

POSIZIONAMENTO DEL SISTEMA PRODUTTIVO REGIONALE SUI MERCATI INTERNAZIONALI



Regione Toscana



RICONOSCIMENTI

Questo studio è stato commissionato all'IRPET dall'Autorità di Gestione del POR FESR 2014-2020 di Regione Toscana. Il lavoro è stato curato da Marika Macchi con la collaborazione di Marco Mariani nell'ambito dell'Area di ricerca Sistemi produttivi e imprese diretta da Simone Bertini, che lo ha coordinato.

Editing a cura di Elena Zangheri.

Sommario

INTRODUZIONE	4
1. IL CONTESTO INTERNAZIONALE E L'ACCELERAZIONE DEL PARADIGMA COMPETITIVO	5
1.1 Sfide globali e nuove opportunità	7
2. LE POLITICHE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE COMMERCIALE: INTEGRAZIONE MULTILIVELLO E MACROTREND	8
3. L'EXPORT TOSCANO TRA SFIDE E OPPORTUNITÀ	10
3.1 Il campione di riferimento	10
3.2 Le imprese esportatrici	11
3.3 Il problema della liquidità	12
3.4 E-commerce e Digital Export	14
4. CONSIDERAZIONI E NUOVI TREND	19
5. BIBLIOGRAFIA	20
6. APPENDICE	22

INTRODUZIONE

Negli ultimi tre anni l'intera economia mondiale si è trovata a far fronte a crisi di diversa natura e origine. Iniziata come crisi sanitaria, la diffusione del Covid-19 si è presto trasformata in crisi sindemica, registrando in maniera consecutiva shock di domanda e offerta, shortage di commodity, modificazioni strutturali e organiche di interi comparti produttivi. Il 2020 è stato considerato come l'anno del *black swan event*, capace di bloccare intere economie, di chiudere interi Paesi con lockdown pressoché assoluti, e di limitare i flussi internazionali di persone e merci con effetti impensabili fino all'anno precedente.

Per quanto riguarda i flussi di merci, che sono il principale focus del lavoro, è sicuramente significativo il dato ISTAT per il trimestre marzo-maggio 2020, quello che in Italia ha rappresentato la prima e più completa politica di chiusura, e in cui le esportazioni sono diminuite del 29% e le importazioni del 27% rispetto al solo trimestre precedente. La sospensione delle attività produttive introdotta dai decreti governativi ha colpito in maniera ancora più consistente, sia pur con alcune differenze di comparto, le imprese esportatrici (76,6% contro il 73,8% delle imprese non export) e tra queste le microimprese (3-9 addetti), che rappresentano il 60% dei casi di imprese che hanno visto dimezzare il proprio fatturato. Tuttavia, nonostante il forte impatto delle politiche di contenimento del virus, le imprese esportatrici sono quelle che sembrano aver mantenuto posizioni più solide e meno esposte a rischi operativi nell'immediato (ISTAT, 2020).

Il 2021, che il Rapporto Export di SACE titola come "Ritorno al futuro" (SACE, 2021), è stato inizialmente visto come l'anno della ripresa: confortata dalla diffusione dei vaccini anti-covid e dalla diminuzione della severità del virus, l'economia mondiale nel primo semestre ha registrato una ripresa repentina e sostenuta. Il commercio internazionale di beni in volume ha registrato una crescita che per l'Italia, nonostante i colli di bottiglia negli approvvigionamenti e legati principalmente a problemi temporanei di natura logistica, intorno al 10%¹.

A seguito della recrudescenza del virus, tuttavia, il secondo semestre del 2021 ha visto un ridimensionamento della ripresa e ha modificato la percezione dell'andamento economico che da "periodo di rinascita" si è trasformato per tutti i principali commentatori economici in "anno di transizione" (Sneader e Singhal, 2021), con impatti differenti per settori e aree commerciali. Un esempio su tutti, e non legato alla sola pandemia, è sicuramente quello legato all'impatto della Brexit sulle importazioni inglesi, che nel 2021 ha portato ad un calo delle esportazioni italiane verso il Regno Unito del 38%², colpendo principalmente i prodotti alimentari, i mezzi di trasporto, abbigliamento, macchinari e apparecchi³.

Infine, a pandemia non ancora conclusa e con un impatto sulle esportazioni in UK ancora da assestare, il 2022 si è aperto con l'ulteriore crisi data dall'inizio del conflitto russo-ucraino che, non solo porta con sé la tragedia della guerra, ma, a tutt'oggi, sta destabilizzando il quadro geopolitico mondiale e sta alterando in maniera significativa sia il mercato dell'energia e delle materie prime, che una parte dei mercati di sbocco delle imprese italiane.

Nel susseguirsi degli eventi di questi tre anni quindi, anche le imprese più solide hanno dovuto (e devono tuttora) formulare le proprie strategie e i propri piani commerciali sull'estero fronteggiando un'estrema eterogeneità dei mercati, non sempre facile da decifrare e in continuo mutamento. In parte, soprattutto nel 2020 e 2021 sono intervenute politiche specifiche a sostegno della difficile congiuntura, sia attraverso politiche del lavoro che fiscali ma, più spiccatamente quello che emerge dal periodo in esame, si sono aperte finestre di opportunità che il sistema produttivo italiano fino ad ora era riuscito a cogliere solo parzialmente.

Sicuramente una parte di queste opportunità è legata dalla **digital internationalization** (Lee et al 2019, Falahat et al, 2020; Neubert, 2018), che non deve essere pensata come sola introduzione dell'e-commerce, ma che ha visto sviluppare nuove competenze (Temporary Export Manager e Digital Export Manager), creare nuovi canali di approccio ai mercati, nuovi strumenti di relazione con i consumatori, strumenti di ottimizzazione (SEO, utilizzo di web analytics, paidsearch,...) fino a ridefinire i modelli di business delle imprese stesse (Dagnino e Resciniti, 2021).

Un secondo aspetto nelle strategie più rilevanti messe in campo e probabilmente necessarie a garantire sufficiente stabilità nel prossimo futuro, appartiene alla **sfera finanziaria** e agli strumenti di accesso al credito necessari a mantenere stabile le liquidità delle imprese al funzionamento operativo.

¹ Per i servizi questa crescita è circa dimezzata, e il risultato è dato soprattutto dalla componente turistica.

² UK Trade: Office for National Statistics, <https://www.ons.gov.uk/>

³ Su tutti i prodotti pesa l'aggravio delle procedure doganali che oltre all'aumento dei controlli incidono direttamente sui costi e tempi di trasporto oltreché diventare veri e propri impedimenti operativi sui prodotti deperibili dell'agroalimentare.

Infine, strategie applicabili in maniera non uguale a tutti i segmenti dei comparti produttivi, ma che potrebbero avere un impatto significativo nel prossimo futuro, sono quelle legate alla **gestione del lavoro**: durante la pandemia è stata possibile la sperimentazione di attività di telelavoro, smart-working e lavoro a distanza con una portata completamente fuori scala rispetto al passato e che ha dimostrato benefici in termini di efficienza delle imprese (ITA, 2021).

1. IL CONTESTO INTERNAZIONALE E L'ACCELERAZIONE DEL PARADIGMA COMPETITIVO

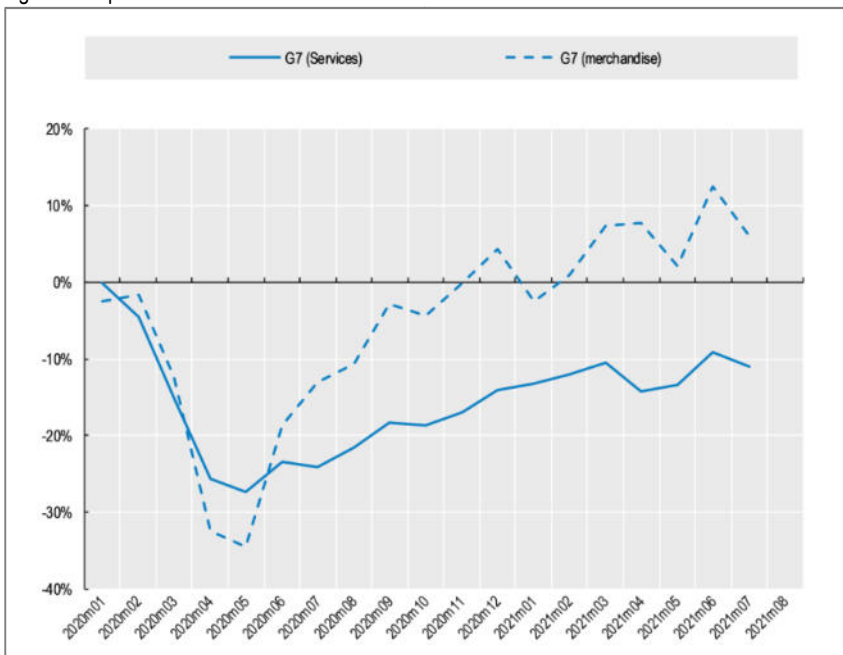
Dai primi segnali della diffusione del virus SARS-CoV-2, nel gennaio 2020, si sono susseguite interruzioni variabili nelle catene di approvvigionamento in tutto il mondo e le economie hanno dovuto far fronte a gravi interruzioni nei flussi operativi e finanziari legati alla diminuzione della domanda e ad una segmentazione dei prodotti, in taluni casi alla carenza di offerta che ha portato con sé disordini nelle scorte aggravate da veri e propri blocchi della produzione (Choi et al. 2022). Come abbiamo anticipato nell'introduzione, il 2020 è stato caratterizzato dalle maggiori riduzioni dei volumi commerciali e di produzione dalla Seconda guerra mondiale. I cali della produzione industriale mondiale e del commercio di beni nella prima metà del 2020 sono stati di una profondità simile a quelli verificatisi durante la crisi finanziaria del 2008-2009: la domanda e l'offerta di materie prime ha seguito andamenti schizofrenici, come abbiamo visto accadere per il petrolio che nell'aprile 2020 raggiungeva un minimo ventennale (Rajput et al. 2020) mentre nel 2022 sta registrando livelli non lontani da quelli toccati durante la crisi finanziaria. Contemporaneamente, la domanda di alcuni beni di consumo e la domanda associata al settore chimico-farmaceutico (e a quelle correlate a dispositivi Covid-19) sono aumentate nel 2020 rispetto all'anno precedente, favorendo un'offerta regolare e sviluppando nuove produzioni per questi beni (McKinsey, 2020). I cambiamenti nei flussi commerciali dunque non sono stati neutrali rispetto alle catene di approvvigionamento globali che, a fronte di sfide già presenti come la digitalizzazione dei processi e l'ibridazione delle strategie organizzative e commerciali, hanno anche spinto ad una regionalizzazione delle catene cercando di rafforzare i legami di prossimità, hanno spinto alla ricerca di alternative ai partner commerciali cinesi⁴, fino ad assistere, in alcuni casi, ad un vero e proprio ritorno al protezionismo. (Kano e Hoon 2020; Gurtu e Johny 2021; Belhadi et al. 2021; Fantazy e Mukerji 2021; Fekpe e Fiagbey 2021;).

