizzazione delle imprese dei servizi innovativi: fare luce su un fenomeno poco analizzato. Nonostante la rilevanza economica delle esportazioni di questo comparto, l'internazionalizzazione delle imprese del settore è un argomento poco presente nel dibattito. Per contribuire a colmare questo gap, la ricerca ha analizzato, tramite un questionario e alcune interviste di approfondimento, l'apertura internazionale e i modelli di internazionalizzazione delle imprese del Gruppo Innovation Services di Assolombarda, così da raccogliere evidenze originali per una più ampia comprensione del fenomeno.

Più di un'impresa su quattro esporta servizi. Le imprese esportatrici sono mediamente più grandi e specializzate in attività professionali, scientifiche e tecniche e in ICT. Delle 437 imprese coinvolte nella rilevazione, 120 erogano servizi a clienti esteri (27,5%), in maniera esclusiva o in combinazione con l'esportazione di un bene. Il valore della produzione mediano è più elevato per le imprese esportatrici (2,6

volte), che vedono una maggiore concentrazione di medie e grandi imprese. I settori di specializzazione sono le attività professionali, scientifiche e tecniche (33,1%) e l'ICT (32,2%).

La quota di fatturato estero è rilevante per tre imprese su quattro e prevista in crescita da due imprese su cinque. Il 75,4% delle imprese esportatrici prevede di realizzare una quota di fatturato estero maggiore del 10% nel corso del 2024. Il 38,9% delle imprese, inoltre, prevede una crescita della rilevanza dei mercati esteri in termini di fatturato per il 2024 rispetto all'anno precedente.

Geografie: Francia, Germania e Spagna sul podio dei mercati esteri. Quattro imprese su cinque in più di una destinazione. Tra i principali paesi di sbocco, le imprese segnalano la Francia (citata dal 43,3% delle imprese), la Germania (40,0%) e la Spagna (30,8%). Nel complesso, le mete citate sono nel 55,2% dei casi europee. In prospettiva, invece, gli Stati Uniti rappresentano il principale mercato prospect. Tra le imprese che operano sui mercati internazionali, infine, l'80,0% è presente in più di un paese, il 40,9% in più di quattro.

Tra i fattori che incentivano l'apertura ai mercati esteri delle imprese spiccano il ruolo della filiera, la prossimità culturale e geografica ai potenziali mercati di sbocco e l'armonizzazione normativa all'interno del mercato unico europeo. Dalle interviste alle imprese è emerso come i progetti realizzati con le filiali estere dei clienti italiani a portafoglio o con partner di filiera già internazionalizzati rappresentino spesso un fattore abilitante della fase di "prima internazionalizzazione". Allo stesso tempo, i mercati esteri più facilmente raggiungibili sono solitamente quelli caratterizzati da una prossimità linguistico/culturale, geografica e istituzionale con il mercato italiano. Coerentemente, gli elementi che tendono a rendere più omogenee tra loro le arene competitive nazionali aiutano le imprese ad espandere all'estero le proprie attività: è questo, per esempio, il caso della progressiva armonizzazione normativa che si sta realizzando nel mercato unico europeo.

Come modello di internazionalizzazione prevale l'erogazione dei servizi a distanza, ma 1/3 delle imprese adotta più di un modello. Le imprese possono servire i clienti esteri tramite tre possibili modalità, tra loro non alternative: a distanza (74,4% delle imprese), attraverso l'invio di personale su base temporanea all'estero (31,6%), grazie a una presenza stabile oltreconfine (31,6%). Circa un terzo delle imprese adotta più di un modello, una quota che aumenta tra le imprese di ridotte dimensioni. In questo frangente, le interviste hanno messo in evidenza pregi, peculiarità e potenziali criticità di ciascun modello, rappresentando un quadro di grande eterogeneità organizzativa.

Le imprese esportatrici considerano preziosa la propria apertura internazionale, da perseguire con strategie differenziate. La presenza sui mercati esteri rappresenta uno stimolo all'innovazione e allo sviluppo di servizi a più alto valore aggiunto, con un evidente ritorno in termini di competitività. Inoltre, operare oltreconfine permette di intercettare con anticipo eventuali tendenze e innovazioni e, di conseguenza, posizionarsi in modo più efficace sul mercato. Per promuovere ulteriormente la propria presenza sui mercati esteri, le imprese implementano diverse strategie agendo sia sul margine estensivo (nuove linee di prodotto per raggiungere nuove nicchie di mercato) sia sul margine intensivo (allargamento del mercato estero facendo leva sulle relazioni commerciali esistenti).

Gli investimenti finanziari e le condizioni competitive sui mercati esteri rappresentano i due principali ostacoli all'internazionalizzazione delle imprese. Più della metà delle realtà ritiene essere ostacoli abbastanza o molto rilevanti gli investimenti finanziari necessari ad espandersi oltreconfine (54,4% delle imprese) e la concorrenza elevata/la presenza di player dominanti nei mercati esteri (53,9%). Per le piccole e micro imprese la dimensione aziendale rappresenta per sé il principale ostacolo all'internazionalizzazione.

Le imprese sono interessate a servizi di affiancamento all'internazionalizzazione. Quasi sette imprese su dieci ritengono potenzialmente rilevanti servizi di ricerca di intermediari e/o rappresentanti commerciali esteri. Inoltre, l'organizzazione di incontri B2B, da svolgersi anche in modalità virtuali, è vista con favore dalle imprese.

La mancata internazionalizzazione delle imprese dipende dalla natura domestica del servizio erogato più che da una inadeguata dotazione di risorse. Il motivo più frequentemente addotto dalle imprese che non operano sui mercati esteri alla loro mancata internazionalizzazione risiede nella natura del servizio erogato, sviluppato prettamente per il mercato italiano. Il dato si presta a una duplice interpretazione. Da un lato vi potrebbero essere oggettive limitazioni alla possibilità di esportare il servizio sviluppato; dall'altro, le imprese potrebbero semplicemente non aver preso in piena considerazione la possibilità di offrire i propri servizi a clienti oltreconfine. Infine, per le imprese che non operano sui mercati esteri, il potenziale di internazionalizzazione proveniente dalla filiera a valle pare essere piuttosto limitato.



Introduzione

Il presente rapporto illustra i risultati principali dell'Indagine sull'internazionalizzazione delle imprese dei servizi, un progetto promosso da Assolombarda con l'obiettivo di raccogliere evidenze originali sul livello di apertura verso i mercati esteri delle imprese del settore terziario, esaminare i modelli di internazionalizzazione da esse adottati e analizzare altri aspetti rilevanti delle dinamiche di internazionalizzazione tipiche delle imprese dei servizi.

L'Indagine ha visto il coinvolgimento delle imprese del Gruppo Innovation Services di Assolombarda e è stata realizzata in due fasi: una rilevazione tramite questionari alle imprese e un approfondimento qualitativo realizzato tramite interviste a un gruppo selezionato di realtà.

Il rapporto si articola in due sezioni. Nella prima si propone una breve panoramica sul fenomeno delle esportazioni di servizi, una componente rilevante e dinamica degli scambi internazionali che spesso non viene sufficientemente considerata nell'ambito di un dibattito pubblico più incentrato sullo scambio di merci. La sezione adotta dapprima uno sguardo generale, concentrandosi sugli scambi totali di servizi a livello nazionale ed europeo; poi, il focus dell'analisi si restringe per meglio inquadrare quella parte del fenomeno che rappresenta l'oggetto specifico dell'Indagine, ossia l'export di servizi alle imprese che origina dal territorio lombardo.

La seconda e più corposa sezione, invece, entra nel vivo dei risultati dell'Indagine, presentando nel dettaglio le evidenze emerse nelle due fasi della ricerca. La prima parte della sezione, infatti, presenta e discute le informazioni raccolte tramite i questionari alle imprese. La seconda parte, invece, propone alcuni spunti di riflessione aggiuntivi scaturiti dalle interviste alle imprese e riporta i resoconti completi di tali colloqui.

L'Indagine sull'internazionalizzazione delle imprese dei servizi rappresenta un progetto unico nel suo genere, che si è proposto di fare luce su un fenomeno poco analizzato ma ricco di innovazione e economicamente rilevante come quello degli scambi internazionali delle imprese del settore terziario. I risultati illustrati in questo rapporto, dunque, potranno contribuire ad arricchire il confronto e forniranno utili elementi per la definizione di azioni concrete a supporto a quelle imprese che, con coraggio e determinazione, affrontano ogni giorno e affronteranno in futuro la sfida dell'internazionalizzazione.

3



Le esportazioni di servizi

3.1 IL QUADRO GENERALE

Quando si parla di commercio internazionale spesso si tende a concentrare l'attenzione sui soli flussi di merci, probabilmente per via di un retaggio che vede la produzione e lo scambio di beni fisici come l'attività economica prevalente. Negli ultimi decenni, tuttavia, grazie alla globalizzazione e alla conseguente crescita del commercio mondiale, da un lato, e alla spinta alla terziarizzazione delle economie avanzate, dall'altro, gli scambi internazionali di servizi hanno via via guadagnato una crescente importanza. Al giorno d'oggi, sebbene la maggior parte del valore scambiato tra i diversi paesi sia rappresentato da merci, la quota di servizi¹ è in via di espansione: a livello globale, essa è passata dal 20,5% del 2013 al 21,6% del 2022 (24,7% nel 2019), mentre a livello europeo si è registrata una crescita dal 27,7% nel 2013 al 34,1% nel 2023². Pertanto, quando si considerano le relazioni economiche tra i paesi, è particolarmente importante tenere in considerazione anche questo ambito del commercio internazionale, in cui una notevole varietà di imprese del terziario sviluppano e promuovono relazioni con clienti esteri.

Inoltre, sempre con riferimento al ruolo giocato dal terziario negli scambi internazionali, non va trascurato l'apporto indiretto del settore dei servizi alle esportazioni di beni fisici: si pensi che nel 2018 ben il 36,12% del valore aggiunto esportato dal settore manifatturiero europeo è stato, in realtà, di derivazione del

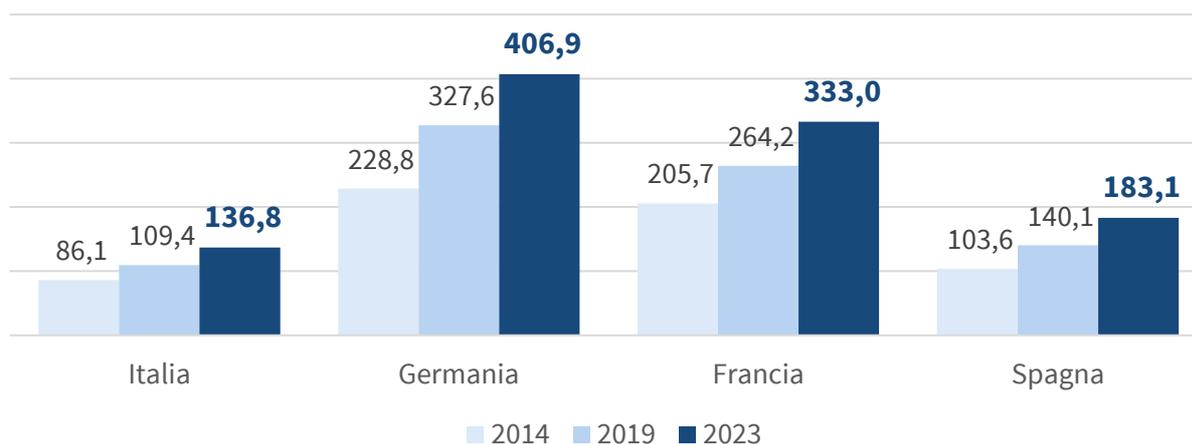
¹ La quota è calcolata sul totale degli scambi commerciali (import più export).

² Fonte: *Statistics explained - World trade in services*, Eurostat. Nota: la pandemia da Covid 19 ha comportato una drastica riduzione degli scambi in alcune categorie di servizi, che solo recentemente stanno tornando ai livelli precedenti. Per l'Unione Europea i dati fanno riferimento agli scambi extra-UE.

settore terziario, un valore che cresce ulteriormente con riferimento ai flussi commerciali italiani (38,2%)³. Questo dato si spiega con il fatto che le imprese industriali si avvalgono, per le loro attività produttive, della fornitura di una notevole quantità di servizi, il cui valore, di conseguenza, risulta inglobato in quello finale del bene prodotto e esportato.

Nel 2023, l'Italia ha esportato servizi per un valore complessivo di 136,8 miliardi di euro (Figura 1), un livello inferiore a quello raggiunto dagli altri tre principali paesi europei, con la Germania in testa (406,9 miliardi di euro) seguita da Francia (333 miliardi di euro) e Spagna (183,1 miliardi di euro). Anche in rapporto al prodotto interno lordo del paese, l'Italia occupa la quarta posizione tra i paesi considerati, con un'incidenza dell'export di servizi pari al 6,6% del PIL nel 2023 (Spagna 12,5%, Francia 11,9%, Germania 9,9%). Guardando all'evoluzione delle esportazioni di servizi nell'ultimo decennio (2014-2023), l'Italia registra una crescita rilevante, pari al +58,8%, valore tuttavia inferiore a quello dei peer europei (Germania +77,8%, Spagna +76,7%, Francia +61,9%). La performance italiana migliora leggermente quando si considera il confronto con il pre Covid (2019), avendo registrato una crescita del +25,1% delle esportazioni di servizi, meglio della Germania (+24,2), ma peggio di Francia (+26,1%) e Spagna (+30,7).

→ **Figura 1 - Esportazioni di servizi nei principali paesi europei (milioni di euro)**



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat

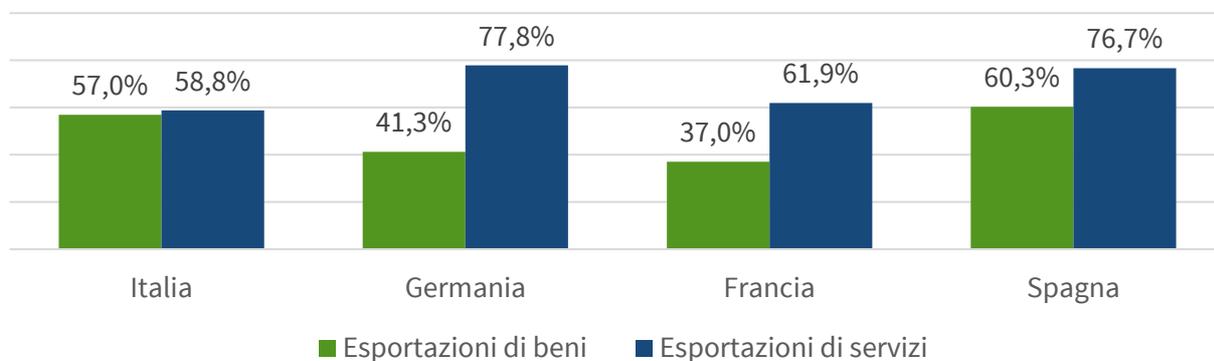
I tassi di crescita appena citati testimoniano quanto il fenomeno delle esportazioni di servizi si caratterizzi per una spiccata dinamicità. Per farsi un'idea di quanto tale espansione sia in effetti rilevante è possibile confrontarla con quella registrata, nello stesso periodo decennale, nello scambio di merci (Figura 2). Come si può notare dal grafico, in tutti i principali paesi europei le esportazioni di servizi sono cresciute di più di quelle di beni, seppur con differenze variabili da paese a paese. Il divario più ampio si è osservato in Germania (36,6 punti percentuali), mentre l'Italia è il paese con il differenziale più basso (1,8 p.p.) dopo Francia (24,9 p.p.) e Spagna (16,4 p.p.).

A livello mondiale, questa tendenza a una maggiore crescita degli scambi commerciali nel settore dei servizi rispetto a quello dei beni ha caratterizzato in particolar modo il periodo che ha fatto seguito alla

³ Fonte: "Terziario e manifattura, insieme per la sfida della doppia transizione", Osservatorio del Terziario Manageritalia (marzo 2024).

Grande Recessione (2010-2019), mentre i primi anni del millennio vedevano ancora un'espansione maggiore degli scambi di beni⁴.