Ciò che però caratterizza questa crisi, e che la differenzia significativamente da quella precedente, è la velocità di ripresa dalla stessa, che già nel 2020, a livello globale, prendeva la forma di V: il commercio ha continuato a crescere nel 2021, pur con una forza minore a quella prevista, e ha compensato alcune, ma non tutte, le perdite accumulate dai forti cali osservati in precedenza.

Chiaramente il dato aggregato a livello globale non mostra le differenze tra prodotti, settori economici e relazioni commerciali. Il crollo del commercio all'inizio del 2020 non ha colpito tutti i prodotti nella stessa misura e la ripresa non ha toccato allo stesso modo tutte le parti del sistema commerciale globale. Gli impatti commerciali su beni, servizi e partner commerciali specifici mostrano un quadro molto diversificato e hanno creato pressioni su settori specifici e catene di approvvigionamento molto più pronunciate che in passato (Arriola, Kowalski e van Tongeren, 2021). Una prima macro-differenziazione è quella tra beni e servizi. Il commercio di servizi: nel 2020 è diminuito maggiormente rispetto alle *commodity* (-16,7% contro il -8,2% dei beni) e si è ripreso a un ritmo più lento rispetto al commercio di beni (Figura 1). Questo, tuttavia rappresenta una visione parziale, poiché se consideriamo i servizi relativi a viaggi e servizi turistici il dato è coerente con l'aggregato, mentre non è altrettanto vero se consideriamo il commercio di servizi legati alla sfera digitale, come i servizi di telecomunicazione e di tecnologia dell'informazione. Il 2020 ha visto un boom della domanda nello spettro dei servizi digitali che ha riguardato tanto le aziende (piattaforme per comunicazioni, servizi di controllo da remoto, etc.) quanto le famiglie (dai servizi legati allo Smart working, alle necessità delle piattaforme per la scuola, alle piattaforme di streaming).

⁴ Prima ancora della pandemia è bene ricordare come le tensioni tra USA e Cina avessero già posto all'attenzione del mondo intero la fragilità di un sistema globale che non seguiva più i dettami della liberalizzazione degli scambi commerciali come professato dalle politiche del WTO negli anni Novanta. L'amministrazione Trump, nel maggio 2019, ha posto il proprio embargo alla società Huawei, leader mondiale nel campo dell'industria delle telecomunicazioni, l'accesso al mercato statunitense delle apparecchiature per le telecomunicazioni 5G, proibendo alle aziende statunitensi di vendere componenti e software alla società cinese.

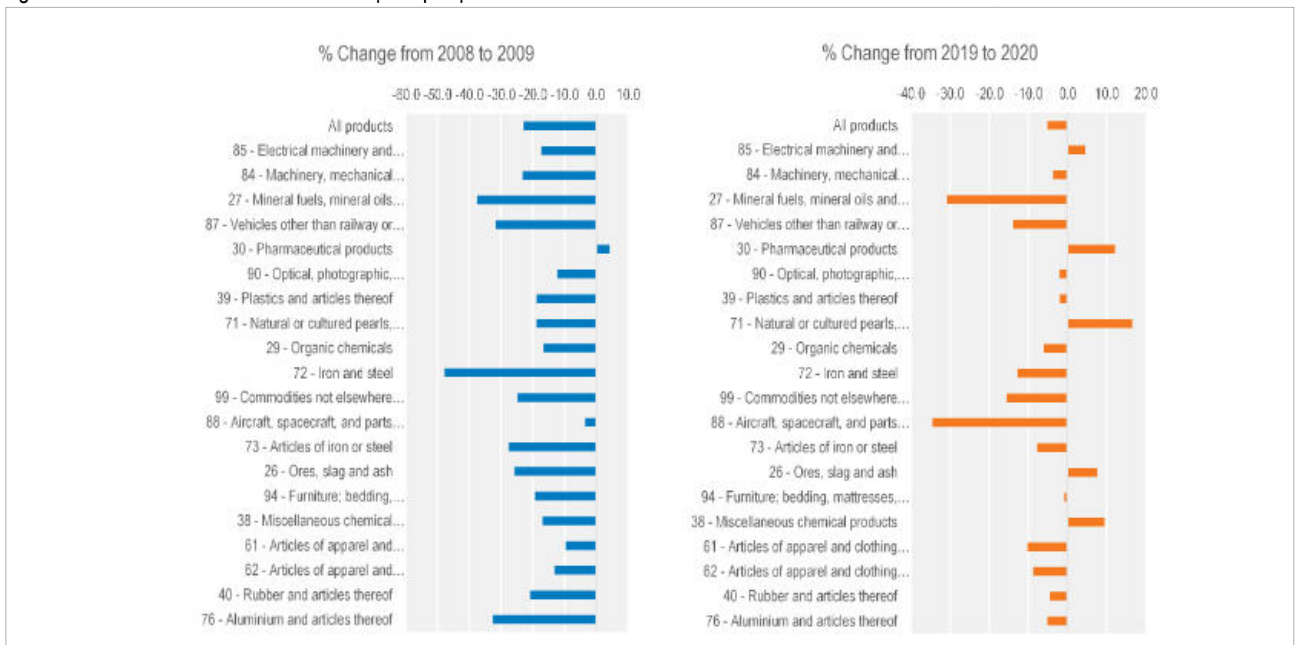
Figura 1: Esportazioni di Beni e servizi nel 2019. Paesi del G7 in Dollari correnti



Fonte: OECD su dati WTO

La struttura stessa del commercio di merci è cambiata (OECD, 2022), costringendo a una contrazione significativa di prodotti come carburanti, aerei, e i settori dell'*automotive* e della meccanica, mentre è aumentato il commercio di altri prodotti, con particolare riferimento ai prodotti direttamente legati al Covid19 (DPI e farmaci) ma anche legati alle mutate condizioni di vita e lavoro (elettrodomestici ed elettronica). Come mostrato dai dati (Figura 2), i cambiamenti nella struttura commerciale causati dalla pandemia in un solo anno sono stati di entità simile ai cambiamenti normalmente osservati nell'arco di 4-5 anni e, a dispetto della crisi finanziaria, hanno ridefinito le catene di produzione.

Figura 2: Variazione nel commercio dei 20 principali prodotti scambiati sui mercati. Confronto tra Crisi Finanziaria e Pandemia



Fonte: Arriola, Kowalski e van Tongeren (2021)

In molti Paesi, dopo un periodo di temporanea "riapertura" alla fine del 2020, l'inizio del 2021 e la recrudescenza del virus hanno portato nuovamente a politiche di blocchi e restrizioni, modificando ancora una volta la domanda e l'offerta dei beni e ricalibrando i flussi commerciali internazionali.

Il 2022 doveva essere un anno di ripresa economica dalla pandemia dovuta al virus da SarsCov 2, con ottimismo diffuso che prevedeva flussi commerciali globali gradualmente tornati ai modelli pre-pandemia e la fine della crisi pandemica.

Purtroppo, se la crisi sanitaria, pur non conclusa, ha trovato una “nuova normalità”, nuovi eventi hanno minato la stabilità del commercio internazionale. L'aggressione della Russia contro l'Ucraina, oltre a portare con sé gli orrori della guerra, ha nuovamente destabilizzato i flussi commerciali e rinvigorito le turbolenze nei mercati finanziari. A fronte, dunque, di una ripresa delle attività che tendeva a riportare i processi più vicini al periodo pre-Covid, il cambiamento dello scenario internazionale (divieto di esportazioni in Russia, rincaro delle materie prime, pressione sui prezzi alimentari e spirale inflazionistica) ha rimesso in discussione ancora una volta la ripresa del commercio internazionale.

In attesa dei dati consolidati, le stime più recenti del WTO prevedono, infatti, che il commercio mondiale già nella seconda metà del 2022 perdesse parte della propria ripresa, e che rimarrà contenuto nel 2023 poiché molteplici shock gravano a tutt'oggi sull'economia globale: “i volumi del commercio globale di merci cresceranno del 3,5% nel 2022, leggermente meglio della previsione del 3,0% di aprile, mentre per il 2023, viene previsto un aumento dell'1,0%, in netto calo rispetto alla stima precedente del 3,4%”⁵.

1.1 Sfide globali e nuove opportunità

L'impatto del Covid-19 nella letteratura economica è visto chiaramente come il *cigno nero*, l'evento che fa accadere l'imprevedibile, sconvolgendo le dinamiche di mercato conosciute fino a quel momento. Da un lato questo porta con sé uno shock, e come tale, richiede una reazione delle imprese, dall'altra è bene considerare che nel periodo in analisi (2020-2021) le imprese, così come i cittadini e, chiaramente, i sistemi istituzionali, hanno lavorato con orizzonti temporali brevi se non brevissimi. Il blocco delle importazioni dalla Cina si è avverato in pochi giorni, le chiusure e le riaperture delle attività produttive hanno avuto annunci mensili e perfino settimanali legati all'andamento dell'indice di contagio, il blocco delle esportazioni dalla Germania, poi ritrattate, è stato immediato. Non solo. L'orizzonte temporale che è andato delineandosi è stato, almeno per il 2020, oltre che di brevissimo periodo, temporaneo. Alla fine del 2020 l'uscita dalla crisi sembrava già molto vicina. In quest'ottica non è semplice pensare in termini di ridefinizione delle strategie aziendali e di investimenti di riconfigurazione del modello di business, per cui non è con l'inizio della pandemia che le imprese colgono la necessità e l'opportunità che si sta prospettando loro, né hanno tutte la possibilità di affrontare tale cambiamento (in termini finanziari, di competenze, di visione strategica). In molti casi si è visto che la posizione soprattutto delle piccole e medie imprese è stata quella di attendere.

Una volta compresa la necessità di arginare le perdite della crisi, che ha comunque portato con sé, nonostante gli aiuti di stato e nonostante le agevolazioni, la chiusura delle attività più fragili, la capacità di ripresa molto è dipesa dalla capacità di utilizzare strategie differenziate che sfruttassero i canali digitali, sotto molteplici forme. Il sistema produttivo italiano in questo scontava già nel periodo pre-covid un ritardo nell'applicazione delle tecnologie dell'I4.0, che come mostrato nei rapporti del MISE, venivano utilizzate da una minoranza di imprese e principalmente per aumentare la produttività e la competitività (MET; 2018), mentre la crisi pandemica ha reso evidente come stiano diventando un prerequisito per consentire alle imprese di rimanere sul mercato. Si è visto che la maggior parte delle strategie e delle azioni di risposta ha sfruttato il potenziale delle tecnologie per supportare la continuità aziendale, garantendo connessioni che aiutano le attività aziendali a svolgersi senza intoppi (Margherita et al., 2021): lavoro di ufficio svolto a casa, videoconferenze, possibilità di connessione da remoto con i sistemi dell'azienda e relazioni con i clienti attraverso social media e software di messaggia e audio/video istantanea. In definitiva, la crisi ha costretto le imprese ad aumentare il loro uso delle tecnologie digitali finalizzandole a nuovi utilizzi (Mention et al., 2020; Papadopoulos et al., 2020).

Le imprese che sono riuscite a sfruttare il periodo di crisi per innovare la propria attività, in molti casi hanno modificato la propria offerta attraverso la cosiddetta *servitizzazione* del prodotto, per fidelizzare i propri clienti e far fronte alla crisi (Heinonen & Strandvik, 2020; Kowalkowski et al., 2022)⁶, aggiungendo servizi di base, intermedi e ad elevato valore aggiunto al prodotto principale dell'impresa (Wenzel et al., 2020).

Per la nostra analisi queste considerazioni che emergono dalla letteratura più recente ci portano a vedere la digitalizzazione come uno strumento che può facilitare le connessioni con i clienti, non solo in un'ottica di poterli raggiungere laddove i normali canali di contatto sono stati recisi dalla pandemia (ad esempio i saloni internazionali e le fiere), ma anche offrire nuove opportunità di servizi, come quelli offerti dalle tecnologie dell'IoT, a quelle legate ai social network, e alle piattaforme mobile e cloud (Ostrom et al., 2015). Quello che durante il periodo di crisi si è realizzato non

⁵ https://www.wto.org/english/news_e/pres22_e/pr909_e.htm

⁶ Il concetto di servitizzazione è stato coniato da Vandermerwe e Rada (1988, p. 314), che hanno identificato le aziende che “offrivano sempre più pacchetti di mercato più completi o “bundle” di combinazioni di beni, servizi, supporto, self-service e conoscenza incentrate sul cliente”. Sebbene vengano fornite varie definizioni, sembra essere concorde l'idea che, specialmente nel contesto manifatturiero, la strategia di servitizzazione comporti l'aggiunta di servizi all'offerta di prodotti principali di un'azienda. Soprattutto nelle industrie manifatturiere, la servitizzazione è un complesso processo continuo che si riferisce alla trasformazione da sistemi incentrati sul prodotto a sistemi incentrati sui servizi (Kindström, 2010; Kohtamäki et al., 2021).

è stato l'emergere di un nuovo paradigma dominante per cui, come in taluni casi si è pensato, l'unico modello da perseguire fosse "Amazon", quanto un mix di strategie che hanno cercato (in base al settore, alle competenze e alle *technological capabilities* delle imprese) di offrire soluzioni a breve termine che scongiurassero l'arresto completo dell'operatività aziendale e che in taluni casi sono riuscite ad aprire l'impresa a nuove opportunità. In questo senso l'utilizzo delle ICT più consolidate insieme alle più recenti tecnologie web-based ha influenzato positivamente le interazioni e le collaborazioni tra azienda e cliente e nell'innovazione dei servizi delle aziende, aumentando favorevolmente le vendite delle imprese attraverso l'offerta di servizi a valore aggiunto per superare i limiti dei tradizionali canali di vendita al dettaglio fisici (Kim, 2020).

Quest'ultimo punto, come suggerito in Bettiol et al. (2022) potrebbe essere considerato il vero elemento strategico dell'ICT per il valore chiave dell'approccio customer-centric emerso dalla pandemia. Se, come sostengono gli autori, la pandemia di COVID-19 ha costretto le persone a trascorrere più tempo su Internet e ad aumentare il loro utilizzo dei canali digitali per interagire con le aziende, allora per le aziende si aprono nuovi scenari basati parzialmente o interamente sui canali digitali.

Tuttavia, è bene ricordare che questa "attivazione digitale" non è stata uniforme e non è stata per tutti i settori, ed è probabile che l'accelerazione delle tendenze I4.0 estremizzi il divario digitale già presente in Italia, così come si prevede che accadrà anche nel confronto tra paesi (Lepore et al., 2021). Di fatto, come nel recente passato non tutte le imprese hanno investito in ICT e nelle nuove tecnologie dell'Industria 4.0, nonostante abbiano creato nuove possibilità di crescita aziendale (Dalenogare et al., 2018; McAfee, 2006), e sembra corretto attendersi che anche (e soprattutto) in un lasso di tempo ridotto, e con una crisi sanitaria in corso, non tutte le imprese siano state in grado di adottarle e sfruttarle allo stesso modo.

2. LE POLITICHE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE COMMERCIALE: INTEGRAZIONE MULTILIVELLO E MACROTREND

La riforma del 2019 ha previsto il passaggio di competenze sulle politiche per l'internazionalizzazione dal Ministero dello Sviluppo Economico al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, che nel primo anno di pandemia ha definito la linea strategica attraverso il "**Patto per l'Export**" firmato dalla Conferenza delle Regioni e dal Ministero l'8 giugno 2020. La strategia si fonda su sei pilastri che integrano lo sviluppo dei canali di promozione più tradizionali con i canali digitali: comunicazione, e-commerce, promozione integrata, formazione, fiere e finanza agevolata. Il Patto per l'Export è una delle misure di supporto all'internazionalizzazione, e ad essa si affiancano anche il Piano Straordinario per il Made in Italy, il Fondo 394/81 e il Piano di Promozione Integrata oltre alle azioni specifiche concertate con Invitalia e di cui fanno parte, a titolo di esempio, i voucher per l'inserimento dei Temporary Export Manager nelle micro e piccole imprese⁷ oppure il Bonus per il Digital Export⁸.

Ciascuna regione ha poi definito le proprie agende di supporto all'export e in particolare ci sembra interessante segnalare alcune strategie attivate dalle regioni che generalmente vengono considerate come benchmark per la Toscana, come l'Emilia-Romagna, la Lombardia e il Veneto.

Nel caso dell'**Emilia-Romagna** la Regione si è dotata di una strategia di supporto all'internazionalizzazione che ingloba al proprio interno i principali trend delineatisi negli ultimi anni. All'interno dell'iniziativa più ampia "Emilia-Romagna Go Global"⁹, vengono infatti delineate quattro direttrici di policy: la linea *health*, con focus su salute e benessere; la linea *digital* per cui la strategia di internazionalizzazione diventa "incentrata sulla valorizzazione degli investimenti regionali sulla fibra ultra-larga, l'e-government, il Tecnopolo Big Data di Bologna, il Laboratorio AI di Modena, il centro competenze Industria 4.0 Bi-REX" costruendo un sistema produttivo e tecnico-scientifico come riferimento in ambito internazionale; il tema *green*, per gestire a livello internazionale il tema della transizione verso un'economia verde; l'ambito *creative*, con un interesse ai temi della cultura e al rilancio e alla rivitalizzazione dei centri storici.

⁷ <https://www.invitalia.it/cosa-facciamo/rafforziamo-le-imprese/voucher-internazionalizzazione>

⁸ <https://www.invitalia.it/cosa-facciamo/rafforziamo-le-imprese/bonus-export-digitale>

⁹ Programma Emilia-Romagna Go Digital 2020-2022 è il risultato della collaborazione tra il Servizio Attrattività & Internazionalizzazione e (SAI), il Servizio Innovazione, Qualità, Promozione e Internazionalizzazione del Sistema Agroalimentare (SIQPISA) della RER, Unioncamere Emilia-Romagna e Art-ER S. cons. p. a.