→ **Figura 2 - Tassi di crescita delle esportazioni di beni e servizi tra il 2014 e il 2023 nei principali paesi europei (dati in valori correnti)**



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat

Come già accennato, le tipologie di servizi che possono essere oggetto di esportazione sono particolarmente varie⁵ e il dato aggregato di ciascun paese può essere scomposto con un maggiore grado di dettaglio per apprezzare gli ambiti di relativa specializzazione. La Figura 3 offre uno spaccato per categoria di servizio delle esportazioni di Italia, Germania e Francia⁶. Per quanto riguarda il nostro paese, la categoria più rilevante è quella dei viaggi (37,7%)⁷, un settore che riveste, invece, meno importanza in Francia (19,1%) e Germania (8,5%).

Il focus della presente ricerca, tuttavia, riguarda le esportazioni di servizi alle imprese, un aggregato che unisce le categorie degli altri servizi alle imprese (23,5% del totale, comprendono servizi di ricerca e sviluppo, servizi di consulenza professionale e manageriale e altri servizi tecnici e professionali), i servizi finanziari (7,2%), le telecomunicazioni e servizi ICT (7,1%) e i servizi di assicurazione e previdenza (1,3%). Nel loro complesso, i servizi alle imprese (indicati con sfumature di azzurro nel grafico), valgono il 39,1% delle esportazioni di servizi dell'Italia, il 49,7% per la Germania, 48,4% per la Francia. In valore assoluto, nel 2023, l'export italiano di servizi alle imprese ha raggiunto i 53,5 miliardi di euro, contro i 202,1 miliardi di euro della Germania e i 161,0 miliardi di euro della Francia.

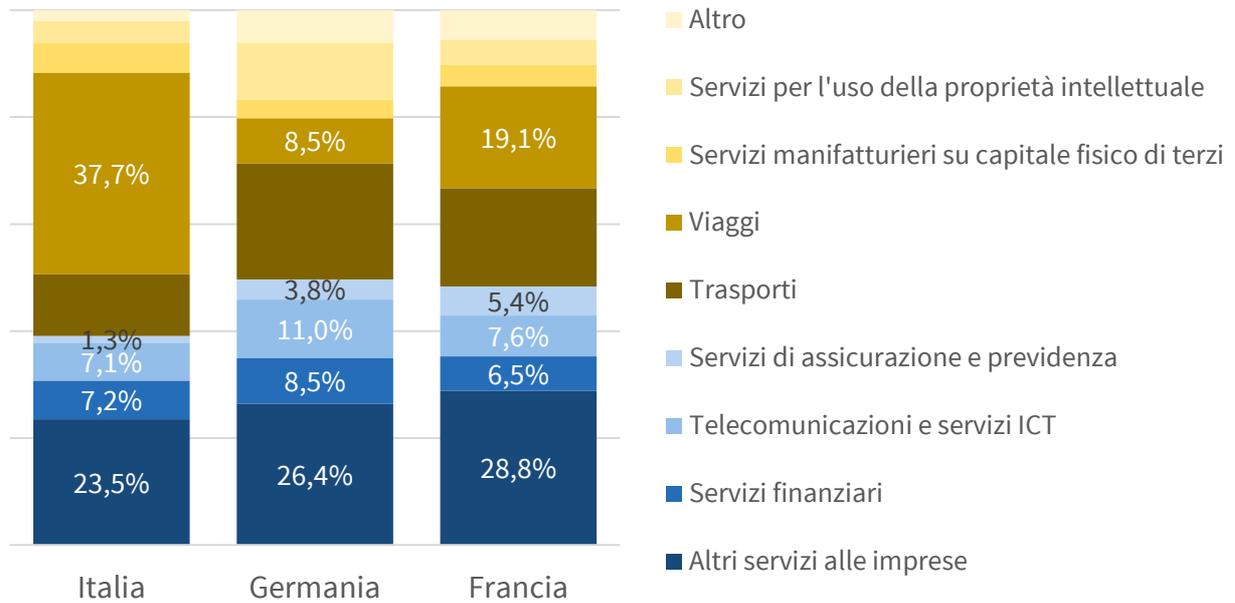
⁴ Per una discussione più approfondita si veda, per esempio, "Export di servizi: buone dinamiche, molte opportunità da cogliere", Osservatorio del Terziario Manageritalia (febbraio 2024).

⁵ Nella classificazione delle esportazioni di servizi Eurostat adotta la metodologia prevista dal Balance of Payments and International Position Manual (BPM6) del Fondo Monetario Internazionale. In particolare, sono dodici le categorie di servizi individuate: Servizi manifatturieri su capitale fisico di terzi, Servizi di riparazione e manutenzione, Trasporti, Viaggi, Costruzioni, Servizi di assicurazione e previdenza, Servizi finanziari, Servizi per l'uso della proprietà intellettuale, Servizi ICT, Altri servizi commerciali, Servizi personali, culturali e ricreazionali, Servizi per gli enti governativi.

⁶ Non è stato possibile includere la Spagna nel confronto per via della limitata disponibilità di dati.

⁷ Il settore dei viaggi comprende l'acquisto di beni e servizi effettuato sul territorio nazionale da parte di non residenti.

→ **Figura 3 - Composizione delle esportazioni di servizi di Italia, Germania e Francia (% , 2023)**



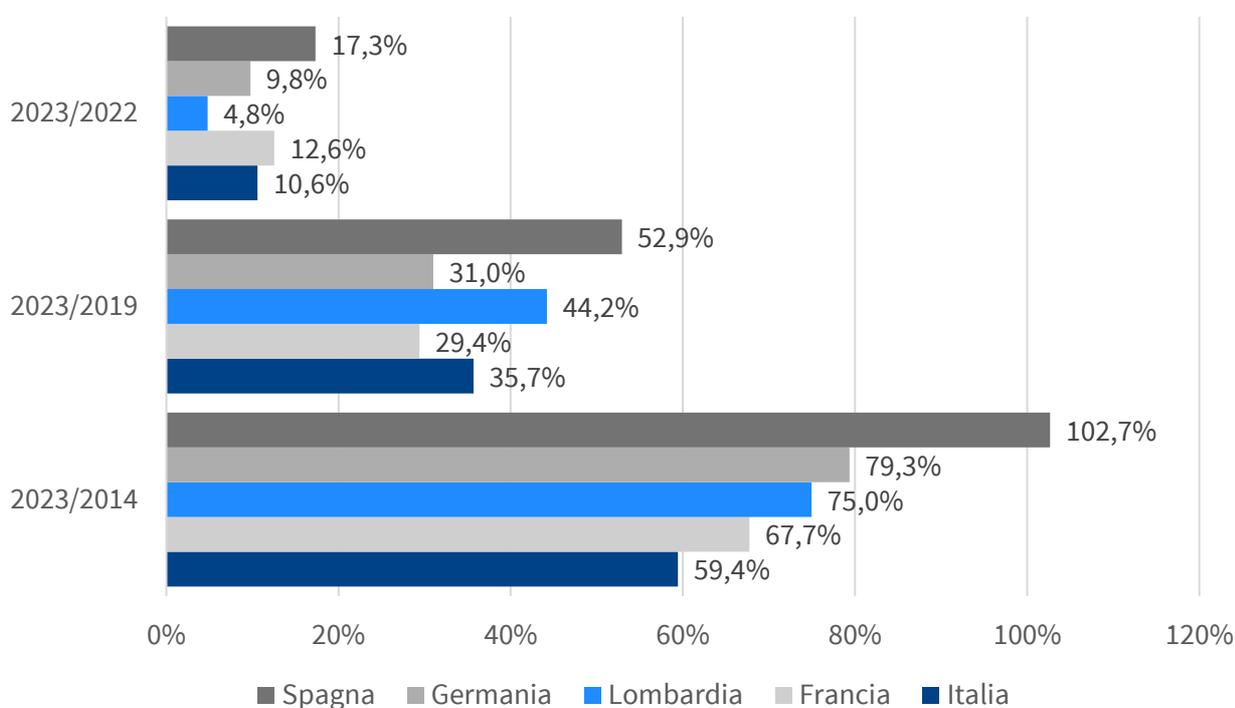
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat

In conclusione, le esportazioni di servizi ricoprono un ruolo non trascurabile negli scambi internazionali delle economie avanzate e, soprattutto, ne rappresentano la componente più dinamica per tasso di crescita. In questo frangente, l'Italia registra una performance meno brillante dei principali paesi europei, sia in termini di incidenza sul PIL degli scambi internazionali di servizi che per la loro espansione nel medio periodo. Infine, una componente importante dei servizi oggetto di esportazione è quella dei servizi alle imprese, ambito su cui si concentra la presente ricerca. Con riferimento a questo ultimo elemento, dunque, il prossimo paragrafo offre un approfondimento volto a inquadrare il fenomeno nel contesto lombardo, contesto in cui operano la gran parte delle imprese coinvolte nell'indagine.

3.2 LE ESPORTAZIONI DI SERVIZI ALLE IMPRESE: LA PERFORMANCE DELLA LOMBARDIA

Nel 2023, la Lombardia ha totalizzato un valore di esportazioni di servizi pari a 36,6 miliardi di euro, di cui 24,4 miliardi di euro in servizi alle imprese⁸. Questi ultimi hanno registrato tassi di crescita notevoli in comparazione con la performance nazionale e dei principali paesi europei (Figura 4). Se nell'ultimo anno le esportazioni lombarde di servizi alle imprese sono cresciute soltanto del +4,8%, è nel confronto con il pre Covid e con dieci anni prima che la Lombardia emerge per dinamicità. Infatti, rispetto al 2019, l'export della regione è cresciuto del +44,2%, un dato inferiore soltanto al +52,9% della Spagna e nettamente più elevato di quello italiano (+35,7%). Nel confronto con il 2014, invece, la Lombardia registra un +75,0%, ben sopra il valore nazionale (+59,4%), seppur inferiore all'espansione registrata in Spagna (102,7%) e, in misura inferiore, in Germania (79,3%).

→ **Figura 4 - Tassi di crescita delle esportazioni di servizi alle imprese della Lombardia, dell'Italia e dei principali paesi europei (%)**



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat e Banca d'Italia

Analizzando la composizione delle esportazioni della Lombardia di servizi alle imprese⁹ (Figura 5) si nota come le categorie più rilevanti siano gli altri servizi alle imprese¹⁰ (32,6%), i servizi professionali (22,8%) e i

⁸ Fonte: *L'economia della Lombardia (2024)*, Banca d'Italia.

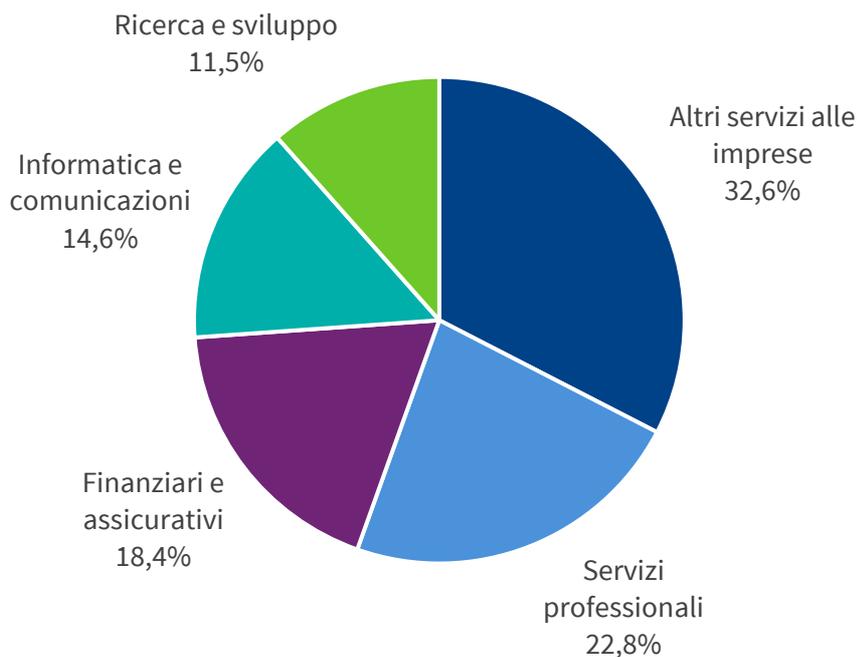
⁹ La classificazione delle esportazioni di servizi a livello regionale utilizzata da Banca d'Italia non coincide esattamente con quella Eurostat, seppure le classi della prima consistano in larga parte in una riorganizzazione delle classi della seconda.

¹⁰ Si tratta di una categoria residuale che include servizi legati al commercio, leasing operativo, gestione dei rifiuti e servizi di disinquinamento o legati all'agricoltura e all'industria estrattiva, servizi tra imprese collegate non inclusi altrove, altri servizi alle imprese non ulteriormente specificati.

servizi finanziari e assicurativi¹¹ (18,4%); seguono i servizi di informatica e comunicazioni (14,6%) e i servizi di ricerca e sviluppo (11,5%).

Rispetto al 2022, la componente cresciuta di più è quella della ricerca e sviluppo (+15,7%), seguita dai servizi professionali (+8,4%). Nel confronto decennale, invece, l'espansione più rilevante ha riguardato i servizi professionali (+125,3%), i servizi finanziari e assicurativi (+70,0%) e i servizi per la ricerca e sviluppo (+70,0%).

→ **Figura 5 - Composizione delle esportazioni di servizi alle imprese della Lombardia (% , 2023)**



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Banca d'Italia

Dai dati appena presentati emerge come la Lombardia si caratterizzi per una dinamica brillante delle esportazioni di servizi alle imprese, un dato in linea con la vivacità del suo tessuto produttivo. Allo stesso tempo, però, pur registrando in genere una performance migliore del dato nazionale, la regione non raggiunge i risultati dei paesi competitor europei.

Per l'apertura internazionale del settore terziario italiano e lombardo potrebbero esserci, dunque, possibili margini di crescita. Per questo motivo, risulta ancor più importante analizzare il punto di vista delle imprese, così da identificare e promuovere le strategie e i modelli vincenti di internazionalizzazione. I risultati dell'Indagine presentati nel prossimo capitolo vanno esattamente in questa direzione.

¹¹ Escludono i servizi di assicurazione merci e i servizi finanziari indirettamente misurati (SIFIM).

4



L'Indagine sull'internazionalizzazione delle imprese dei servizi innovativi

4.1 GLI OBIETTIVI E LA METODOLOGIA DELLA RICERCA

L'obiettivo dell'Indagine sull'internazionalizzazione delle imprese dei servizi è raccogliere nuove e originali evidenze sul livello e la natura degli scambi con l'estero delle realtà del settore terziario attivo, in particolare, nei servizi alle imprese. La ricerca, più nel dettaglio, mira ad analizzare i modelli di internazionalizzazione adottati, andando a identificare le modalità attraverso le quali i servizi vengono erogati ai clienti esteri. Inoltre, lo studio esamina le geografie, la rilevanza dei mercati esteri in termini di fatturato, gli ostacoli all'internazionalizzazione e altri elementi di interesse per una migliore comprensione del fenomeno.

L'indagine ha coinvolto le oltre 1860 imprese associate ad Assolombarda facenti parte del Gruppo Innovation Services: è questo, infatti, il raggruppamento che include le realtà imprenditoriali che operano nei settori target, distribuite tra telecomunicazioni (Connecting Services), servizi di informatica (Digital Services), servizi di ingegneria e progettazione (Engineering Services), servizi industriali a supporto delle imprese (Industrial Services) e consulenza professionale (Professional Services).

Da un punto di vista operativo, l'indagine è stata realizzata in due fasi tra loro complementari. Nella prima, è stato somministrato un questionario alle imprese al fine di raccogliere le informazioni di interesse, di natura sia qualitativa che quantitativa, per un campione rilevante di aziende¹². Nella seconda fase, invece, sono state effettuate delle interviste approfondite a un campione limitato e attentamente selezionato di realtà così da analizzare più nel dettaglio alcune tematiche di interesse. In entrambe le fasi, sono stati contattati esponenti di vertice o figure specializzate nella gestione delle relazioni con i clienti esteri, in modo da confrontarsi con chi potesse fornire una rappresentazione completa del posizionamento strategico dell'impresa.

¹² Il questionario è stato distribuito con modalità CAWI (tramite invio mail del questionario informatizzato) e con modalità CATI (interviste telefoniche realizzate da Istituto Piepoli).

4.2 IL QUESTIONARIO ALLE IMPRESE

Delle oltre 1860 imprese contattate, ben 437 hanno partecipato all'Indagine compilando il questionario. Sebbene il campione risultante non possa essere considerato rappresentativo della popolazione delle imprese dei servizi, la numerosità dei riscontri ricevuti permette comunque di svolgere alcune considerazioni rilevanti sul fenomeno in esame. Nei prossimi paragrafi, dunque, vengono analizzate le risposte fornite dalle imprese, talvolta mettendole in relazione anche a informazioni di altra fonte, come, per esempio, a dati di bilancio.