Il supporto specifico si è tradotto in 5 azioni specifiche, oltre a bandi tematici già avviati nel 2019¹⁰ e ad azioni di sistema¹¹ :

- Bando V-Ex-ER – Virtual Exhibitions of Emilia-Romagna (2020-2022) con l'obiettivo di supportare i processi di digitalizzazione degli eventi fieristici regionali;
- Progetto «P.I.D. - Punto Impresa Digitale» promuovere una nuova cultura d'impresa focalizzata sulle tecnologie abilitanti, sulle competenze digitali e sui nuovi modelli di business, per favorire e sostenere la digitalizzazione delle imprese;
- Bando Digital Export 2020 «Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali» (2020-2022) offre un supporto alle imprese esportatrici per adeguare i loro modelli di business al nuovo scenario internazionale, accelerando i processi di digitalizzazione lungo la filiera produzione-commercializzazione (a partire dall'utilizzo dell'e-commerce)
- Bando e-commerce 2020 «Azioni di sistema di e-commerce B2B e B2C del made in Italy 2020-2021»

Regione **Lombardia** ha invece attivato dal 2021 la “Linea Internazionalizzazione 2021-2027. Progetti per la competitività sui mercati esteri”, un bando che mira a sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle PMI, contribuendo alla valorizzazione delle eccellenze e delle filiere lombarde sui mercati internazionali. Il bando per sé non mostra particolari elementi innovativi ma rappresenta un'agevolazione ad ampio spettro che viene erogata per l' 80% sotto forma di finanziamento agevolato e per il 20% sotto forma di contributo a fondo perduto (tra i 35.000 e i 350.000 euro) in un arco temporale compreso tra i 3 e i 6 anni. A fianco di questa importante azione di sostegno (la dotazione finanziaria del bando è di 7,05 milioni di euro incrementabili fino a 15) si inseriscono altre tre iniziative, di cui una pensata per l'incoming, mentre le altre due cercano di sviluppare quelle azioni di supporto alla digitalizzazione viste sia nella strategia nazionale che nella strategia dell'Emilia-Romagna:

- Programma “Servizi di informazione e formazione per l'export 2022”: abbraccia sia lo studio di specifici mercati/Paesi, sia le novità doganali legate all'e-commerce e marketplace; progetti di affiancamento per la creazione di siti di e-commerce e guide con *assessment*.
- Bando “Digital Export 2022: nuovi mercati per le imprese lombarde”¹²

Il **Veneto**, altra regione con cui spesso si confronta il sistema toscano, ha scelto una strada leggermente differente rispetto a quanto appena descritto e oltre alla creazione di un sistema di voucher per l'acquisto di servizi qualificati, ha istituito il programma “Sistema Nordest per l'internazionalizzazione”, che vede due Regioni, Friuli Venezia Giulia e Veneto, promotrici di un programma comune di attività a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese del Triveneto, finanziato per il 2021 in egual misura dalle due Regioni per complessivi 300 mila euro¹³. In questo caso lo strumento creato dalle Regioni non è direttamente vocato a trasferire finanziamenti, ma a offrire servizi mirati a realizzare progetti comuni nell'ambito dello sviluppo sostenibile, della digitalizzazione d'impresa e nella promozione di eventi ed iniziative di conoscenza dei mercati attraverso missioni economiche, soprattutto per quanto concerne l'*internazionalizzazione di prossimità*, corsi di formazione, B2B e incontri tematici specifici per le imprese locali e la vocazione del nostro tessuto produttivo.

In maniera simile alla Lombardia, Regione **Toscana** fino al 2021 ha mantenuto aperto il proprio bando ordinario per l'internazionalizzazione, a cui ha dedicato oltre 8 milio di euro, mentre attualmente, anche in attesa dell'approvazione della Commissione Europea del Programma Regionale del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) Toscana 2021-2021¹⁴, avvenuta nel mese di ottobre 2022, ha perseguito strategie di integrazione con le risorse nazionali già attive, come le iniziative gestite da SIMEST, e con puntuali richieste e necessità dei territori gestite in collaborazione con il

¹⁰ Digital export in USA: L'Emilia-Romagna del Food si presenta sulle piattaforme specializzate del B2C (Amazon) con Promos Italia: <http://www.ra.promositalia.camcom.it>; 2. We digital in China (WeChat) con Confindustria ER Silvia Margaria Confind. RE: http://www.unindustriareggioemilia.it/ecm/web/aire/pr_imary/home; 3. Obiettivo Cina per incrementare l'export del “Made in Emilia-Romagna” con CCIAA RE: <http://www.re.camcom.gov.it>; 4. Implementare l'export della filiera dell'agrifood emiliano-romagnolo in USA e Canada con CCIAA RE: <http://www.re.camcom.gov.it>; 5. Emilia-Romagna Housing: il settore Arredo & Design verso la Francia, Legacoop ER con CoopExport: Silvia Benati Indaco, <https://www.legacoopemiliaromagna.coop>.

¹¹ Un esempio la Digital Export Academy in collaborazione con ICE

¹² Progetto nell'ambito del programma d'azione 2022 dell' Accordo per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo tra Regione Lombardia e sistema camerale lombardo, <https://www.unioncamerelombardia.it/?/menu-di-sinistra/Bandi---contributi-alle-imprese/Bandi-aperti/Bando-Digital-Export-2022>

¹³ Il soggetto esecutore del programma è Finest S.p.A., mentre lo Sportello per l'internazionalizzazione Sprint FVG, Venicepromex e la Camera di Commercio di Treviso e Belluno ricoprono ruoli operativi e amministrativi.

¹⁴ Approvato il 3 ottobre 2022 <https://www.regione.toscana.it/por-fesr-2014-2020/verso-la-programmazione-settennato-2021-2027>

sistema camerale¹⁵. Queste ultime in particolare si focalizzano sulla partecipazione a fiere internazionali (Pisa e Arezzo-Siena), all'analisi di mercato e allo scouting di nuovi mercati (Firenze, Massa Carrara).

3. L'EXPORT TOSCANO TRA SFIDE E OPPORTUNITÀ

La Toscana, dopo la contrazione della domanda nel 2020, che ha colpito severamente i comparti legati alla vocazione internazionale della regione, nel 2021 ha registrato un aumento delle attività e, in particolare, le imprese manifatturiere hanno registrato un significativo aumento della produzione, degli investimenti e del fatturato, con particolare forza per ciò che concerne le esportazioni (Banca d'Italia, 2022). I dati del commercio internazionale del primo semestre 2022 mostrano tuttavia un andamento non omogeneo tra comparti e tra territori. Se consideriamo il raffronto con il periodo pre-pandemico vediamo infatti che tra le lavorazioni tipiche del manifatturiero esistono due scenari ben diversi: tessile, pelle (ad esclusione del calzaturiero) e macchinari che faticano a ristabilire i livelli del passato, mentre i prodotti che già nel periodo pre-pandemico rappresentavano gli elementi regionali più dinamici continuano un percorso di crescita (prodotti farmaceutici, maglieria e industria agro-alimentare) (Ferraresi e Ghezzi, 2022).

Tre precisazioni vanno effettuate rispetto al periodo attuale. La prima è che nonostante i risultati positivi della regione già nel 2021, e confermati nel primo semestre 2022, la dinamica risulta meno vigorosa rispetto alla media nazionale e alle regioni benchmark come Piemonte, Lombardia ed Emilia-Romagna (ICE, 2022). La seconda vuole sottolineare l'importanza che l'importazione di fonti energetiche ha per le imprese esportatrici: se in termini di export il mercato Russo rappresenta per la Toscana una percentuale minore (1,1%) rispetto alle altre economie e inferiore anche alla media italiana (1,5%), la guerra in territorio ucraino unita alla dipendenza dal gas naturale importato da Russia (circa il 40% nel 2021 del fabbisogno) hanno segnato un innalzamento dei costi per le imprese. Da un recente rapporto dell'Ufficio Studi di Confindustria, i costi energetici per le imprese manifatturiere sono passati dal 4% al 9% de totale costi di produzione (Confindustria, 2022). Infine, il terzo elemento riguarda le variazioni per Paesi e tipologia di beni esportati nell'ultimo anno: i Paesi di esportazione che più hanno contribuito sono USA e Cina soprattutto nel comparto meccanico e farmaceutico. I Paesi che invece hanno registrato una contrazione dell'import italiano sono Svizzera (legata alla dinamica dei metalli preziosi) e Uk. Germania, Spagna e Francia sono invece le destinazioni dell'area euro che hanno trainato le vendite toscane con riferimento particolare ai metalli preziosi, ai prodotti chimici e ai prodotti in pelle.

3.1 Il campione di riferimento

Il quarto paragrafo di questo rapporto cerca di delineare alcuni comportamenti che le imprese esportatrici toscane hanno sviluppato o consolidato durante il periodo della Pandemia cercando di cogliere se e quanto dei processi di digitalizzazione siano stati percepiti come uno dei canali preferenziali che potessero far fronte alle limitazioni del periodo di crisi e potessero rappresentare un'opportunità per il futuro del commercio internazionale.

Il lavoro si basa sulla creazione di una base dati creata dall'intersezione del Censimento permanente delle imprese, dalle indagini sulla *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19* formulate espressamente da ISTAT negli anni 2020 e 2021 e dal database CoeWeb per ciò che riguarda i dati sul valore e sulle destinazioni delle importazioni.

Nel dettaglio il Censimento ci ha permesso di estrarre un pool di imprese di cui conosciamo oltre all'anagrafica anche le dimensioni (addetti e fatturato) e la loro caratterizzazione come esportatrici/non esportatrici. I dati del censimento sono stati arricchiti con i valori delle esportazioni e la differenziazione per Paese di destinazione delle merci derivanti da CoeWeb. Infine, sono state selezionate le imprese del Censimento che avessero risposto almeno ad una delle indagini Istat nel periodo Covid. Le indagini sulla *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19* sono state effettuate in tre differenti momenti della pandemia: (i) la prima è stata effettuata tra l'8 e il 22 maggio 2020, (ii) la seconda (da ora Indagine Covid2) tra il 23 ottobre e il 3 novembre 2020; (iii) la terza (da ora Indagine Covid3) tra il 15 e il 19 novembre 2021. Abbiamo ritenuto la prima indagine inadeguata per la tempistica di rilevazione e per le domande precipue sulla prima fase emergenziale, mentre abbiamo selezionato le imprese del Censimento che avessero risposto ad almeno una delle indagini successive. Il campione si costituisce dunque di 7.061 imprese, di cui 4.678 hanno risposto all'Indagine Covid2, e n.4635 imprese alla Covid3, con un'intersezione nelle rilevazioni di 3.194 unità¹⁶.

¹⁵ https://www.regione.toscana.it/documents/10180/23828473/Guida_incentivi_anno+XVn3_22+Giugno+2022.pdf/18572cc4-db95-eed6-1b5a-b963849dad1b?t=1656998923937

¹⁶ L'intersezione sufficientemente ampia deriva da un espresso design della ricerca che Istat ha utilizzato, volendo re-intervistare il medesimo campione a distanza di un anno.

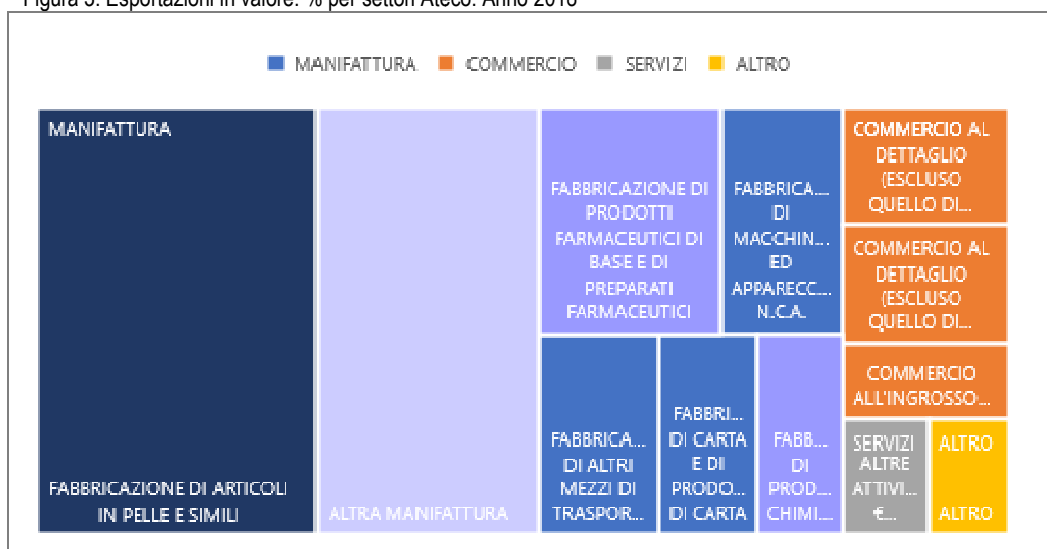
Il campione così estratto mantiene una distribuzione non troppo dissimile rispetto alla distribuzione censuaria, permettendoci così una visione coerente delle tematiche trattate. Alcune differenze sono state vagliate e riguardano i settori di appartenenza delle imprese e le dimensioni per addetti: il campione ha una dimensione media leggermente inferiore solo se si scorporano le piccole imprese (10-50 addetti) nelle due sottoclassi 10-19 e 20-49. Alcuni settori sono sovra o sottodimensionati (tra lo 0,5 e l'1 punto percentuale) ma osservandoli nel dettaglio non inficiano la bontà dello studio, considerando che alcuni settori sotto-rappresentati non sono di reale interesse per le esportazioni commerciali (attività immobiliari, attività legali e contabilità, assistenza sanitaria) e dall'altra ha permesso ai settori percentualmente meno rappresentati una dimensione minima di rilevazioni perché fossero significative alla trattazione del comparto (in particolare prodotti chimici e alimentari).

3.2 Le imprese esportatrici

Dell'intero campione le imprese che nel 2019 risultano come esportatrici sono 1.385, ovvero il 19,6 del totale delle imprese presenti nel nostro set. Nel loro insieme esse rappresentano il 30,5% del totale delle esportazioni regionali: le imprese presenti nel campione esportano per un totale di 13,2 miliardi di euro, su un totale regionale di 43,2 miliardi. Chiaramente la distribuzione delle esportazioni varia tra le imprese in maniera significativa avendo all'interno dell'indagine i grandi marchi del lusso ¹⁷ che registrano un valore di esportazione anche oltre i due miliardi, mentre ci sono imprese più piccole (10 addetti e 1,5 milioni di fatturato in media) che solo formalmente potremmo definire esportatrici, registrando nel 2019 un valore dell'export tra 1.000 e 1.100 euro¹⁸.

Le attività manifatturiere rappresentano l'87% del valore e il 65% del totale delle imprese esportatrici (11,5 miliardi di euro e 895 imprese), a cui seguono le imprese del commercio (rispettivamente 8% e 25%) (Figura 3). Nei principali settori dell'export vediamo che i comparti principali (Pelletteria, Farmaceutica, Automotive) hanno una componente comune: una (o poche) grandi imprese registrano quote di esportazioni che vanno oltre il 50% dell'intero comparto. Questo in un'ottica di sistemi di produzione locale come quelli toscani non stupisce, ma evidenzia da un lato la dimensione di impresa come caratteristica che influenza la capacità di aggredire i mercati esteri e dall'altro la sovrapposizione tra essere imprese grandi esportatrici ed avere una caratterizzazione di impresa multinazionale. Per ciascuno dei quattro comparti manifatturieri più rilevanti (Pelletteria, Farmaceutica, Automotive e Meccanica avanzata), infatti, il valore delle esportazioni è dato in ampia misura da poche imprese di dimensioni rilevanti, spesso di matrice multinazionale, come nell'esempio dei *global player* della moda e del chimico-farmaceutico.

Figura 3: Esportazioni in valore. % per settori Ateco. Anno 2018



Nostra elaborazione su dati Istat-CoeWeb

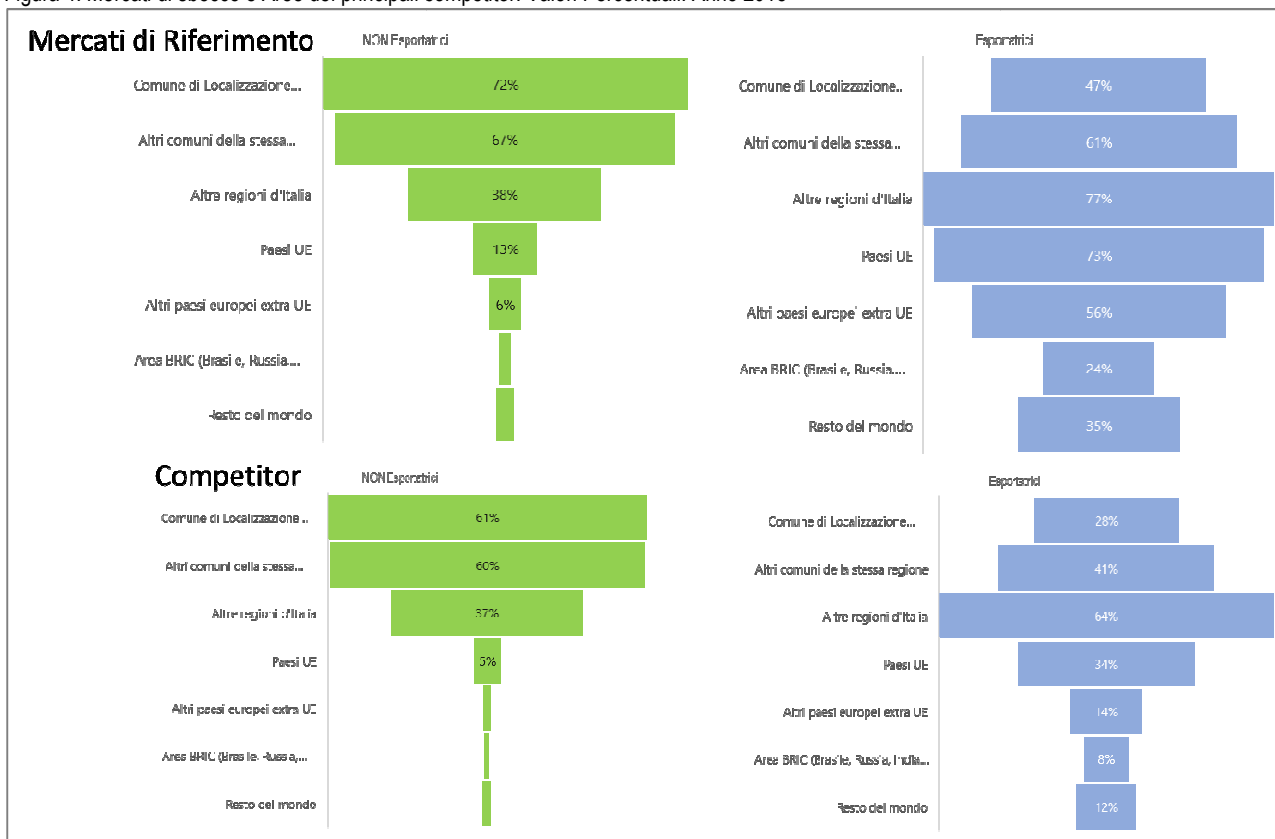
¹⁷ Per rispettare il peso e la reale dinamica del comparto, una delle grandi imprese del lusso, codificata come *commercio* (Ateco 46) è stata ricodificata come Ateco 15 "Articoli in pelle".

¹⁸ Nonostante il valore esiguo queste vengono comunque mantenute nel panel delle imprese esportatrici, innanzitutto perché potrebbero essere imprese che lavorano su grandi commesse per cui il valore di una sola annualità non rappresenta la vera dimensione internazionale delle imprese, in secondo luogo perché, indipendentemente dal livello del valore esportato, consideriamo in queste imprese una predisposizione esportatrice.