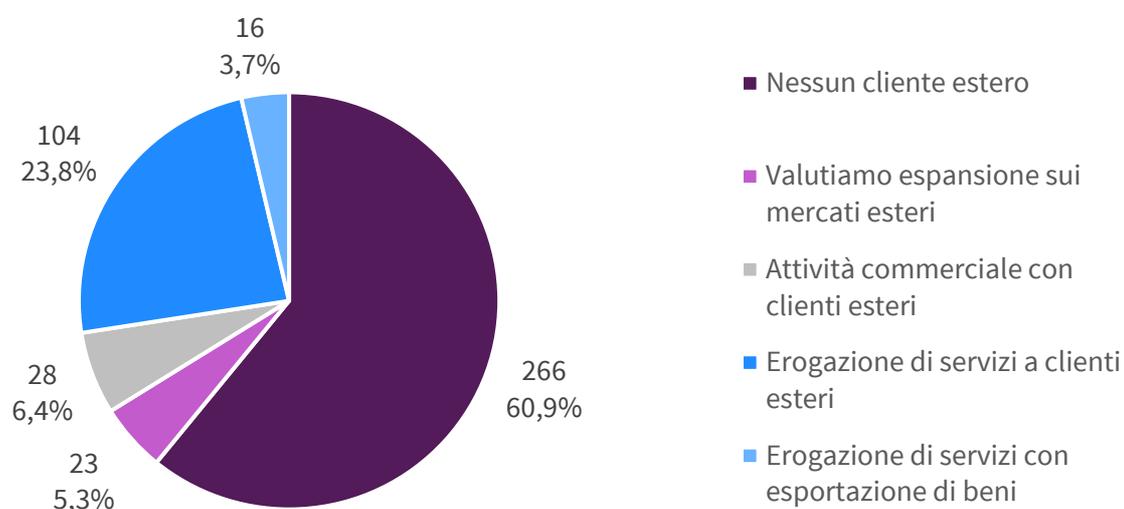
4.2.1 L'incidenza e le caratteristiche delle imprese esportatrici di servizi

Su 437 realtà coinvolte nell'indagine, **120 imprese dichiarano di erogare servizi a clienti esteri (27,5% del totale)**. Di queste, 104 si occupano della fornitura di servizi all'estero in senso stretto (23,8%) e 16 dichiarano di erogare un servizio congiuntamente all'esportazione di un bene (3,7%) (Figura 6).

Tra le imprese che hanno clienti all'estero, inoltre, vi sono 28 realtà che praticano pura commercializzazione di prodotti, realizzati in proprio o da terzi. Questo sottoinsieme di imprese non è considerato ai fini dell'analisi in quanto non rientra nel fenomeno di interesse.

Sono 266, invece, le imprese che non hanno relazioni con l'estero (60,9%) e 23 quelle che stanno valutando di intraprendere un percorso di internazionalizzazione (5,3%).

→ **Figura 6 - Incidenza delle imprese esportatrici di servizi**



Numero rispondenti: 437

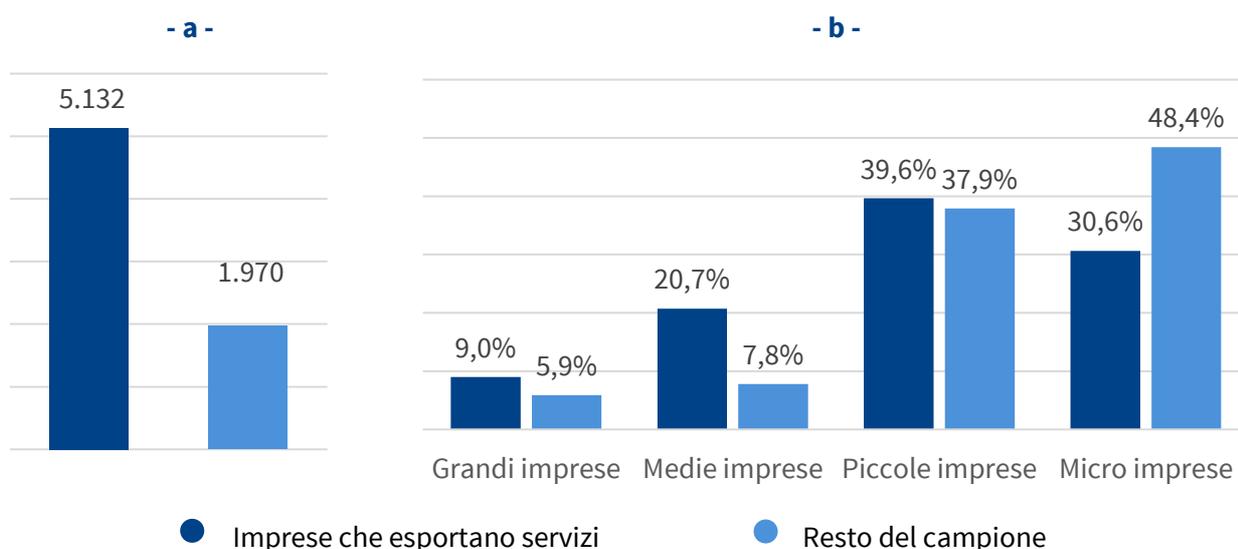
È interessante verificare se, mediamente, le imprese che dichiarano di erogare servizi a clienti esteri differiscano dalle altre per qualche caratteristica. In particolare, può essere importante analizzare eventuali differenze sistematiche in termini di dimensione di impresa, poiché la possibilità/volontà di affacciarsi sui mercati esteri potrebbe dipendere almeno in parte da questa variabile.

La Figura 7, dunque, presenta un confronto tra le 120 imprese che esportano servizi e il resto del

campione¹³ in termini di valore della produzione mediano (a sinistra) e distribuzione per classe dimensionale¹⁴ (a destra). Come si può notare, le imprese che esportano servizi si caratterizzano per un valore della produzione mediano di circa 5,2 milioni di euro, un livello nettamente superiore ai 2 milioni di euro delle imprese del resto del campione (circa 2,6 volte). Con riferimento alla distribuzione per classe dimensionale, le imprese internazionalizzate presentano un'incidenza di micro imprese del 30,6%, una quota notevolmente inferiore al 48,4% registrato nel resto del campione. Specularmente, la quota di grandi e medie imprese è superiore tra le imprese con clienti esteri: sommate, esse rappresentano quasi il 30% del campione, mentre non raggiungono il 15% nel resto del campione. Interessante notare, infine, come la quota di piccole imprese (10-49 addetti) sia leggermente più alta tra le imprese internazionalizzate (39,6% vs 37,9%).

Da quanto appena osservato pare esistere, in genere, un effetto soglia che preclude alle imprese di dimensioni particolarmente ridotte l'apertura sui mercati internazionali. Il più elevato fatturato mediano delle imprese internazionalizzate e una distribuzione orientata verso le classi dimensionali più ampie sono indicazioni che vanno in questa direzione. Tuttavia, l'importante incidenza delle piccole imprese suggerisce che la dimensione aziendale, da sola, non determina o preclude la possibilità di internazionalizzazione, come si vedrà anche in seguito nell'analisi.

→ **Figura 7 - Le imprese che esportano servizi nel confronto con il resto del campione. Valore della produzione mediano, migliaia di euro, anno 2022 (a) e distribuzione per classe dimensionale (b)**



Imprese considerate: 111 esportatrici; 256 non esportatrici.

Un secondo aspetto che vale la pena indagare riguarda le possibili differenze nella distribuzione tra macro-settori delle imprese internazionalizzate rispetto al resto del campione¹⁵. Come emerge dalla Figura 8, le imprese con clienti esteri mostrano una più ampia concentrazione nei settori delle attività professionali, scientifiche e tecniche (33,1% vs 29,2%) e, soprattutto, nell'ambito dei servizi di

¹³ Al netto delle 28 imprese che svolgono attività commerciale, un settore che esula dall'ambito di analisi.

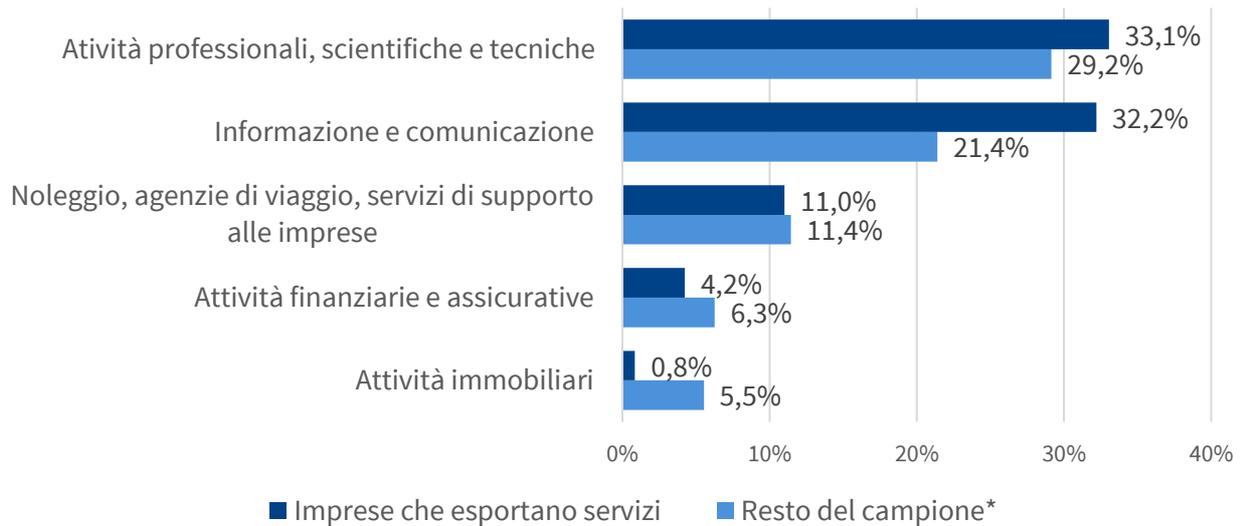
¹⁴ I dati si riferiscono alle informazioni di bilancio dell'anno 2022. le classi dimensionali sono definite come segue: micro imprese (0-9 addetti), piccole imprese (10-49), medie imprese (50-249), grandi imprese (250 o più).

¹⁵ I macro-settori sono le aggregazioni di codici ATECO a livello di prima lettera.

informazione e comunicazione (32,2% vs 21,4%). Al contrario, si osservano quote inferiori a quelle del resto del campione nei settori delle attività finanziarie e assicurative (4,2% vs 6,3%) e delle attività immobiliari (0,8% vs 5,5%).

La maggior specializzazione nei primi due macro-settori delle imprese con clienti esteri è in linea con la rilevanza che tali settori hanno a livello aggregato nel concorrere alle esportazioni di servizi complessive, come rilevato in precedenza.

→ **Figura 8 - Le imprese che esportano servizi nel confronto con il resto del campione. Distribuzione settoriale**



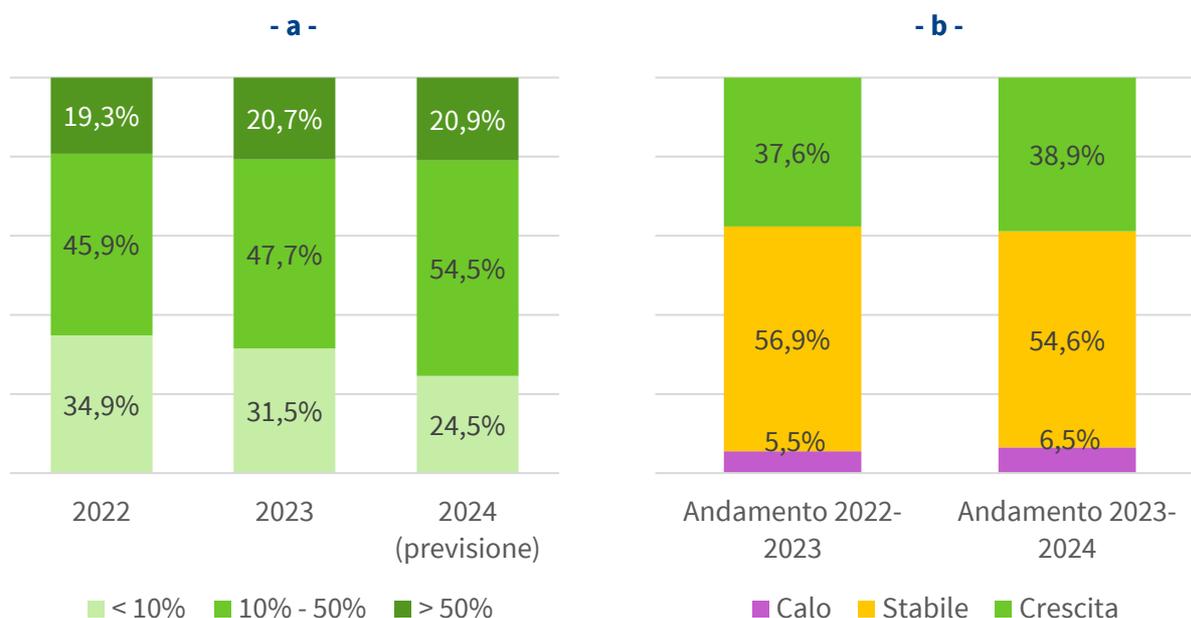
Imprese considerate: 118 esportatrici; 271 non esportatrici.

4.2.2 Il fatturato estero

Un elemento che permette di valutare l'importanza dei mercati esteri per le imprese analizzate è la quota di fatturato realizzato grazie alle commesse con clienti localizzati oltreconfine. Da questo punto di vista, è interessante notare come ben il 75,4% delle imprese preveda di realizzare una quota di fatturato estero maggiore del 10% nel corso di quest'anno, un valore ben più rilevante del 68,4% registrato l'anno passato (Figura 9, grafico di sinistra). Analizzando la quota di imprese che registra una incidenza del fatturato estero in calo, stabile o in diminuzione, si nota come quasi 2 imprese su 5 prevedano di aumentare la propria apertura internazionale nel 2024, mentre per più della metà delle imprese si presenta un quadro di sostanziale mantenimento degli attuali livelli di internazionalizzazione (Figura 9, grafico di destra).

Questi numeri indicano, da un lato, quanto i clienti esteri giochino un ruolo di primo piano per un numero considerevole di imprese e, dall'altro, quanto siano numerose le realtà imprenditoriali che stanno investendo risorse ed energie per potenziare la loro presenza sulla scena internazionale. Particolarmente significativo, infine, il bassissimo valore della quota di società che registrano una contrazione dell'importanza del fatturato estero: una volta conquistata una fetta di mercato oltreconfine, le imprese si mostrano nella stragrande maggioranza dei casi in grado di difenderla.