Secondo i dati del censimento le imprese esportatrici nel 2018 sono imprese che, sia per la propensione all'internazionalizzazione, ma anche perché sono imprese con una dimensione media più strutturata (si vedano Figura 10 e Figura 11 in Appendice), attivano con maggiore frequenza relazioni, spesso formali, con università e centri di ricerca, mentre si affidano in maniera meno rilevante alle commesse/relazioni di subfornitura nei confronti della Pubblica Amministrazione. Per le imprese non export invece sembrano rilevanti le relazioni, ad ogni livello, con le altre imprese italiane e, laddove parte di un gruppo, con le imprese italiane che vi appartengono. Nella creazione di questi network di relazioni, l'internazionalizzazione ha una rilevanza significativa (tra il 10% e il 17%) solo per le imprese che già sono esportatrici, mentre per le non esportatrici non ritroviamo mai percentuali al di sopra del 3% (Figura 10 e Figura 11). **L'origine riferimento non è stata trovata.** in Appendice).

I mercati di riferimento delle imprese non esportatrici sono prevalentemente quello locale (72%) o regionale (62%), solo il 38% vede il mercato nazionale come strutturale nella destinazione delle vendite e il numero esiguo di imprese che nel 2018 dichiarava di avere anche i mercati esteri nella destinazione delle proprie vendite, dal 2019 non ha registrato fatturato per esportazione. Al contrario, le imprese esportatrici che trovano anche localmente la destinazione per i propri prodotti/servizi, considerano comunque tutta l'Italia (77%) come mercato di riferimento, circa quanto considerano gli altri Paesi UE (73%) a cui seguono i paesi europei extra UE (56%) e l'area BRIC (24%). I clienti principali per le imprese esportatrici appartengono principalmente al settore *commercio* e *industria*, mentre i primi tre clienti nelle imprese che non esportano sono classificati negli *altri servizi* o nel *commercio*.

Figura 4: Mercati di sbocco e Aree dei principali competitor. Valori Percentuali. Anno 2018



Nostra elaborazione su dati Istat-Censimento permanente delle imprese, 2019

Anche i competitor variano al variare del mercato rilevante e, se per le imprese non esportatrici è sul mercato locale e regionale che la pressione competitiva è più elevata, per le imprese esportatrici il livello competitivo si sposta almeno sull'ambito nazionale ed europeo.

3.3 Il problema della liquidità

L'autofinanziamento e il credito bancario rimangono i due canali privilegiati per tutte le imprese toscane, anche se le imprese esportatrici hanno una maggiore diversificazione delle fonti di finanziamento, utilizzando in particolare: (i) il credito commerciale; (ii) il Leasing; (iii) i contributi UE e (iv) gli incentivi pubblici

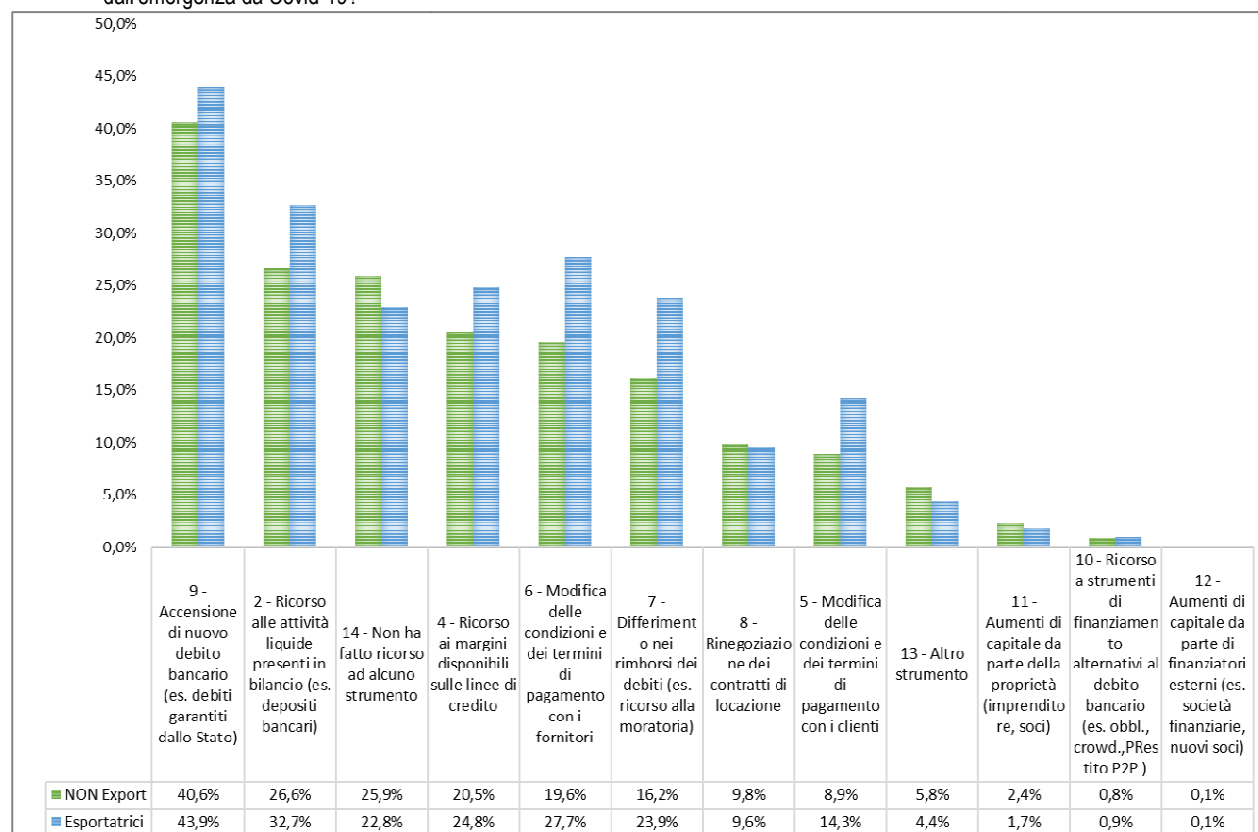
Osservando i dati del censimento permanente delle imprese ovviamente non ci sorprende vedere le principali differenze tra i due gruppi di imprese nelle motivazioni del finanziamento che risiedono nell'ampliamento della capacità produttiva (44,6% imprese esportatrici vs 34,8%) e nell'internazionalizzazione (9,5% delle imprese esportatrici vs 0,5%)

Rispetto al periodo pre-covid la capacità di ricorso all'autofinanziamento, pur rimanendo al secondo posto tra le fonti di finanziamento, durante il primo anno dell'Emergenza Covid si è ridotta e le imprese, in particolare le NON export (33%), prevedevano nel 2020 «seri problemi di liquidità» per il prossimo futuro.

A livello nazionale (ICE,2022), durante il periodo di emergenza sanitaria le imprese esportatrici hanno ritenuto che le misure necessarie per l'attuazione dei loro orientamenti fino a giugno 2021 risiedessero principalmente nella dilazione degli adempimenti fiscali (dichiarati come molto o abbastanza importanti da due terzi delle imprese), e nel rafforzamento dell'accesso al credito (esempio dei Prestiti Garantiti¹⁹).

Nel sottoinsieme toscano, le imprese esportatrici sono state in grado di utilizzare in maniera più consistente il differimento dei rimborsi e una ricontrattazione dei termini con i propri fornitori nel 2020, mentre nel 2021 il ricorso agli strumenti finanziari sembra ridursi significativamente: se prima era il 25% delle imprese esportatrici e il 22% delle imprese non esportatrici a non farne uso, nel 2021 lo dichiarano rispettivamente il 46,6% e il 37,8%. Nel secondo anno di pandemia, le liquidità proprie e i margini sulle linee di credito tornano ad essere gli strumenti più utilizzati, e il ricorso al credito bancario, pur sempre con garanzia pubblica, si riduce e passa dal 44% nel 2020 delle imprese esportatrici (40% non export) al 20% nel 2021 (16% non export).

Figura 5: Da giugno 2020 a novembre 2020, a quali strumenti l'impresa ha fatto ricorso per soddisfare il fabbisogno di liquidità causato dall'emergenza da Covid-19?



Nostra elaborazione su dati *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19 Anno 2020*