→ **Figura 9 - Distribuzione delle imprese per quota di fatturato estero (a) e per andamento della quota di fatturato estero (b)**



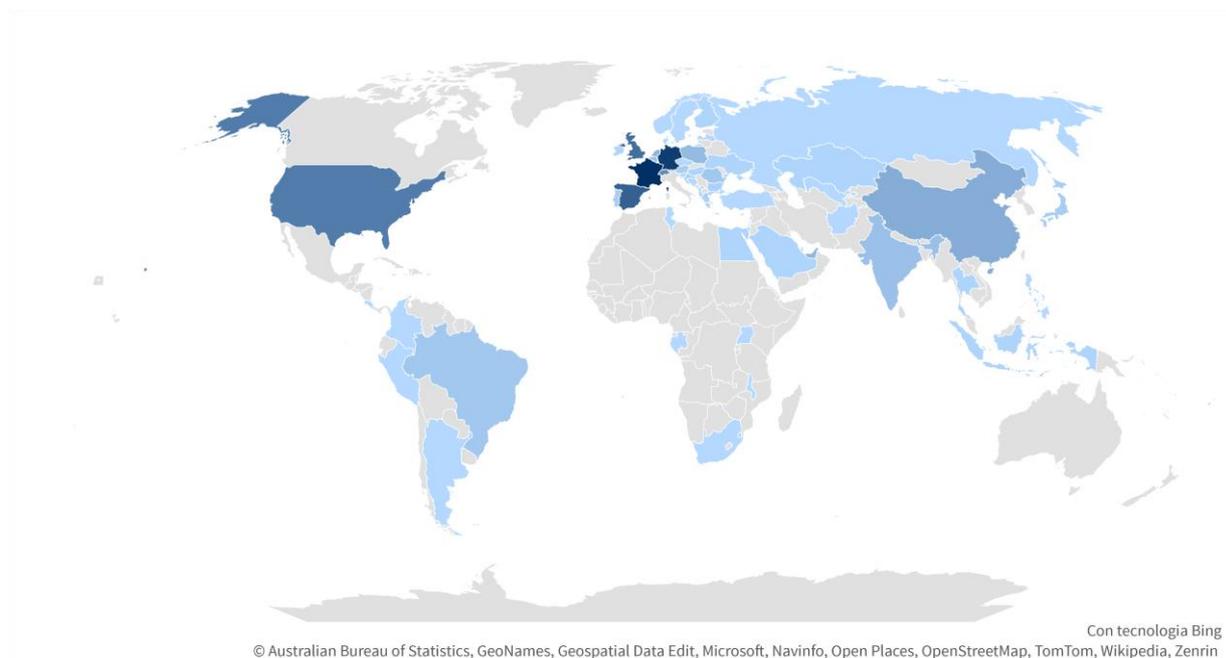
Numero rispondenti: 109 (fatturato 2022), 111 (2023), 110 (2024)

4.2.3 I mercati di sbocco

Dopo aver evidenziato la rilevanza del fatturato estero per le imprese internazionalizzate, è interessante analizzare più nello specifico le geografie maggiormente interessate dagli scambi internazionali. La Figura 10 offre una panoramica dei paesi più frequentemente citati dalle imprese tra i 5 maggiori mercati di sbocco esteri. Sul podio si trovano la Francia (citata da 52 imprese, 43,3% del totale), la Germania (48 imprese, 40,0%) e la Spagna (37 imprese, 30,8%). Seguono il Regno Unito (33 imprese, 27,5%) e gli Stati Uniti (29 imprese, 24,2%). Nel complesso, le mete europee rappresentano una leggera maggioranza dei mercati di sbocco, essendo citate dalle imprese nel 55,2% dei casi.

Guardando ai paesi partner più frequenti sembra giocare un ruolo importante la prossimità geografica con l'Italia, un elemento che, come si vedrà in seguito, emerge con chiarezza anche quando si considera il punto di vista diretto degli imprenditori (si veda, ad esempio, l'intervista a Microsys S.r.l.).

→ **Figura 10 - I mercati di sbocco più frequenti**



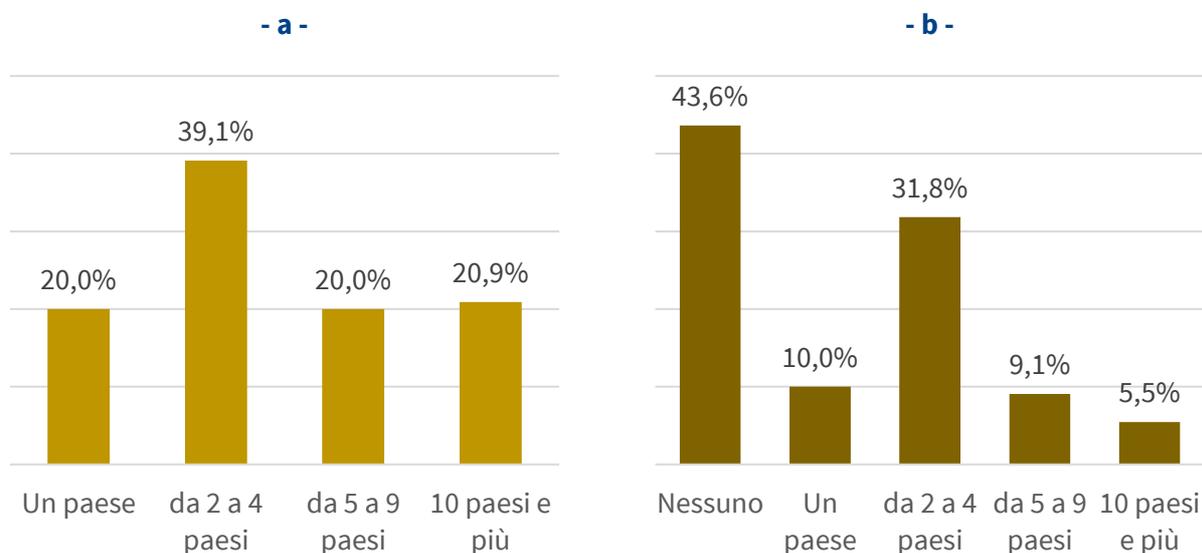
Numero rispondenti: 115

Da questa visione d'insieme è possibile passare a un esame più dettagliato del numero di paesi esteri serviti dalle imprese. I dati raccolti indicano che, tra le imprese internazionalizzate, 4 su 5 operano su più di un paese estero e oltre due su cinque su più di quattro paesi esteri (Figura 11, grafico di sinistra). Inoltre, più della metà delle imprese intrattiene relazioni d'affari con almeno un paese extra-europeo (Figura 11, grafico di destra).

L'informazione rilevante che si può dedurre da questi risultati è che, nella stragrande maggioranza dei casi, una volta apertesi alla dimensione internazionale le imprese tendono a dirigere le proprie attenzioni verso più mercati di sbocco, ricercando così una differenziazione geografica del proprio posizionamento sulla scena internazionale. Questo approccio all'internazionalizzazione può essere particolarmente importante anche in un'ottica di risk management, in quanto un'opposta concentrazione delle proprie attività in un solo mercato estero potrebbe portare l'impresa a esporsi a notevoli criticità nel caso in cui

uno shock asimmetrico mettesse a repentaglio la stabilità di tale mercato (si veda, ad esempio, l'intervista a Maire S.p.A.).

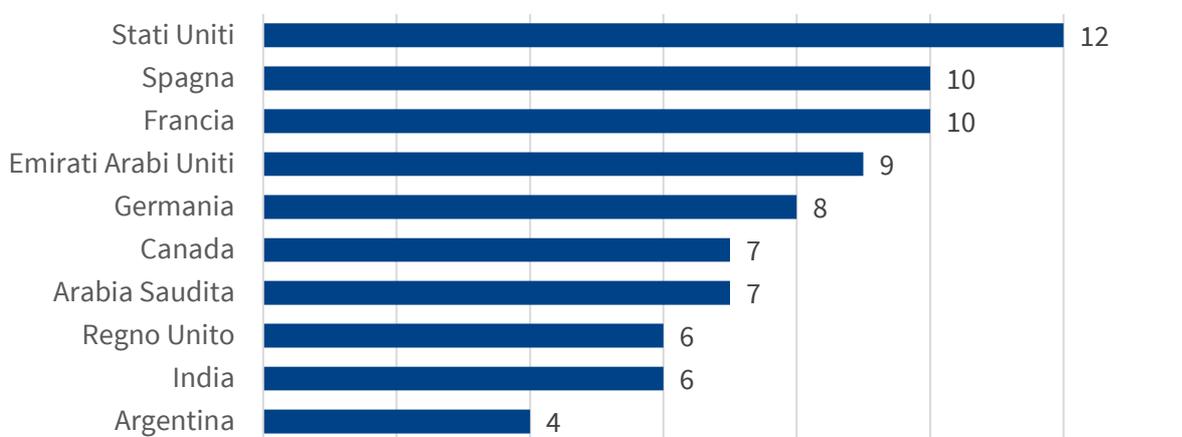
→ **Figura 11 - Distribuzione delle imprese per numero di paesi serviti (a), di cui Extra-UE (b)**



Numero rispondenti: 110

Con riferimento alle intenzioni di espansione future su nuovi mercati esteri (Figura 12), la meta più frequentemente attenzionata dalle imprese sono gli Stati Uniti (12 imprese), seguiti da Spagna e Francia (10 imprese ciascun paese). Interessante la quarta posizione occupata da Emirati Arabi Uniti, una destinazione che riceve una crescente considerazione dalle imprese europee come potenziale partner commerciale.

→ **Figura 12 - Top 10 mercati esteri prospect per numero di imprese che esprimono potenziale interesse nel paese**



Nota: numero di imprese che hanno indicato il Paese tra i Top 5 per sviluppare rapporti in futuro.

4.2.4 I modelli di internazionalizzazione

Uno degli aspetti più innovativi indagati dalla ricerca riguarda i modelli di internazionalizzazione adottati dalle imprese. Nel framework proposto, tali modelli rispecchiano le modalità attraverso le quali le società erogano i propri servizi ai clienti esteri¹⁶. In particolare, sono state concettualizzate tre diverse possibilità (Figura 13Figura 6). Nel primo modello (A), l'erogazione del servizio avviene a distanza, tramite mail e/o telefono o attraverso l'utilizzo di apposite piattaforme digitali o servizi cloud. Si tratta, in questo caso, di una modalità di erogazione in rapida diffusione: le esportazioni di servizi "digitally delivered" hanno infatti registrato a livello mondiale un tasso di crescita medio annuo del +7,5% nel periodo 2005-2019¹⁷, un valore maggiore di quello osservabile per le restanti tipologie di esportazioni di servizi.

Nel secondo modello (B), invece, l'erogazione del servizio è effettuata con una presenza temporanea all'estero. In questo caso, l'impresa può avvalersi di un team dedicato da inviare presso il cliente oltreconfine, oppure può fare affidamento su un accordo temporaneo di joint venture con altri soggetti per raggiungere il mercato estero. Infine, il terzo modello (C) prevede l'erogazione del servizio tramite una presenza stabile all'estero dell'impresa, che può concretizzarsi con diversi gradi di rigidità organizzativa. Le fattispecie più agili e flessibili prevedono accordi con agenti commerciali sul luogo, la stipula di accordi permanenti di partnership con realtà locali o l'apertura di piccoli uffici commerciali di proprietà. Dall'altro estremo dello spettro, invece, si trovano soluzioni più strutturate in cui il mercato estero è presidiato tramite società partecipate o controllate dalla casa madre.

→ **Figura 13 - I tre modelli di internazionalizzazione delle imprese dei servizi**



Con riferimento ai modelli di internazionalizzazione appena presentati, è importante sottolineare due aspetti. In primo luogo, essi non vanno intesi come alternativi, ma, al contrario, come opzioni operative spesso complementari tra loro, scelte dall'impresa a seconda del mercato estero target e dello specifico servizio erogato. Inoltre, è opportuno rilevare come, a parità di modello/i adottati, è possibile osservare una grande varietà di tipologie di imprese che possono differenziarsi per dimensione, numero di mercati

¹⁶ Le modalità di erogazione del servizio a clienti esteri qui considerate ricalcano quelle individuate dal "General Agreement on Trade in Services" (GATS) della World Trade Organization (WTO). Viene esclusa la modalità che prevede un consumo all'estero, tipica di ambiti non inclusi nell'analisi (ad es. il turismo).

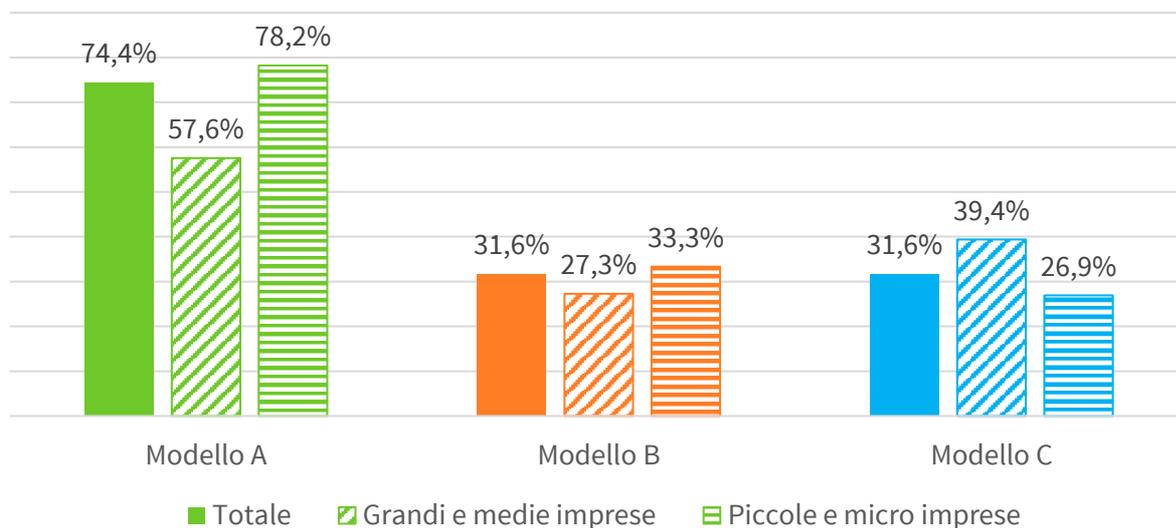
¹⁷ World Trade Report 2023, World Trade Organization (WTO).

serviti, organizzazione e struttura di governance. Per chiarire questo concetto si consideri, per esempio, il modello C: l'erogazione del servizio tramite una presenza permanente estera accomuna sia imprese con una sola società controllata localizzata oltreconfine sia, nel caso limite, le grandi società di consulenza che organizzano le proprie attività in una fitta rete di subsidiaries distribuite capillarmente su scala globale. Come si vedrà in seguito, quest'ultima casistica presenta delle forti peculiarità che meritano di essere approfonditamente analizzate.

Dall'indagine emerge come circa 3 imprese su 4 adottano il modello A, con un'erogazione del servizio a distanza, in particolar modo via mail e/o telefono (Figura 14). Sono numericamente equivalenti, invece, le quote di imprese che fanno propri i modelli B e C, pari al 31,6% del totale. Più nel dettaglio, la presenza temporanea all'estero si realizza quasi sempre tramite l'invio in loco di un team dedicato; per quanto riguarda la presenza permanente all'estero, invece, la modalità più utilizzata è quella di una società controllata localizzata nel mercato estero di interesse.

La Figura 14 mette in evidenza anche la differente distribuzione delle imprese tra i diversi modelli di internazionalizzazione quando si considerano disgiuntamente, da un lato, le grandi e medie imprese e, dall'altro, le piccole e micro imprese (seconda e terza colonna del grafico, rispettivamente). È interessante notare come le imprese di più ridotte dimensioni adottino più spesso il modello A rispetto alle realtà medio-grandi (78,2% vs 57,6%), mentre, al contrario, sviluppano più raramente una presenza stabile all'estero (26,9% vs 39,4%). Tale risultato può essere interpretato come una tendenza delle imprese più piccole a fare leva su modalità di espansione sui mercati esteri che, coerentemente con le loro dimensioni, non necessitano di eccessivi investimenti oltreconfine e siano più agili nella loro implementazione. Per le medio-grandi imprese, invece, risulta chiaramente più facile organizzare la propria presenza oltreconfine in modo più stabile e strutturato.

→ **Figura 14 - Distribuzione delle imprese per modello adottato (è possibile l'adozione di più di un modello)**



Numero rispondenti: 117

Come accennato poco sopra, i modelli di internazionalizzazione non sono in linea di principio alternativi tra loro. Questa complementarità, in effetti, emerge chiaramente anche dai dati raccolti, con un terzo delle

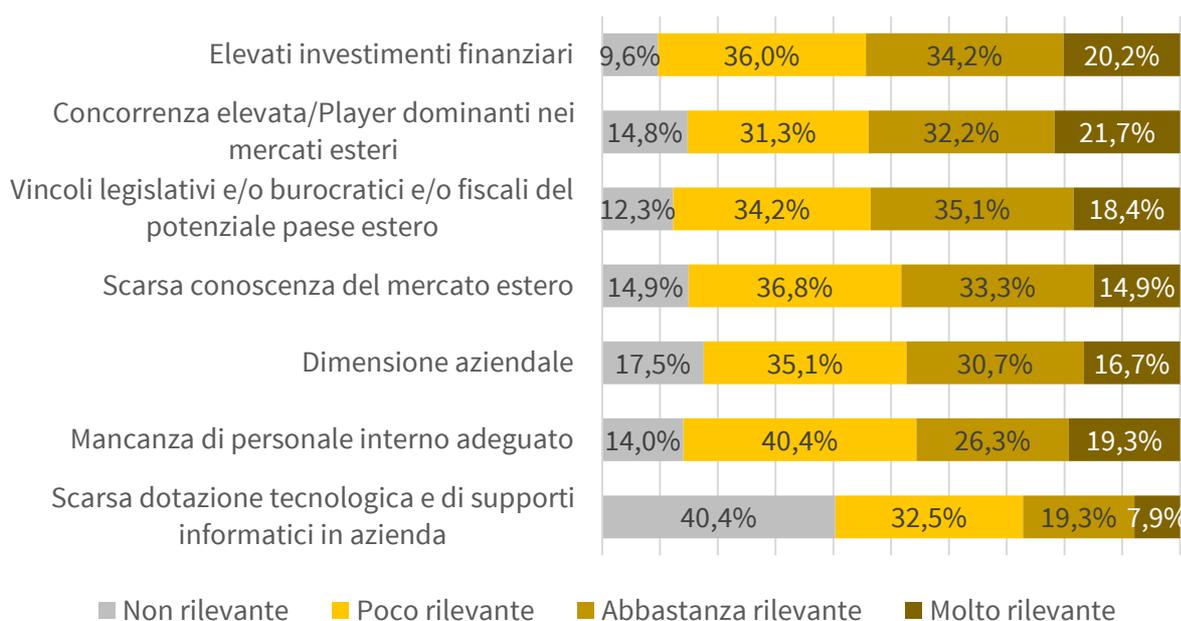
imprese che affianca due o più modelli contemporaneamente. Anche in questo caso, emergono delle differenze tra le diverse classi dimensionali di imprese, con le piccole e micro imprese che interpretano un approccio multi-modello nel 35,9% dei casi, più frequentemente delle medio-grandi realtà che si attestano al 24,2%. Da questo punto di vista, dunque, le imprese di ridotte dimensioni sembrano affrontare la sfida dell'internazionalizzazione con una strategia poliedrica che permette loro di sopperire alla difficoltà di raggiungere una maggiore strutturazione sui mercati esteri.

4.2.5 Gli ostacoli all'internazionalizzazione

Le imprese possono incontrare diversi tipi di ostacoli nel corso del processo di internazionalizzazione, alcuni di natura esterna – come, ad esempio, le caratteristiche del mercato estero o la presenza di vincoli di diverso genere nel paese target – altre di provenienza interna all'azienda, come nel caso della mancanza di risorse (umane, finanziarie, tecniche) adeguate.

L'argomento è stato affrontato nell'indagine, che ha messo in evidenza alcuni elementi di significativa criticità (Figura 15). Più nel dettaglio, i potenziali ostacoli all'internazionalizzazione ritenuti abbastanza o molto rilevanti da più della metà delle imprese sono gli elevati investimenti finanziari necessari ad espandersi oltreconfine (54,4%), la concorrenza elevata o la presenza di player dominanti nei mercati esteri (53,9%) e l'esistenza di vincoli legislativi/burocratici/fiscali nel paese estero (53,5%). Interessante notare, invece, come la ridotta dimensione aziendale non rientri tra i fattori percepiti come maggiormente problematici nella generalità delle imprese. L'elemento che viene ritenuto meno preoccupante tra i potenziali ostacoli all'internazionalizzazione è la scarsa dotazione tecnologica e informatica dell'azienda, per la quale oltre il 40% delle imprese esprime un giudizio di non rilevanza.

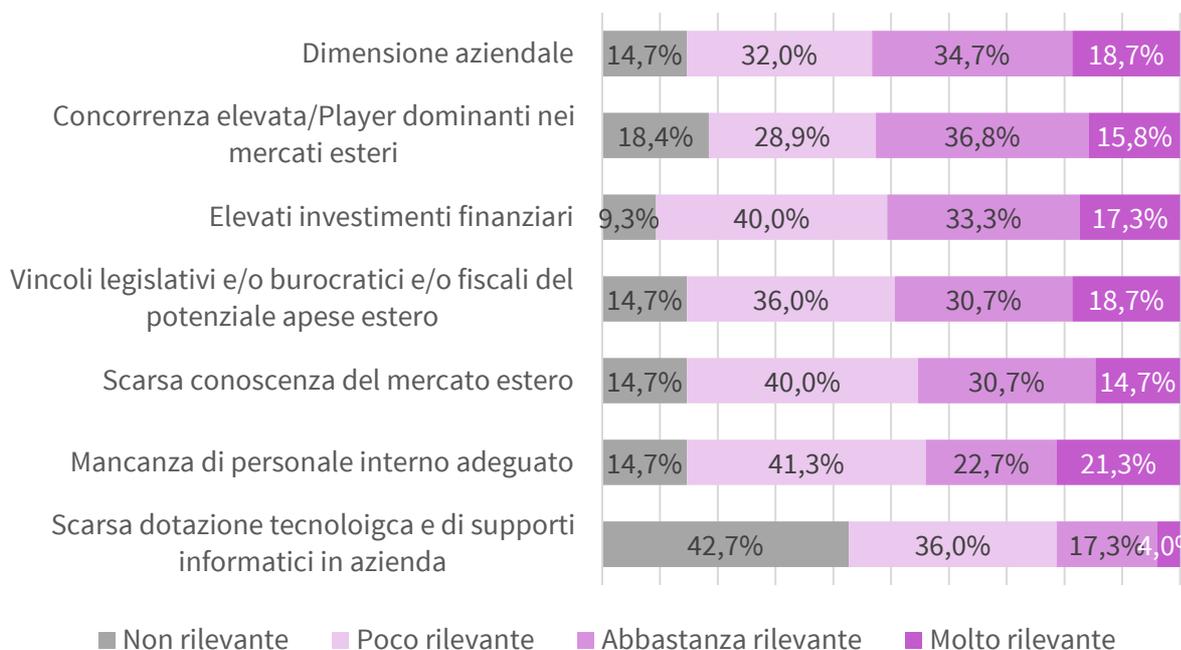
→ **Figura 15 - Quota di imprese per giudizio espresso sui diversi ostacoli (ordine decrescente per 'abbastanza' + 'molto')**



Numero rispondenti: 114

Analizzando le risposte fornite dal sotto insieme delle piccole e micro imprese (Figura 16), emerge una chiara differenza circa la criticità percepita per la variabile dimensionale. Tra queste realtà, infatti, la dimensione aziendale rappresenta un ostacolo abbastanza o molto rilevante per il 53,4% delle imprese, portando l'ostacolo al primo posto per rilevanza.

→ **Figura 16 - Quota di piccole e micro imprese per giudizio espresso sui diversi ostacoli (ordine decrescente per 'abbastanza' + 'molto')**

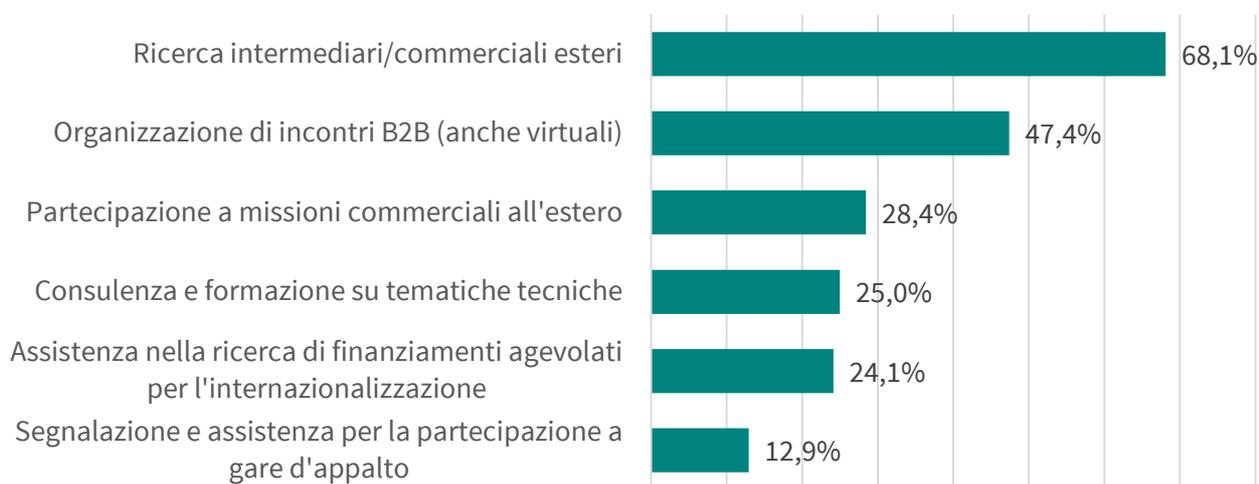


Numero rispondenti: 75

4.2.6 I servizi all'internazionalizzazione

Nel percorso di crescita sui mercati esteri l'impresa può essere affiancata e supportata da soggetti terzi che, tramite servizi dedicati, la aiutino ad operare in modo ancora più efficace. L'indagine ha sondato l'utilità percepita dalle imprese con riferimento ad alcuni di questi servizi (Figura 17). Il servizio più frequentemente indicato come potenzialmente rilevante (circa 7 imprese su 10) è il supporto nella ricerca di intermediari e/o commerciali esteri. Seguono l'organizzazione di incontri business to business (citata dal 47,4% delle imprese) e la partecipazione a missioni commerciali all'estero (28,4%). Circa un'impresa su quattro indica, invece, la consulenza e formazione su tematiche tecniche e l'assistenza nella ricerca di finanziamenti agevolati per l'internazionalizzazione. Infine, circa il 13% delle imprese considera rilevante un servizio di segnalazione e assistenza per la partecipazione a gare d'appalto.

→ **Figura 17 - I servizi all'internazionalizzazione (quota di imprese che ritiene il servizio potenzialmente rilevante)**



Numero rispondenti: 116

Sul fronte dei servizi all'internazionalizzazione, dunque, le attività più apprezzate dalle imprese sembrano essere quelle volte all'individuazione di partner commerciali e/o clienti finali, mentre destano meno interesse tutti quei servizi dedicati allo sviluppo di prerequisiti per l'internazionalizzazione (formazione tecnica, finanziamenti, segnalazione opportunità di bandi). Parrebbe, dunque, che le imprese si sentano in un certo senso "pronte" alla sfida dell'internazionalizzazione; tuttavia, allo stesso tempo, esse apprezzano un affiancamento nell'attività di matching con controparti potenzialmente interessate al loro business. Si tratta di un risultato coerente con il fatto che il campione analizzato è composto da imprese che hanno già avviato, almeno in parte, delle attività con clienti esteri e, quindi, hanno anche già affrontato e superato i primi ostacoli all'internazionalizzazione: il loro bisogno principale pare essere, piuttosto, quello di potenziare una presenza estera già avviata.

FOCUS: Le imprese di servizi non internazionalizzate

Una parte dell'indagine è stata dedicata alle imprese che dichiarano di non avere rapporti con clienti esteri. Con un'incidenza di imprese internazionalizzate non particolarmente elevata, infatti, è interessante raccogliere qualche evidenza, da un lato, sulle motivazioni che stanno alla base della scelta di non espandersi sui mercati esteri e, dall'altro, sulle potenzialità di internazionalizzazione futura derivanti dalla filiera in cui operano le imprese.

Con riferimento al primo aspetto, le risposte delle 266 imprese non internazionalizzate mettono in luce un aspetto sorprendente: per circa 4 imprese su 5, la mancata internazionalizzazione deriva dalla natura stessa del servizio offerto, che sarebbe sviluppato solamente per il mercato domestico (Figura 18). È questo un dato che si presta a diverse interpretazioni. Da un lato, infatti, potrebbe darsi il caso che effettivamente il servizio offerto da tali imprese sia difficilmente esportabile, per esempio per via di un rigido adattamento ad alcune caratteristiche peculiari del mercato italiano, come la normativa nazionale. D'altro canto, da un punto di vista alternativo, si potrebbe interpretare questa evidenza non tanto come un'impossibilità di esportazione del servizio per via delle sue caratteristiche ma come una mancanza di considerazione della possibilità di espandersi su altri mercati: l'impresa opera su scala nazionale e non ha necessità/interesse di ampliare i propri orizzonti operativi. Questa chiave di lettura è in parte ulteriormente suffragata dal fatto che le motivazioni che coinvolgono ostacoli oggettivi (mancanza risorse umane, finanziarie e tecnologiche adeguate) vengono citate molto raramente.

Tra gli altri principali elementi menzionati, inoltre, si trovano la dimensione aziendale, rilevante per il 20% delle imprese, i vincoli legislativi/burocratici/fiscali del paese estero (9,8%) e, infine, una esplicita scelta aziendale di concentrarsi sul mercato domestico (7,2%). Le altre possibili motivazioni sono state indicate da meno del 3% delle imprese, a testimonianza di una ridotta dispersione delle risposte, concentrate per la gran parte sui quattro elementi citati.

→ **Figura 18 - Motivazioni della mancata internazionalizzazione (quota di imprese che ritiene l'elemento rilevante)**

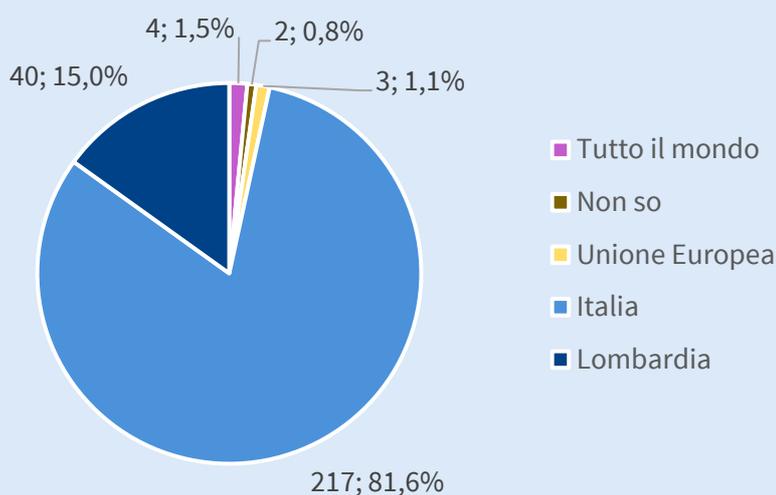


Numero rispondenti: 265

Quali che siano le motivazioni che portano le imprese a non internazionalizzare per il momento il proprio business, è interessante verificare se, quantomeno, le filiere in cui sono inserite possano rappresentare un potenziale fattore di stimolo all'internazionalizzazione. In particolare, una filiera di valle caratterizzata da clienti internazionalizzati potrebbe rendere più allettante e meno oneroso per la realtà a monte espandersi sui mercati esteri facendo leva sulle relazioni esistenti. Per verificare questa possibilità, è stato chiesto alle imprese non internazionalizzate quale fosse il mercato di riferimento del loro principale cliente. Come si può notare dal grafico (Figura 19), per circa il 97% delle imprese il principale cliente ha come orizzonte massimo il mercato nazionale. Addirittura, nel 15% dei casi il principale cliente opera su una scala ancor più ristretta dal punto di vista geografico, circoscrivendo le sue attività all'interno della regione.

Parrebbe, dunque, che le filiere in cui si inseriscono le imprese dei servizi non internazionalizzate siano a loro volta caratterizzate da una forte prevalenza del mercato nazionale, precludendo molto probabilmente effetti rilevanti di traino verso i mercati esteri.

→ **Figura 19 - Quota di imprese per mercato di riferimento del principale cliente**



Numero rispondenti: 265

4.3 LE INTERVISTE ALLE IMPRESE

Nella seconda fase dell'Indagine sono state realizzate alcune interviste a un campione ristretto e selezionato di imprese, con l'obiettivo di analizzare più nel dettaglio alcuni elementi di interesse attraverso un approccio qualitativo. Le realtà intervistate¹⁸ sono state individuate in modo tale da garantire un'adeguata variabilità in termini di settori rappresentati, dimensioni di impresa, assetto di governance, modelli di internazionalizzazione adottati e attuale livello di apertura ai mercati esteri. Le interviste hanno coinvolto gli imprenditori o figure che ricoprono ruoli di alto livello all'interno delle aziende poiché sono queste, le più adatte a descrivere le scelte strategiche e le strategie implementate dalle imprese.

Attraverso una lettura incrociata delle informazioni raccolte nelle interviste è stato possibile estrarre aspetti ricorrenti e identificare alcune tendenze generali che, messe in relazione con i risultati quantitativi discussi nel capitolo precedente, forniscono interessanti spunti di riflessione e chiavi di interpretazione. Il prossimo paragrafo, dunque, presenta e discute le principali evidenze emerse dalle interviste alle imprese; nel paragrafo successivo, invece, sono riportati i resoconti dei colloqui.