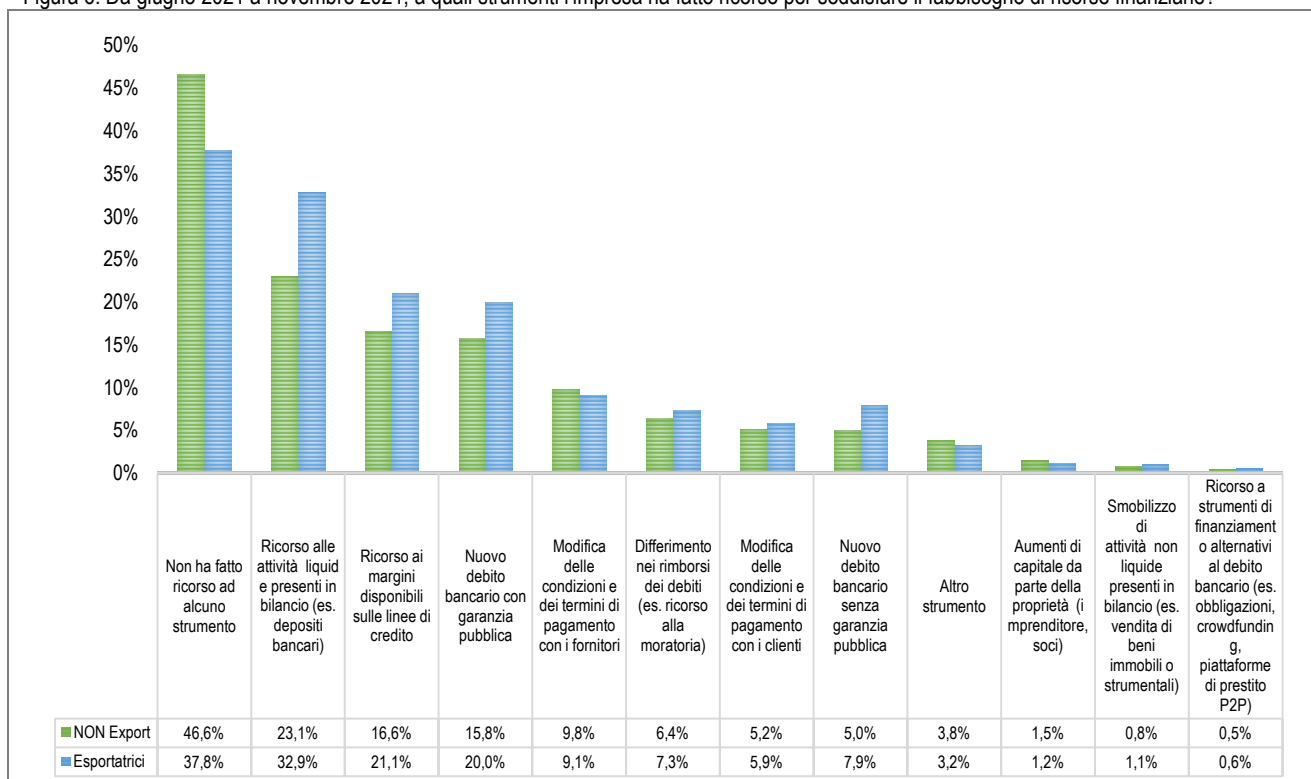
A livello nazionale ricordiamo che Il Patto per l'Export visto nel paragrafo 3, nel 2020 ha gestito, per la concessione dei finanziamenti agevolati per l'internazionalizzazione, 1,26 miliardi di euro su un totale di 2 miliardi, una dotazione più che quadruplicata rispetto alle erogazioni del 2019 (290 milioni di euro), che sono stati utilizzati sia per sostegno patrimoniale alle imprese esportatrici, sia per la partecipazione a fiere e mostre di carattere internazionale, sia per gli studi di fattibilità e assistenza tecnica, finanche all'introduzione dei nuovi strumenti dedicati alla digitalizzazione (e-commerce) ed

¹⁹ Da aprile 2020 a fine 2021 lo Stato ha garantito oltre 246 miliardi di prestiti (su un ammontare totale di prestiti alle imprese di circa 660 miliardi in essere a novembre 2021 secondo Banca d'Italia), rimborsabili a sei anni (ora allungati a otto anni), con un periodo di ammortamento di 24 mesi

all'inserimento temporaneo di professionisti dedicati (Temporary Export Manager, Digital Manager, Innovation Manager, etc.).

Nel 2021 ulteriori iniezioni di liquidità sono state previste dal Decreto Ristori e dal Decreto Ristori-Quater oltre ad uno stanziamento di circa 1,5 miliardi di euro inserito nella manovra finanziaria.

Figura 6: Da giugno 2021 a novembre 2021, a quali strumenti l'impresa ha fatto ricorso per soddisfare il fabbisogno di risorse finanziarie?



Nostra elaborazione su dati *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19 Anno 2021*

3.4 E-commerce e Digital Export

Nei paesi dell'Unione Europea, tra il 2011 e il 2020, la quota di imprese che ha effettuato vendite online è aumentata dal 16% al 22%. Analogamente, il fatturato delle imprese generato dall'e-commerce è aumentato di 6 punti percentuali durante lo stesso periodo, ovvero dal 14% nel 2011 al 20% nel 2020²⁰. Possiamo quindi considerare come lo strumento delle vendite attraverso i canali digitali sia una tendenza che ha un'origine ben precedente al periodo covid, ma che ha ricevuto dalla pandemia un impulso significativo²¹.

La pandemia ha sicuramente avuto un impatto enorme sugli sviluppi nel settore della vendita al dettaglio. Il lockdown ha accelerato la tendenza esistente verso gli investimenti nel digitale e nell'*omnichannel*, concentrando in pochi mesi gli sforzi che originariamente erano previsti in alcuni anni²². Sebbene l'e-commerce non abbia completamente compensato le perdite subite da molte delle piccole e medie imprese, ha comunque permesso di assorbire una parte dello shock economico, tuttavia se paragonato alla situazione degli altri Paesi europei, tra cui la Germania e la Francia, le capacità delle imprese italiane rimangono ancora sottodimensionate.

L'e-commerce non è infatti solo uno strumento per il commercio al dettaglio in sostituzione alla vendita dei piccoli esercenti (durante i lockdown lo abbiamo visto in particolare nell'ambito del food delivery) ma, come testimonia la creazione nel 2021 di una collana ICE dedicata, è uno strumento che può permettere la crescita delle vendite cross-border.

Integrare gli strumenti digitali nei canali dell'export non significa "semplicemente" aprire una vetrina online. Utilizzando i risultati dell'indagine Covid2 un primo elemento che emerge infatti è la discrasia tra possedere uno strumento digitale per *comunicare con la clientela*, come ad esempio il sito web, e la sua utilizzazione come strumento di

²⁰ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics

²¹ Il dato delle vendite di e-commerce potrebbe riportare nel 2020 solo parzialmente questo aumento poiché controbilanciato dal forte calo delle vendite online nel settore del turismo e dei servizi (eventi, biglietti, ecc.) che già avevano nei canali online il principale canale di vendita.

²² <https://www.consorzionetcomm.it/download/european-e-commerce-report-2021-versione-light/>

commercializzazione. I dati in Tabella 1 mostrano per esempio che le imprese italiane per oltre il 40% dei casi possedevano un sito web già prima della pandemia e che al termine del 2021 oltre la metà delle imprese italiane ne avrebbe fatto uso. Per le imprese esportatrici del campione toscano queste percentuali erano anche significativamente più elevate, registrando valori rispettivamente del 70% e dell'82%.

Tabella 1: Conseguenze dell'emergenza da Covid-19 sulle modalità di comunicazione con la clientela. Valori percentuali. Anno 2020

	Sito o pagina web aziendale				
	Già presente prima dell'emergenza	Migliorata a seguito dell'emergenza	Introdotta a seguito dell'emergenza	Prevista nel prossimo anno	Non prevista
Piemonte	47,8	7,6	1,0	3,3	40,3
Lombardia	42,6	6,4	1,4	3,0	46,6
Veneto	41,2	6,5	1,5	3,4	47,4
Emilia-Romagna	41,5	7,1	0,4	3,7	47,3
Toscana	42,5	5,8	1,3	3,4	47,0
ITALIA	40,8	6,6	1,4	4,4	46,8
Toscana COVID2 - NON Export	50,1	5,8	1,1	3,2	38,4
Toscana COVID2 - Esportatrici	70,1	9,0	0,5	2,7	16,9

Nostra elaborazione su dati *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19 Anno 2020*

Possedere un proprio sito web, tuttavia, non è una proxy per capire il livello di integrazione digitale delle imprese nei processi di vendita né tantomeno comprendere quanto questo possa supportare le esportazioni. L'esportazione digitale infatti è un processo commerciale complesso che deve tenere conto non solo della presenza degli strumenti digitali (ad esempio il sito web, la mail etc.), ma deve prevedere un utilizzo coerente, costante e continuamente aggiornato che integri la parte istituzionale, commerciale e la parte di networking attraverso i **social media**. L'esportatore digitale deve tenere presente la costruzione di **metodi di pagamento** che prevedano non solo l'utilizzo di metodi digitali più tradizionali come le carte di credito, ma anche l'integrazione di diverse tipologie di *wallet* (se non perfino delle valute elettroniche), della definizione di prezzi che tengano conto dei diversi regimi fiscali, e della possibilità di contemperare le richieste doganali digitali nell'ambito dell'esportazione. Inoltre, elemento tutt'altro che secondario, l'esportazione digitale deve pianificare in maniera scrupolosa gli aspetti di **logistica e reverse logistics** necessarie per l'invio delle merci e il recupero dei resi. Questi aspetti coinvolgono tutta la catena "reale" delle esportazioni e pongono l'impresa di fronte a sfide anche molto differenti dal passato, in termini, ad esempio, di identificazione della clientela (ad esempio il passaggio visto in molti casi dal B2B al B2C), in termini di scelte di gestione on line (sito web proprio o marketplace) e di competenze necessarie per il mantenimento, nel rispetto di contratti con eventuali marketplace e accordi sull'eventuale ripartizione dei costi (ad es. gli accordi Vendor o Seller di Amazon), le decisioni sull'ultimo miglio (domicilio, *parcel locker*, uffici postali, ritiro in negozio, ecc.) le cui dinamiche dipendono molto anche dal Paese di destinazione delle merci e dalle abitudini dei consumatori. Infine, strettamente collegato con le necessità della logistica, spesso i tempi di consegna più serrati e la capillarità sui territori, comporta una diversa gestione dei **magazzini**, per cui spesso chi utilizza l'e-commerce per l'export digitale non di rado sviluppa la gestione di magazzino attraverso un operatore logistico esterno.

A fronte di queste considerazioni, e riprendendo il campione di imprese presenti nell'Indagine Covid2, abbiamo cercato di comprendere se e in quali termini il momento di crisi sia stato percepito dalle imprese esportatrici come un'opportunità (o una necessità) per approcciare differenti strategie che abbracciassero l'area del digitale. In particolare, abbiamo utilizzato una domanda sulle modalità di commercializzazione dei propri prodotti, in cui emerge l'importanza degli strumenti appartenenti a tre delle quattro aree sopra indicate (sito web e social media, logistica e metodi di pagamento) anche se le percentuali differiscono significativamente dall'utilizzo per comunicazione visto in precedenza.