4.3.1 Le principali evidenze

In linea generale, le interviste con le imprese hanno affrontato tre principali questioni. In primo luogo, è stato chiesto agli interlocutori di descrivere il processo di internazionalizzazione seguito dall'impresa, mettendone in evidenza i fattori che lo hanno facilitato così come eventuali ostacoli incontrati nel cammino. In secondo luogo, è stato ulteriormente approfondito il tema dei modelli di internazionalizzazione adottati, chiedendo alle imprese di descrivere nel dettaglio come viene gestito il rapporto con i clienti esteri e i punti di forza e di debolezza delle diverse opzioni seguite. Infine, con uno sguardo prospettico, è stato chiesto agli intervistati quali siano le prospettive future di espansione sui mercati esteri dell'impresa.

4.3.1.1 I driver di internazionalizzazione

Confrontando i diversi processi di internazionalizzazione evidenziati nelle interviste emergono alcuni elementi ricorrenti che, dal punto di vista delle imprese, possono facilitare o incoraggiare una progressiva apertura ai mercati esteri.

L'aspetto più frequentemente richiamato è senza dubbio il ruolo giocato dalla **filiera** in cui opera l'impresa. In particolare, questo contributo può operare almeno lungo due direttrici: una "verticale" e l'altra "orizzontale". Nel primo caso, protagonisti dell'internazionalizzazione dell'impresa sono i clienti italiani già a portafoglio che, essendo a loro volta internazionalizzati, richiedono forniture di servizi per le proprie filiali/società controllate estere. La modalità "orizzontale", invece, vede nascere importanti opportunità di espansione sui mercati esteri dalla collaborazione con partner internazionalizzati alla realizzazione di specifici progetti. Dalle interviste è emerso chiaramente come la filiera giochi un ruolo fondamentale nella fase di "prima internazionalizzazione", a partire dalla quale, in un secondo momento,

¹⁸ Botta EcoPackaging S.r.l., C.A.T.A. Informatica S.r.l., Deloitte & Touche S.p.A., Maire S.p.A., Microsys S.r.l., NTT DATA Italia S.p.A., Tactical People S.r.l., Telecom Italia S.p.A..

l'impresa può rafforzare la propria presenza oltreconfine, sviluppando il mercato estero con il coinvolgimento di nuovi clienti. Questa fase di “seconda internazionalizzazione” è molto importante, in quanto permette all'impresa di costruirsi una propria autonomia, in mancanza della quale l'apertura internazionale dipenderebbe rischiosamente dalle scelte dei partner di filiera.

Un secondo fattore che facilita l'internazionalizzazione emerso dai colloqui con le imprese riguarda il concetto di **prossimità**. Una caratteristica fondamentale dei servizi è che, spesso, essi si basano su una forte componente relazionale tra fornitore e cliente. Appare dunque evidente come una contiguità linguistica/culturale tra i soggetti coinvolti possa rendere più agevole lo sviluppo di tale relazione e, di conseguenza, anche la realizzazione dello scambio economico. Similmente, anche altre forme di prossimità svolgono questo ruolo di facilitazione delle relazioni commerciali, come, per esempio, quella geografica o quella normativo/istituzionale.

Sulla scia di questo ultimo elemento, le interviste hanno evidenziato un terzo fattore di stimolo all'internazionalizzazione delle imprese del settore terziario: la progressiva **armonizzazione normativa all'interno del mercato unico europeo**. L'adozione di regole e procedure comuni a tutti gli stati membri, infatti, permette alle imprese di esportare in altri paesi i servizi sviluppati per il mercato nazionale, ora compatibili con contesti nazionali meno differenziati. In certi casi, e in particolar modo quando l'armonizzazione normativa è avviata sul mercato italiano in anticipo rispetto a altri paesi europei, questo processo può dare adito a interessanti vantaggi competitivi che, se efficacemente sfruttati, possono portare le imprese a conquistare importanti quote di mercato su scala europea¹⁹.

Infine, un ultimo fattore che può incentivare l'espansione dell'impresa sui mercati esteri è la natura stessa del **settore di attività**. Per esempio, le società di progettazione e di studi ingegneristici operano in un campo in cui, spesso, le commesse sono associate a investimenti particolarmente ingenti dal punto di vista finanziario. Solitamente, il mercato di riferimento per questo genere di progetti è più ampio di quello nazionale e può assumere una scala globale.

4.3.1.2 I modelli di internazionalizzazione

Sul fronte dei modelli di internazionalizzazione, i colloqui con le imprese hanno permesso di mettere in evidenza alcuni aspetti rilevanti che arricchiscono il quadro emerso dalla rilevazione discusso in precedenza. Con riferimento al modello A, caratterizzato da un'erogazione del servizio a distanza, le imprese tendono ad apprezzare l'agilità e la riduzione dei costi di fornitura che ne derivano. Grazie a questo modello, infatti, è possibile raggiungere i propri clienti esteri senza la necessità di installare capacità produttiva oltreconfine, evitando così rigidità organizzative e costi fissi di funzionamento.

Inoltre, sebbene l'erogazione completa del servizio a distanza non sia sempre possibile, è interessante notare come lo sviluppo tecnologico stia rendendo l'adozione di questo modello sempre più pervasiva nei diversi settori. Si consideri, ad esempio, l'ambito dei servizi informatici, nel quale non solo le soluzioni cloud consentono una totale somministrazione a distanza della parte core del servizio, ma in cui anche la formazione agli utenti, l'assistenza e la relazione post vendita possono essere tranquillamente gestite in

¹⁹ Sotto questo punto di vista, è interessante il caso dell'introduzione della regolamentazione sulla fatturazione elettronica. L'Italia è stato uno dei primi paesi europei a sperimentare questa soluzione tecnologica e numerosi player nazionali hanno conseguentemente sviluppato applicativi dedicati. Con la progressiva implementazione della fatturazione elettronica nei diversi paesi europei, tali imprese si sono trovate nelle condizioni di offrire anche a clienti esteri questo genere di servizio inizialmente sviluppato per il solo mercato nazionale.

remoto tramite strumenti di videocall ormai ampiamente diffusi, anche in seguito all'emergenza pandemica.

Infine, va sottolineato come l'erogazione del servizio a distanza stia alla base di specifici paradigmi economici che possono essere sfruttati anche come leve di internazionalizzazione. Per esempio, si pensi alle potenzialità della **platform economy**, in cui imprese di servizi digitali possono distribuire le loro soluzioni a clienti di tutto il mondo con costi marginali ridotti e un mercato di riferimento potenzialmente illimitato.

Per quanto riguarda il modello B, basato su un'erogazione del servizio tramite una presenza temporanea all'estero, le interviste ne hanno messo in luce alcuni pregi e qualche limitazione. Sul fronte dei vantaggi, l'invio presso il cliente estero di un team dedicato può aiutare l'impresa a comprendere in maniera più precisa le **esigenze della controparte**, così da individuare soluzioni più efficaci e personalizzate. D'altro canto, soprattutto per le imprese di dimensioni più ridotte, non è sempre agevole reperire personale **disponibile a condurre missioni all'estero** per periodi prolungati.

In alcuni casi, coerentemente a quanto osservato poco sopra, l'introduzione di **nuove tecnologie** ha reso la presenza temporanea all'estero non più necessaria per l'erogazione del servizio a clienti oltreconfine. Questo modello, tuttavia, può comunque essere adottato da alcune realtà per rispondere a specifiche esigenze contingenti. Per esempio, talvolta le imprese installano in paesi ad alto potenziale propri uffici commerciali e di rappresentanza al fine di avviare la loro presenza su tale mercato estero. Tale presenza assume un carattere temporaneo quando viene sostituita, in un secondo momento, da una gestione da remoto dei clienti fidelizzati o da un ulteriore sviluppo della presenza locale dell'impresa, per esempio con l'installazione permanente di altre funzioni aziendali.

Infine, le interviste alle imprese hanno confermato che la presenza permanente oltreconfine tipica del modello C può essere concretamente implementata attraverso una notevole varietà di configurazioni organizzative, da quelle più leggere (partnership con rivenditori locali) a quelle più strutturate (filiali o società controllate, vedasi il paragrafo 4.2.4). In questo secondo caso, inoltre, si osserva una correlazione tra numero di paesi serviti e dimensioni aziendali, in un continuum di casistiche che si estende da PMI con una società controllata all'estero a realtà multinazionali caratterizzate da una copertura diretta di numerosi mercati.

Con riferimento a queste realtà multilocalizzate, è interessante notare la coesistenza di **diverse modalità organizzative** per l'erogazione dei servizi ai clienti esteri. Da un lato, alcune imprese adottano un approccio maggiormente centralizzato in cui il servizio viene effettivamente fornito da un numero limitato di centri di produzione; in questo caso, non sempre tutte le funzioni aziendali vengono localizzate nelle filiali estere. Dall'altro, vi sono realtà che prediligono una gestione più decentralizzata, in cui il cliente estero viene servito direttamente dalla subsidiary locale dell'impresa, che opera dunque in piena autonomia.

Infine, tra le realtà che adottano questo modello di internazionalizzazione, vi è una particolare categoria di imprese: le **grandi realtà multinazionali del settore terziario** caratterizzate da una presenza estremamente capillare sui mercati globali (si pensi, ad esempio, alle principali società della consulenza manageriale). Si tratta, a ben vedere, di un caso limite: infatti, quando la copertura diretta dei mercati supera una certa soglia, i contorni dei concetti di "cliente estero" e di "esportazione di servizio" tendono a sfumarsi poiché si rafforza la tendenza a servire i clienti di un determinato paese attraverso la filiale

dell'impresa ivi localizzata, riducendo così l'incidenza di servizi transfrontalieri. L'aspetto interessante di questa fattispecie è che spesso le imprese mettono in campo apposite soluzioni organizzative per gestire internamente i flussi di clienti che, una volta intercettati, vengono reindirizzati verso le filiali territorialmente competenti.

In conclusione, come si evince da quanto appena discusso, il panorama emerso dalle interviste riguardo ai modelli di internazionalizzazione adottati dalle imprese dei servizi si distingue per una grande varietà di casistiche che, in una certa misura, tendono a sfuggire a una rigida classificazione. Da questo punto di vista, da un lato, le imprese possono adottare più modelli contemporaneamente, dall'altro spesso modificano anche le proprie modalità operative col passare del tempo. Questi cambiamenti di assetto possono essere promossi sia in risposta a cambiamenti di origine esterna (innovazione tecnologica, condizioni di mercato, ...), sia per affrontare le nuove esigenze organizzative che possono scaturire dalla progressiva apertura ai mercati internazionali.

4.3.1.3 Le strategie di espansione sui mercati esteri e i vantaggi dell'internazionalizzazione

Il terzo aspetto affrontato nelle interviste alle imprese riguarda le eventuali prospettive di espansione sui mercati esteri e le relative strategie. In quest'ottica, risulta particolarmente interessante il punto di vista delle piccole e medie realtà, spesso caratterizzate da inferiori livelli di internazionalizzazione e per le quali l'apertura internazionale rappresenta una sfida da affrontare con delicatezza. Da questo punto di vista, si possono concettualizzare due approcci, anche in questo caso non alternativi tra loro e talvolta contraddistinti da una parziale compenetrazione.

In primo luogo, l'impresa può agire sul **marginale estensivo**, sviluppando vere e proprie nuove linee di business ideate appositamente per essere proposte a clienti esteri con l'obiettivo di aprirsi quote di mercato in nuove nicchie ancora inesplorate. In un diverso approccio, invece, l'impresa può operare sul **marginale intensivo**, cercando di ampliare il portafoglio di clienti esteri per le attuali linee di business, possibilmente facendo leva sul capitale relazionale costruito nel tempo sui mercati già raggiunti.

Quali che siano le strategie di espansione sulla scena internazionale immaginate dalle imprese, quella che è emersa dalle interviste è una convinzione unanime circa l'importanza di portare il proprio business oltre i confini nazionali. La sfida dell'internazionalizzazione, infatti, rappresenta uno stimolo per le imprese a **innovare e aumentare il valore aggiunto** dei propri servizi, contribuendo così ad accrescere la stessa competitività aziendale. Inoltre, confrontarsi con diversi contesti permette alle imprese di sviluppare un **approccio più proattivo**, tramite il quale è possibile prendere consapevolezza **di nuove tendenze di mercato e soluzioni tecnologiche**, anche qui con un evidente vantaggio in termini di posizionamento strategico. Infine, le imprese internazionalizzate con una presenza permanente oltreconfine possono risultare anche più attrattive agli occhi dei **giovani talenti** che vedono con favore alla possibilità di svolgere esperienze lavorative all'estero. Anche questo elemento, in un contesto di sempre minore disponibilità di manodopera qualificata, è un fattore che può diventare cruciale per il futuro delle imprese.

4.3.2 I resoconti delle interviste alle imprese

Si riportano in seguito i resoconti dettagliati dei colloqui con le imprese. Per ogni realtà, viene riportato un sintetico profilo aziendale e le evidenze principali emerse nelle interviste.

4.3.2.1 *Botta EcoPackaging S.r.l.*

A cavallo tra manifattura e servizi: produzione di beni strumentali ad alto contenuto di servizio

Botta EcoPackaging S.r.l. è un'impresa familiare localizzata a Trezzano sul Naviglio (MI) attiva nella produzione di scatole e imballaggi in cartone ondulato dal 1947. Nel 2023 l'impresa ha registrato un valore della produzione di oltre 7 milioni di €. Per il 2024, l'impresa prevede che l'incidenza del fatturato realizzato all'estero raggiunga circa il 13% del fatturato totale.

Pur non essendo strettamente un'impresa di servizi, Botta EcoPackaging si posiziona in una fascia - quella degli industrial services - intermedia tra manifattura e servizi che sviluppa prodotti ad alto contenuto di servizio strumentali alle attività delle altre imprese. Nel caso specifico, l'impresa sviluppa prodotti ad alto contenuto di servizio a supporto della fase di distribuzione della merce dei clienti, un anello della catena del valore che rientra nell'ambito del settore terziario.

Più innovazione e maggiore valore aggiunto: le chiavi per l'internazionalizzazione

Il basso valore aggiunto dei prodotti tradizionalmente sviluppati dall'impresa (scatole da imballaggio in cartone ondulato) ha limitato in passato le possibilità di espansione verso i mercati esteri per via dell'alta incidenza dei costi di trasporto. Nonostante ciò, l'impresa è riuscita negli anni ad affacciarsi verso i paesi più vicini, tra cui Francia, Svizzera e Germania.

Dal 2018, tuttavia, l'impresa ha introdotto una nuova divisione dedicata al sustainable packaging, anticipando un trend di mercato che si sarebbe affermato di lì a poco e collocandosi così in una posizione di vantaggio rispetto ai competitor. I nuovi prodotti della divisione sustainable packaging si caratterizzano per un più alto valore aggiunto rispetto a quelli tradizionali per due ragioni principali. Innanzitutto, il sustainable packaging di Botta EcoPackaging è altamente innovativo e si basa su un'intensa attività di R&D; l'impresa ha anche registrato dei brevetti a tutela delle proprie innovazioni. In secondo luogo, l'azienda spesso co-progetta soluzioni innovative con i propri clienti, svolgendo un vero e proprio servizio di consulenza per comprendere le esigenze della controparte e sviluppare la soluzione tecnicamente più adatta a farvi fronte.

Il passaggio a prodotti a più alto valore aggiunto ha permesso all'impresa di abbattere l'incidenza dei costi di trasporto e di ampliare, così, il proprio raggio di azione sulla scena internazionale. Botta EcoPackaging esporta attualmente i propri prodotti in diversi paesi, localizzati tra Europa, Australia e US.

L'internazionalizzazione come scelta

L'impresa ha sviluppato un forte orientamento all'internazionalizzazione con lo scopo di ampliare il proprio portafoglio clienti. Tra le azioni intraprese in questo senso, ha riorientato le sue strategie di comunicazione, si è dotata del capitale umano adatto, partecipa a fiere internazionali di settore. Inoltre, sta potenziando il rapporto con distributori esteri che facciano da tramite rispetto ai clienti finali.

Un approccio graduale verso possibili evoluzioni future

In futuro, Botta EcoPackaging non esclude di aprire sedi all'estero, ma per far ciò occorre prima sviluppare una solida base di clienti nel paese target. Solo in seguito è immaginabile l'investimento in siti logistici localizzati oltre confine grazie ai quali conseguire economie di scala e abbattere ulteriormente tempi di consegna e costi di trasporto.

4.3.2.2 C.A.T.A. Informatica S.r.l.

Consulenza informatica per le imprese

C.A.T.A. Informatica è un'azienda che offre soluzioni software e consulenza specializzata per la trasformazione digitale delle imprese. In particolare, opera in numerosi segmenti del mercato, tra cui i software gestionali (ERP), Industry 4.0, CRM e applicativi per la business intelligence.

Nella sua attività di consulenza, C.A.T.A. Informatica analizza i processi aziendali del cliente, così da capirne le dinamiche e le potenzialità per identificare la soluzione software più adatta alle esigenze specifiche della singola impresa. Inoltre, i consulenti tecnici ed applicativi affiancano l'imprenditore ed i manager nella scelta, installazione, sviluppo ed addestramento degli utenti massimizzando l'efficacia della piattaforma software identificata. Nel 2023 l'impresa registrava 5,4 milioni di euro di valore della produzione e contava 33 dipendenti. La quota di fatturato estero prevista per il 2024 è di circa il 10%.

Due driver di espansione verso l'estero: clienti italiani internazionalizzati e standardizzazione delle norme nel mercato unico europeo

C.A.T.A. Informatica opera sui mercati esteri prevalentemente grazie al traino di clienti italiani già a portafoglio che espandono le proprie attività all'estero, chiedendo all'azienda di svolgere i propri servizi di consulenza informatica anche per le nuove sedi internazionali. Questa è stata, finora, la modalità di internazionalizzazione seguita.

Tuttavia, in prospettiva, l'impresa sta mettendo a punto una seconda modalità di internazionalizzazione, tesa a sfruttare le opportunità presentate dalla progressiva standardizzazione a livello europeo degli adempimenti normativi e regolatori a cui sono soggette le imprese. Più nello specifico, ha sviluppato un applicativo software full cloud per rispondere alle esigenze di quelle imprese che trattano specifici prodotti sottoposti a un regime doganale speciale. Per il momento, l'Italia è l'unico Paese ad avere recepito la normativa europea di riferimento, ma gradualmente questa sarà implementata in tutta l'Unione Europea. Di conseguenza, la soluzione sviluppata potrebbe essere facilmente adattata ad altri mercati europei, dato che le specifiche tecniche e normative sono già standardizzate a livello UE. Questo approccio permetterebbe a C.A.T.A. di scalare la propria presenza internazionale seguendo i cambiamenti normativi e le esigenze dei mercati locali, pur partendo da un prodotto/servizio sviluppato per il mercato italiano.

Dalla presenza temporanea all'estero all'erogazione di servizi full remote

In passato C.A.T.A. doveva ricorrere all'invio di team di professionisti presso il cliente estero per procedere con l'installazione degli applicativi e la fase di avvio delle soluzioni implementate. Ora tutto questo non è necessario e ogni fase del processo viene gestita in remoto. Anche la formazione e l'affiancamento successivi all'avvio degli applicativi viene eseguita a distanza tramite l'utilizzo di piattaforme di

videoconferenza. I progetti seguiti si realizzano mediamente su un arco temporale relativamente breve e questo consente una gestione agile del processo stesso.

Alla ricerca di una nicchia nel mercato unico Europeo

In prospettiva, l'impresa è determinata ad ampliare la propria quota di fatturato estero puntando sullo sviluppo di soluzioni software di nicchia, capaci di rispondere ad esigenze specifiche delle imprese nate dalla progressiva adozione di regolamentazione omogenea a livello europeo in determinati ambiti/settori. C.A.T.A. Informatica intende espandersi con maggior forza in particolare su un mercato estero europeo anche attraverso la presenza stabile di un distributore in loco. È questo un aspetto fondamentale per attirare clienti su un nuovo mercato senza l'intermediazione di clienti già fidelizzati.

4.3.2.3 Deloitte & Touche S.p.A.

Una grande multinazionale della consulenza con presenza capillare a livello mondiale

Deloitte è un network di consulenza internazionale che opera e eroga servizi di Audit & Assurance, Consulting, Financial Advisory, Risk Advisory, Tax e Legal che si rivolge a clienti del mondo pubblico e privato appartenenti a molteplici settori. Con un network di società presenti in oltre 150 Paesi e oltre 450 mila dipendenti, Deloitte è tra le più grandi imprese del settore della consulenza.

Anche in Italia, Deloitte gioca un ruolo di primo piano, essendo tra le più grandi realtà nei servizi professionali alle imprese nel Paese (1,3 mld € di fatturato nel 2023), dove è presente da circa 100 anni. I servizi sono offerti da diverse società e studi specializzati in singole aree professionali e tra loro separati e indipendenti, ma tutti parte del network. Con circa 13.000 professionisti la società assiste oltre 11 mila clienti con un approccio multidisciplinare e attraverso una presenza capillare sul territorio nazionale (24 città).

Il rapporto con i clienti esteri

Parlare di clienti esteri per una società come Deloitte può sembrare non del tutto appropriato, considerando il livello di diffusione internazionale del Gruppo. Ai fini della presente discussione, tuttavia, il concetto di cliente estero va inteso in relazione al punto di vista della realtà italiana del network. In questi termini, si pongono due casistiche principali, qui in seguito descritte.

Cliente estero su progetti esteri

Seguendo un approccio comune a tutte le grandi multinazionali di servizi, il gruppo organizza la sua presenza sui mercati internazionali tramite entità legali autonome e separate tra loro. Di norma, anche in una logica di risk management, la fase esecutiva dei progetti avviati con clienti esteri viene affidata alla entità Deloitte, la quale possiede la migliore sensibilità per operare opportunamente sul mercato locale. Ad esempio, il cliente tedesco intercettato da Deloitte Italia e interessato a un progetto sulla Francia verrà tendenzialmente seguito dal team della subsidiary francese di Deloitte, con coinvolgimento di rappresentanti dei paesi di originazione della opportunità di business (nel caso di specie Italia e Germania) in modo da garantire che a fronte di coinvolgimenti del management del Cliente dei tre paesi, ci sia sempre una vicinanza diretta del network al *decision maker*.

Subsidiary italiana di un cliente estero

Allo stesso tempo, le attività di Deloitte in Italia coinvolgono spesso clienti stranieri, in particolare subsidiaries italiane di imprese con casa madre straniera. In questi casi, Deloitte Italia favorisce anche l'incontro tra la casa madre straniera e l'Italia per far sì che il management straniero, che in alcuni casi è *decision maker* della assegnazione e coordinamento delle attività, abbia una visibilità delle esigenze del Paese Italia non filtrata dal network estero che potrebbe non rendere efficacemente priorità rischi ed opportunità.

Cliente estero su progetti italiani

Talvolta, infine, Deloitte Italia fornisce servizi direttamente a clienti propriamente esteri, per esempio nei casi in cui tali servizi abbiano un forte collegamento con il mercato italiano (ad es. operazioni di M&A di clienti esteri su imprese italiane). È in quest'ultimo caso che si configura una vera e propria transazione con soggetti strettamente esteri e non con entità legali italiane di società estere.

La gestione dei flussi di clienti su scala internazionale

Da quanto appena discusso emerge chiaramente l'importanza, per Deloitte, di favorire una circolazione il più fluida e dinamica possibile dei clienti internazionali nel network italiano. A questo scopo, Deloitte ha anche adottato il modello dei "foreign desk", uffici dedicati ad accogliere i clienti esteri, comprendere le loro esigenze e indirizzarli verso i servizi di cui necessitano, facendo da tramite con i colleghi del network italiano. Per esempio, Deloitte Italia dispone di un desk giapponese, che ha il compito di indirizzare i clienti giapponesi nel dialogo con il network italiano; per completezza, allo stesso modo, Deloitte Italia ha aperto dei desk negli US e in Cina, a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese italiane interessate a quei mercati di sbocco o dei clienti cinesi operanti o interessati all'Italia: tali desk sono gestiti con personale italiano proprio per favorire un più rapido flusso informativo.

Gli hub di servizi a basso valore aggiunto

Infine, con particolare riferimento ad alcuni servizi a basso valore aggiunto, il network internazionale di Deloitte ha sviluppato alcuni hub in Paesi caratterizzati da un costo del lavoro ridotto, tra i quali vi sono l'India, la Thailandia e l'Albania. Da questi centri, Deloitte raggiunge clienti in tutto il mondo offrendo le proprie soluzioni a condizioni di costo orario competitivo.

4.3.2.4 Maire S.p.A.

Servizi di ingegneria per la transizione energetica

Il Gruppo Maire è un gruppo italiano di ingegneria, che supporta ed abilita la transizione energetica sviluppando soluzioni tecnologiche ad hoc, attraverso processi innovativi e sostenibili e valorizzando la sinergia tra innovazione tecnologica, ingegneria, design e implementazione per i fertilizzanti, l'idrogeno, l'economia circolare, la carbon capture, la chimica verde e i carburanti avanzati. Offre inoltre una vasta gamma di servizi e soluzioni integrate di engineering and construction, mantenendo elevata l'attenzione alla innovazione ed alla riduzione dell'impatto carbonico. Il gruppo Maire, le cui radici tecnologiche sono riconducibili a tre pionieri dell'industria italiana - ovvero Edison, Montecatini e Fiat - si è espanso grazie ad un processo di crescita interna e ad una serie di acquisizioni societarie, anche internazionali, finalizzate negli anni. E' attivo in 45 paesi con 50 società e oltre 7mila dipendenti diretti. Detiene all'incirca 2mila

brevetti a portafoglio e ha portato a compimento oltre 1.500 progetti a livello globale. Nel 2023, il gruppo Maire ha registrato un valore della produzione di 4,3 miliardi di euro. Nel 2024 si prevede che la quota di fatturato estero raggiunga il 95% di quello totale.

Il processo di internazionalizzazione: da una dinamica “pull” a un protagonismo “push”

Il processo di internazionalizzazione del Gruppo ha seguito due fasi, la prima delle quali basata sulla proiezione estera scaturita dalla vocazione all'internazionalizzazione di Fiat Engineering e Tecnimont, le due società acquisite da Maire provenienti da due gruppi industriali - Fiat e Montedison - caratterizzati, sin dagli anni '50, da una spiccata apertura internazionale. In questa fase, il cliente estero chiedeva all'impresa di partecipare a bandi di gara per la realizzazione di impianti che, una volta aggiudicati, davano vita a commesse estere (dinamica “pull”). Attualmente, oltre a questa dinamica che è comunque presente in numerosi mercati, Maire sta mettendo in campo un protagonismo più spiccato e attivo nell'approccio ai mercati esteri, promuovendo la propria presenza anche in geografie ancora inesplorate e generando, in partnership con i Clienti, le opportunità di business facendo leva sul proprio valore distintivo.

Turbolenze geopolitiche, instabilità finanziaria e capacity i tre ostacoli principali sui mercati esteri

Con riferimento alla propria presenza sulla scena globale Maire riscontra tre principali elementi di criticità, che potrebbero ostacolare o ritardare l'approdo e/o la permanenza in determinati mercati esteri. Innanzitutto, è particolarmente rilevante il rischio geopolitico. La recente invasione dell'Ucraina da parte della Russia, ad esempio, ha reso necessario sostituire il mercato russo con opzioni alternative, iniziativa tutt'altro che banale volendo evitare di incorrere in impatti significativi sui risultati e sulla traiettoria di crescita del Gruppo.

In secondo luogo, anche il rischio di instabilità finanziaria nel paese estero di riferimento può rappresentare un serio ostacolo all'operatività dell'impresa. Da un lato, problemi sul mercato dei capitali locali possono determinare scarsità di risorse finanziarie, potenzialmente deleteria per i progetti di investimento; inoltre, anche su progetti già finanziati, l'instabilità economico finanziaria potrebbe avere ricadute sui processi di fornitura e di gestione operativa dei lavori avviati. Negli anni scorsi, problematiche analoghe sono state riscontrate con riferimento ai progetti in aree come il Sud America o il Nord Africa. Infine ulteriore elemento di attenzione, da non sottovalutare, è garantire la disponibilità di risorse adeguate a supplire ad eventuali carenze o assenza di capacità produttiva necessaria nel paese estero di interesse. Attivare progetti e avviare attività in alcuni paesi richiede infatti un notevole sforzo organizzativo-logistico, che deve essere adeguatamente valutato. Inoltre, alcuni paesi condizionano la possibilità di realizzare progetti sul territorio all'assunzione di personale locale (condizioni di “in-country value” e “local content”), elemento di potenziale rigidità organizzativa che l'azienda deve preventivamente considerare, affrontare e gestire.

Competenze distribuite ma gestione strategica centralizzata: un modello di internazionalizzazione a geometrie variabili

Nel fornire i propri servizi a clienti esteri Maire adotta un modello misto, articolato nelle possibili tre opzioni che seguono. In primo luogo, alcune geografie sono servite direttamente dal Centro, ovvero dall'Italia, mentre, in altri paesi, Maire ha sviluppato la capacità di realizzare direttamente in loco ed in autonomia l'intero ciclo di vendita di servizi (è il caso, ad esempio, degli Emirati Arabi Uniti). Infine, in

alcuni paesi – tra cui Germania, Olanda e India – sono stati realizzati veri e propri hub in grado di fornire servizi anche per paesi terzi. Il caso indiano è il più interessante, in quanto nel paese vengono svolte attività a supporto di tutto il Gruppo.

Quanto detto riguardo all'erogazione del servizio – che può essere svolta dal centro o dalla periferia – non è applicabile alle funzioni strategiche, saldamente dirette e coordinate dal centro. La gestione finanziaria e dei rischi, le funzioni di governance e commerciali, infatti, non vengono delocalizzate, ma rimangono appannaggio della sede centrale italiana. Anche i servizi informativi sono gestiti centralmente, per motivi di efficienza e di sicurezza informatica.

Da un punto di vista di governance societaria, il gruppo Maire opera all'estero con società controllate, filiali o uffici di rappresentanza, variabili a seconda del business, dei paesi e delle funzioni localizzate al di fuori dai confini nazionali. In ogni caso, la struttura della governance è sotto il controllo della capogruppo italiana.

Un possibile ruolo di traino verso i mercati esteri per tutta la filiera, ma ad alcune condizioni

Quale grande player del settore dei servizi di ingegneria, che funge da general contractor su progetti di dimensioni rilevanti, il mercato globale rappresenta – per il gruppo Maire - la naturale arena competitiva e l'estero costituisce circa il 95% del portafoglio clienti. La forte proiezione internazionale dell'impresa rappresenta un veicolo di internazionalizzazione anche per le società partner della filiera coinvolte nella realizzazione delle commesse estere. Anche realtà di dimensioni ridotte possono infatti sfruttare le opportunità generate da progetti comuni ed espandere le proprie attività sui mercati esteri, procurandosi nuovi clienti. Tuttavia, tale modalità di internazionalizzazione può nascondere alcune criticità. Infatti, se l'impresa fa affidamento esclusivamente sulle attività della capo-filiera, senza consolidare autonomamente la propria presenza sul mercato estero attraverso la diversificazione e l'ampliamento della propria base clienti, può correre il rischio che un eventuale abbandono del mercato da parte della capo-filiera comprometta in modo significativo le proprie attività estere, generando anche correlate gravi perdite economiche. In altre parole, sfruttare le relazioni con la capo-filiera internazionalizzata per penetrare nei paesi esteri e consolidarvi la propria presenza può risultare un'opzione vincente se e solo se inserito in una più ampia, ben programmata e strutturata strategia di internazionalizzazione.

4.3.2.5 *Microsys S.r.l.*

Consulenza informatica a 360°

Con una presenza trentennale sul mercato, Microsys sviluppa soluzioni informatiche per le imprese offrendo formazione professionale e assistenza nell'ottimizzazione degli acquisti delle licenze software e dei servizi Microsoft e progettando soluzioni software personalizzate. Nel campo della sicurezza e della gestione, collabora con i clienti per rafforzare la sicurezza di identità, dispositivi e dati. Microsys è tra i soci fondatori del consorzio Esprime, specializzato nella fornitura di contratti Microsoft Enterprise. Inoltre, come membro del consorzio PCSNET, offre corsi di formazione ICT per professionisti informatici, decision makers aziendali e utenti finali. Da dicembre 2023 Microsys è entrata a far parte del gruppo Lodestar, una piattaforma di società di eccellenza per la consulenza, i servizi e lo sviluppo di soluzioni ICT, con 10 sedi ubicate in Italia e Svizzera. Microsys ha registrato nel 2023 circa 20 milioni di euro di valore della produzione e 90 dipendenti. Per il 2024, si prevede una quota del fatturato estero del 5%.

Una pluralità di strategie alla base del processo di internazionalizzazione

Per espandere il proprio business sui mercati esteri Microsys ha perseguito diverse strategie. In primo luogo, si è espansa nel Canton Ticino facendo leva su quella contiguità linguistica, culturale e geografica che facilita le relazioni con i clienti svizzeri, in particolare nella co-progettazione del servizio erogato.

Una seconda modalità di internazionalizzazione seguita dall'azienda ha sfruttato i clienti già in portafoglio, solitamente con head quarter in Italia o nei paesi europei, offrendo loro servizi per le proprie sedi al di fuori dell'Italia. In questo è stato fondamentale l'investimento nella persistenza della relazione coi propri clienti, che permette a Microsys di accreditarsi come fornitore efficace a cui rivolgersi in caso di necessità future.

In terzo luogo, l'azienda ha sperimentato le potenzialità della platform economy, sviluppando delle app e rendendole disponibili ai potenziali clienti in tutto il mondo tramite lo store di Microsoft.

Infine, una delle società del gruppo di cui fa parte Microsys, grazie alla sua localizzazione all'estero (Baku, Azerbaijan), è attiva nello sviluppo di clienti esteri direttamente sul mercato estero di localizzazione.

Una molteplicità di canali per servire i clienti esteri

Nell'erogazione dei servizi ai clienti esteri, Microsys adotta un ventaglio di soluzioni differenti. L'utilizzo dello store Microsoft per la vendita su licenza delle proprie applicazioni permette di raggiungere i clienti senza costi di transazione e con un grande potenziale di scalabilità.

Per offrire i propri servizi di consulenza a clienti esteri, tuttavia, l'azienda molto spesso ricorre all'invio, su base temporanea, di un team di professionisti presso la controparte. Questo permette di relazionarsi in modo diretto con il cliente sul campo e di affiancarlo al meglio per trovare una risposta alle sue esigenze. Allo stesso tempo, la dislocazione di personale all'estero può comportare a volte qualche complicazione organizzativa. Superata la fase di avvio, il monitoraggio delle soluzioni implementate presso i clienti esteri viene eseguito da remoto.

Una prospettiva di ulteriore sviluppo del mercato estero

Microsys vuole sviluppare ulteriormente il suo business all'estero. L'azienda ha intenzione di cogliere eventuali opportunità con i clienti attuali e di sfruttare elementi di prossimità geografica e relazionale. In futuro, non esclude di lavorare in modo più mirato su soluzioni e prodotti sviluppati ad hoc per i mercati esteri.

L'azienda è consapevole dell'importanza di aprirsi sul piano internazionale, una leva fondamentale per migliorare la propria competitività e che permette di posizionarsi su segmenti di mercato a più alto valore aggiunto. Allo stesso tempo, il processo richiede uno sforzo non indifferente e uno spiccato spirito imprenditoriale.

4.3.2.6 NTT DATA Italia S.p.A.

Una multinazionale globale

NTT DATA Italia opera nel settore della consulenza informatica in Italia e all'estero principalmente attraverso l'attività di "System integration & ICT Consulting, sviluppando soluzioni informatiche integrate per grandi e medie imprese e fornendo servizi di consulenza su temi tecnologici per la digitalizzazione, architetturali e di adozione dell'Intelligenza Artificiale

NTT DATA Italia appartiene al Gruppo NTT DATA, la cui capogruppo NTT DATA Corporation viene fondata a Tokyo nel 1967. Ad oggi il Gruppo NTT DATA conta oltre 150.000 professionisti, con sedi in più di 50 Paesi, fra cui l'Italia. Nel nostro paese, l'impresa opera con 11 sedi (Milano, Roma, Napoli, Genova, Torino, Pisa, Treviso, Cosenza, Salerno, Bari e Bologna) e impiega circa oltre 6.000 dipendenti. Nel 2023 l'impresa ha registrato un valore della produzione di oltre 600 mln di euro.

La presenza internazionale capillare permette una sostanziale compartimentazione dei mercati

La natura della società multinazionale che si caratterizza da una presenza capillare a livello globale con proprie subsidiary, fa del concetto di cliente estero una categoria apparentemente inappropriata in quanto ogni azienda locale segue principalmente il proprio mercato.

Ci possono esaminare due casi. Nel primo caso si partecipa a gare/progetti all'estero di aziende italiane che richiedono per le proprie filiali lo stesso fornitore presente in Italia. In questa fattispecie, non si tratta di una vera e propria esportazione di servizi, in quanto è la filiale estera ma di un cliente italiano.

Diversamente, NTT DATA Italia talvolta intercetta clienti esteri interessati alla realizzazione di progetti in paesi diversi dall'Italia. In questo caso, nella stragrande maggioranza delle occasioni, il potenziale cliente viene seguito dalla filiale NTT DATA del rispettivo paese, mantenendo una corrispondenza tra mercato di realizzazione della commessa e nazionalità della filiale NTT DATA coinvolta (con magari il supporto specialistico di attività professionali italiane di un centro di competenza). Conseguentemente, non sono molti i casi in cui le attività NTT DATA Italia danno origine ad una esportazione di servizi completamente italiani verso clienti esteri nel loro Paese d'origine. È questo un risvolto diretto della capillare diffusione della società in tutti i principali mercati mondiali, che permette di seguire pressoché ogni progetto direttamente tramite la subsidiary locale del Gruppo NTT.

4.3.2.7 Tactical People S.r.l.

Una piccola realtà della consulenza al servizio della Digital Transformation

Tactical People è una società di consulenza presente sul mercato dal 2001 specializzata nell'ambito della Digital Transformation. L'azienda sviluppa, attraverso partnership con le maggiori aziende del mercato ICT, progetti enterprise in ambito Energy, Financial Services, Government & Public Sector, Industrial Manufacturing, Telco.

La sede centrale della società è a Milano, con sedi operative a Padova, Roma, Napoli, Catania e Londra. Nel 2023, l'impresa contava circa 30 dipendenti e registrava un valore della produzione di circa 3 milioni di euro. Per il 2024, si prevede che la quota di fatturato estero raggiunga il 7% del totale.

Lo sbarco sul mercato UK grazie alla partnership con una multinazionale

Nel 2012 Tactical People ha sviluppato per una primaria banca italiana un progetto caratterizzato da una notevole complessità insieme a una importante società di consulenza. Poco tempo dopo, la filiale UK della società di consulenza aveva la necessità di replicare il progetto su un cliente localizzato a Londra, proponendo a Tactical People di rinnovare la partnership per la realizzazione della commessa. Accettando la proposta, dunque, Tactical People ha avviato la sua presenza sui mercati esteri cogliendo abilmente l'opportunità scaturita dalla relazione consolidata con un partner già attivo su scala internazionale.

La scelta del radicamento territoriale sul mercato estero, ma con un approccio flessibile

L'impresa ha deciso di organizzare le proprie attività sul mercato inglese strutturandosi fin da subito con una presenza stabile a Londra, aprendo una nuova società (con partecipazione al 100%) avvalendosi della consulenza di professionisti locali. La scelta è stata dettata dalla volontà di trasmettere un'adeguata idea di solidità ai potenziali clienti e, in seguito alla Brexit, si è rivelata particolarmente vincente in considerazione degli ostacoli che oggi possono incontrare imprese estere che vogliano stabilirsi nel mercato inglese.

Il nucleo inglese di Tactical People si è subito allargato ingaggiando alcune risorse responsabili della funzione commerciale e del recruiting di personale tecnico specializzato per la realizzazione dei progetti. Sul piano finanziario, l'espansione estera dell'impresa è stata promossa direttamente con la cassa della casa madre per via della difficoltà iniziale di reperimento di finanziamenti di fonte bancaria.

La strutturazione della presenza di Tactical People sul mercato UK non ha impedito all'impresa, tuttavia, di mantenere un approccio agile e flessibile nella gestione del business. Infatti, una volta identificate le esigenze dei clienti, il management dell'impresa compone una squadra di professionisti commisurata alle specificità del progetto, la cui governance complessiva resta solitamente in capo al cliente. Questo modello permette a Tactical People di limitare i costi di gestione e offrire condizioni vantaggiose ai propri clienti, in un mercato altamente competitivo come quello della consulenza informatica sulla piazza londinese.

La presenza sui mercati esteri come fonte di un vantaggio competitivo

La presenza sul mercato inglese consente a Tactical People di conseguire alcuni vantaggi. In primo luogo, è chiaro come l'espansione su scala internazionale permetta all'impresa di ampliare il proprio raggio di azione e, di conseguenza, le opportunità di business. Vi sono, però, altri due aspetti particolarmente rilevanti. In primo luogo, operando a Londra - un contesto particolarmente dinamico e avanzato - l'impresa riesce a intercettare con anticipo rispetto ai competitor italiani le più recenti evoluzioni del mercato in termini di soluzioni tecnologiche e best practice innovative; da ciò deriva, evidentemente, un più efficace posizionamento sul mercato nazionale.

In secondo luogo, la possibilità di svolgere un periodo di lavoro nella filiale londinese della società rappresenta un prezioso elemento di attrazione per i giovani talenti che valutano un potenziale ingresso in azienda. Considerando le difficoltà di reperimento delle figure professionali incontrate frequentemente dalle imprese, è evidente come ciò dia luogo ad un vantaggio nei confronti delle imprese concorrenti, che solitamente non riescono a offrire questo genere di opportunità e potrebbero dunque avere più difficoltà a coinvolgere i talenti più brillanti.

4.3.2.8 Telecom Italia S.p.A.

Una multinazionale italiana leader nel settore delle telecomunicazioni

Con tecnologie e servizi innovativi, TIM guida la transizione digitale dell'Italia e del Brasile, offrendo una gamma diversificata di soluzioni che soddisfano le esigenze degli interlocutori e che integrano obiettivi di climate strategy, economia circolare e crescita digitale. TIM fornisce servizi e prodotti di telefonia fissa e mobile per individui e famiglie, oltre a accompagnare le PMI nella digitalizzazione. Le soluzioni End-to-End di TIM Enterprise per aziende e Pubblica Amministrazione si concentrano su Cloud, IoT e

Cybersecurity, supportando la digital transformation del Paese attraverso una vasta rete di data center, competenze interne al Gruppo e partnership strategiche.

L'azienda sviluppa infrastrutture di rete mobile 4G e 5G e reti fisse in fibra, con una presenza su tutto il territorio nazionale e a livello internazionale tramite Sparkle. In Brasile, TIM Brasil è un leader nella copertura 4G e 5G e uno dei principali attori nel mercato delle comunicazioni sudamericano. Il Gruppo TIM ha registrato nel 2023 ricavi per oltre 16 miliardi di euro; il numero di dipendenti si avvicina alle 50 mila unità. Per il 2024 si prevede una quota di fatturato estero del 25%.

Dal supporto delle imprese italiane all'estero alla leadership di mercato

Telecom Italia (TIM) si è inizialmente affacciata sui mercati esteri con l'obiettivo di rispondere alle esigenze di connettività di alcune importanti imprese multinazionali italiane – già clienti sul mercato domestico - bisognose di sviluppare servizi di telecomunicazione integrati tra i centri direzionali localizzati in Italia e le proprie sedi estere.

Il processo di internazionalizzazione è stato dunque affidato ad una specifica divisione dell'azienda (ora evoluta nella società Telecom Italia Sparkle), la quale ha promosso ingenti investimenti nodi di telecomunicazione, affittando al contempo le reti locali per garantire una connettività completa ai clienti. Successivamente, con l'aumento delle sedi estere dei clienti italiani servite, Telecom Italia ha ampliato gradualmente la propria infrastruttura, fino a creare una rete di proprietà, con il vantaggio di avere il pieno controllo sull'infrastruttura stessa e sul suo sviluppo tecnologico. È a questo punto che la gamma di clienti ha potuto essere ampliata: imprese e consumatori locali dei paesi esteri sono diventati una quota sempre più rilevante nel portafoglio clienti complessivo.

Un caso esemplificativo di questo modello di internazionalizzazione è quello del mercato del Brasile, storicamente raggiunto da Telecom Italia per sviluppare servizi di telecomunicazione a supporto degli impianti produttivi Fiat e che ora vede l'azienda competere con gli operatori locali posizionandosi come secondo player nazionale nel campo della telefonia mobile e fissa.

I servizi all'estero continuano a essere monitorati dall'Italia

Così come sul mercato domestico, anche su quello estero Telecom Italia offre ai propri clienti non solo servizi di connettività, ma anche un ampio ventaglio di soluzioni ad essi collegate, per esempio nell'ambito della cybersecurity. Il monitoraggio dei servizi venduti all'estero da TIM viene eseguito prevalentemente dall'Italia, senza la necessità di disporre di personale dedicato in loco. Fanno eccezione alcuni uffici commerciali, aperti nelle zone ad alta incidenza di sedi estere di imprese italiane o in mercati in particolare espansione, e il personale dedicato alla manutenzione delle reti di proprietà.

In futuro possibili nuovi mercati di sbocco e nuovi segmenti di business

Telecom Italia, già presente in numerosi mercati esteri, guarda con interesse ad ulteriori sbocchi internazionali, tra i quali i più promettenti sono la Malesia, Singapore, l'India e l'America Latina. Inoltre, TIM sta ampliando il proprio business anche nell'ambito dei servizi ai grandi player digitali come Google e Amazon, detti anche "over the top" in quanto offrono servizi basandosi sulle reti degli operatori di telecomunicazioni tradizionali senza possederne di proprie. In particolare, tramite la posa di cavi sottomarini, l'azienda vende a tali clienti servizi avanzati di connettività.



Conclusioni

Il terziario è il macrosettore più rilevante in tutte le economie avanzate, la cui crescita, di conseguenza, dipende in larga parte dall'espansione delle attività delle imprese dei servizi. Per queste realtà, l'internazionalizzazione è senza dubbio una delle strade possibili per raggiungere nuovi clienti e incrementare il valore aggiunto creato. Da questo punto di vista, le statistiche sugli scambi commerciali mostrano con chiarezza quanto le esportazioni di servizi rappresentino un fenomeno rilevante e particolarmente dinamico, cresciuto negli ultimi anni più di quanto registrato con riferimento agli scambi di beni.

Tuttavia, sono poche le evidenze disponibili sul livello di apertura internazionale del settore terziario e, in particolare, sui modelli di internazionalizzazione adottati dalle imprese. Per questo motivo, l'Indagine sull'internazionalizzazione delle imprese dei servizi si è posta l'obiettivo di contribuire a colmare questo gap conoscitivo, raccogliendo informazioni originali riguardo la proiezione verso i mercati esteri delle imprese del settore terziario.

Quello emerso è un quadro caratterizzato da una notevolissima varietà sotto molteplici punti di vista: eterogenee per dimensioni e settori sono le imprese che riescono a trovare uno sbocco sui mercati esteri e variegati sono i percorsi seguiti per farlo; differenziati sono, inoltre, i modelli di internazionalizzazione e le modalità di erogazione dei servizi ai clienti oltreconfine scelte dalle imprese; molteplici, infine, gli assetti organizzativi e di governance implementati dalle imprese per organizzare la propria presenza internazionale.

Il fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese dei servizi, dunque, si conferma complesso e sfaccettato. I risultati emersi dall'Indagine e discussi nel presente report hanno fornito una prima serie di elementi e chiavi di lettura che permettono di caratterizzare e interpretare tale complessità.

Una migliore comprensione delle dinamiche di internazionalizzazione del terziario è fondamentale per sviluppare strumenti di supporto alle imprese desiderose di espandere le proprie attività sui mercati esteri.

Elenco Rapporti pubblicati

- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro - IV Trimestre 2022" N° 01/2023
- "11° Rapporto sulla fiscalità locale nei territori di Milano, Lodi, Monza e Brianza e Pavia" N° 02/2023
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro - I Trimestre 2023" N° 03/2023
- "Osservatorio Welfare Assolombarda - Anno 2022" N° 04/2023
- "Lo smart working in numeri - Anno 2023" N° 05/2023
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro - II Trimestre 2023" N° 06/2023
- "La cosmetica in Lombardia" N° 07/2023
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro - III Trimestre 2023" N° 08/2023
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro - VI Trimestre 2023" N° 01/2024
- "12° Rapporto sulla fiscalità locale nei territori di Milano, Lodi, Monza e Brianza e Pavia" N° 02/2024
- "Osservatorio Welfare Assolombarda - Anno 2023" N° 03/2024
- "Lo smart working in numeri - Anno 2023" N° 04/2024



www.assolombarda.it
www.genioimpresa.it