In linea generale, le imprese esportatrici del campione toscano si caratterizzano come imprese che prima della crisi avevano intrapreso in maniera più significativa, sia delle altre imprese Toscane che della media delle imprese nazionali, il proprio percorso di digitalizzazione nell'utilizzo dei canali commerciali digitali. In particolare, i dati sui canali utilizzati suggeriscono una propensione all'uso di *canali digitali di vendita diretta* (20,7% li utilizzava precedentemente al 2020) o di vendita attraverso un *proprio sito web* (il 30,8% li utilizzava in precedenza), che potrebbe suggerire un utilizzo del *digital export* soprattutto per attività B2B. Non solo, in entrambe le tipologie appena citate sembra esserci anche una maggiore capacità da parte delle imprese esportatrici di utilizzare il periodo di crisi per migliorare la tecnologia impiegata (6,3% nel caso del proprio sito web e 9% nel caso dei social media), quasi a sottolineare come la capacità di reazione fosse più immediata per chi era già un utilizzatore delle nuove tecnologie. In tutti i canali, i dati di adozione passata o il miglioramento della tecnologia durante il Covid registrano livelli superiori per le imprese appartenenti al gruppo delle "esportatrici toscane" (Figura 7), mentre nel prossimo futuro i canali di vendita per comunicazioni dirette, che nel caso delle imprese esportatrici sembrano un'area più matura, interessano in maniera più consistente tutte le altre imprese.

Per le imprese esportatrici nel prossimo futuro rimangono più interessanti le possibilità di introdurre innovazioni nei canali del sito web di e-commerce (5% del campione) e nelle piattaforme digitali (3,4%).

Figura 7: Conseguenze che l'emergenza da Covid-19 ha avuto sulle attività di commercializzazione dell'impresa sui canali digitali. Valori percentuali. Anno 2020

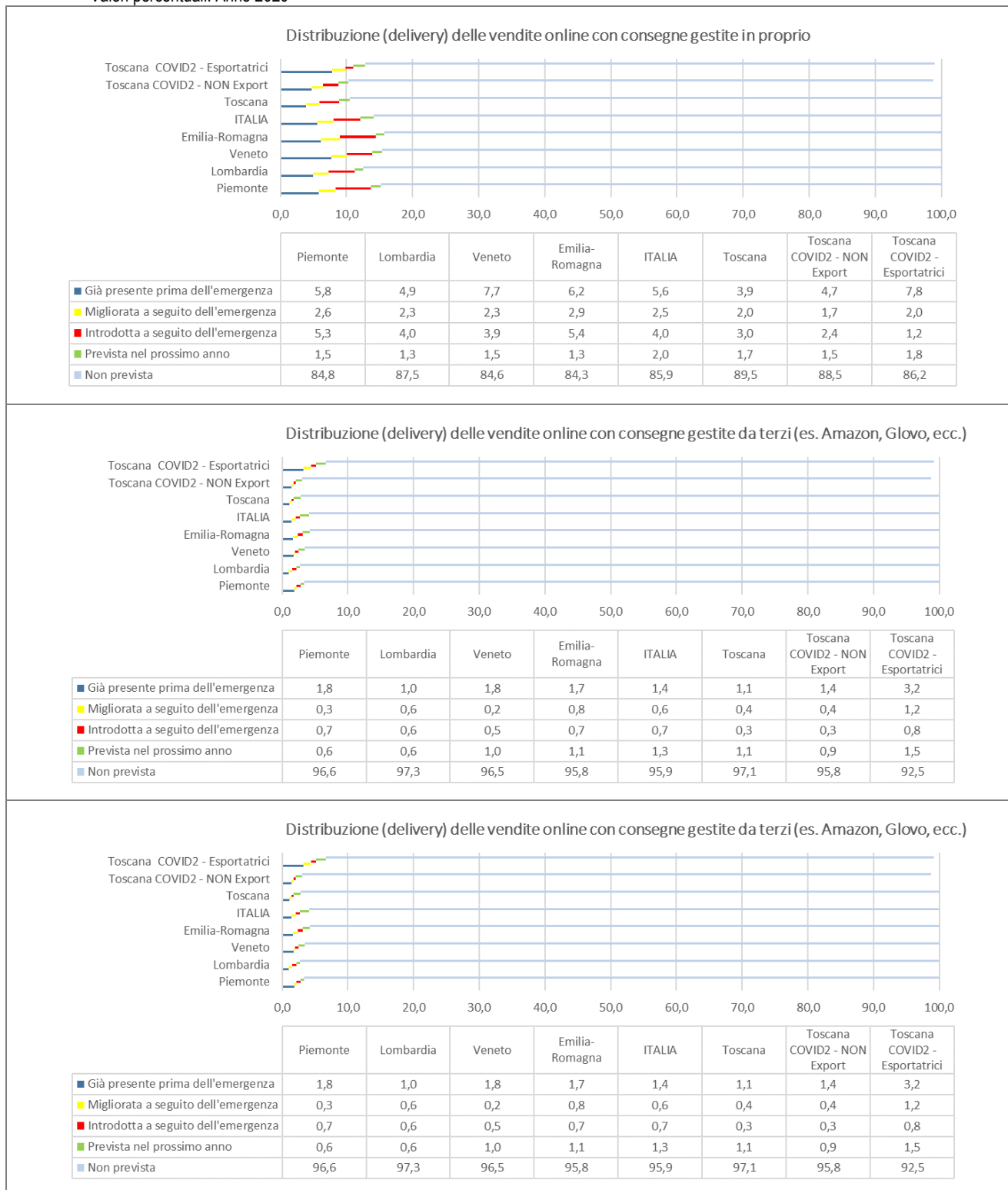


Nostra elaborazione su dati *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19 Anno 2020*

Il nodo del servizio logistico legato all'e-commerce e, a maggior ragione, alle vendite cross-border, è sicuramente il più impegnativo. La logistica del commercio digitale, infatti, non è più un semplice elemento distributivo ma uno dei fattori

competitivi più importanti: la disponibilità immediata di magazzino, il tempo di consegna, la politica sui resi e la possibilità di molteplici scelte nella definizione dell'ultimo miglio sono solo alcuni dei fattori-chiave per lo sviluppo del *digital export* e da questi molto spesso dipende la scelta di acquistare o meno. Fintanto che il *digital export* appartiene alla fascia del B2B questo elemento può essere gestito in proprio anche dalle aziende più piccole e si discosta solo parzialmente dall'organizzazione precedente. Al contrario, se le vendite cross-border appartengono all'area del B2C, la possibilità di affidarsi in parte (corrieri) o del tutto (operatori logistici) a terzi potrebbe essere la via preferenziale.

Figura 8: Conseguenze che l'emergenza da Covid-19 ha avuto sulle attività di commercializzazione dell'impresa nell'ambito della distribuzione. Valori percentuali. Anno 2020



Nostra elaborazione su dati *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19 Anno 2020*

Infine, il terzo elemento a cui le imprese che hanno dedicato risorse allo sviluppo di canali di vendita digitali non possono non porre attenzione sono gli investimenti nei servizi di pagamento protetto per le vendite online. In questo caso, a differenza del cashless utilizzato per le transazioni quotidiane nei negozi fisici, l'intermediazione delle piattaforme di pagamento non rappresentano "solo" un modo di pagamento, ma diventano l'ultimo nodo da cui dipende il "buon fine" della transazione. Siti o piattaforme che tralasciano alcuni canali di pagamento (ad esempio l'utilizzo di *paypal*, *applepay*, *googlepay*, *satispay* o altri digital wallet dedicati alle transazioni on line) non creano come negli acquisti fisici un disagio nel consumatore, ma interrompono la transazione (il cosiddetto "carrello abbandonato").

Figura 9: Conseguenze che l'emergenza da Covid-19 ha avuto sulle attività di commercializzazione dell'impresa nell'ambito dei pagamenti digitali. Valori percentuali. Anno 2020



Nostra elaborazione su dati *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19 Anno 2020*

La consapevolezza delle imprese esportatrici non si limita tuttavia alle sole tecnologie legate all'e-commerce ma, paragonate anche ai risultati delle imprese intervistate nelle altre regioni benchmark, a fine 2021 attribuiscono un'elevata importanza a tutte le aree tecnologiche correlate alla digitalizzazione, con un'attenzione particolare sia alle caratteristiche hardware (qualità dei collegamenti), sia alla necessità di software gestionali sia alla sicurezza informatica. In questi termini risultano chiare anche le strategie di supporto regionali viste nel paragrafo precedente che considerano il supporto all'internazionalizzazione, oltre che come accompagnamento ai mercati esteri (per country assesment o per la partecipazione ad eventi) anche come processo di upgrading di tecnologie e competenze.

Tabella 2 Imprese che hanno valutato molto importanti o cruciali le aree tecnologiche digitali. Valori percentuali. Anno 2021

	Percentuale di imprese che hanno indicato l'area tecnologica come molto importante o cruciale								
	Formazione digitale	Qualità di Internet	Software gestionali	Social media	Commercio online	Automazione e 4.0	Soluzioni cloud	Intelligenza artificiale	Sicurezza informatica
Piemonte	29,1	55,5	46,3	25,9	12,5	21,9	22,1	9,2	46,8
Lombardia	29,3	52,7	41,5	24,6	11,1	19,6	20,3	7,6	43,9
Veneto	30,5	55,9	44,2	27,5	13,8	20,8	19,3	7,9	43,5
Emilia-Romagna	24,1	53,9	43,6	25,5	12,3	18,5	18,4	6,6	43,7
ITALIA	30,5	54,3	43,2	27,1	14,8	22,4	21,6	9,7	43,1
Toscana	27,7	50,9	38,1	24,5	14,1	19,0	18,2	6,1	38,4
Toscana COVID2 - NON Export	32,0	58,0	46,0	27,0	15,0	22,0	23,0	8,0	47,0
Toscana COVID2 - Esportatrici	42,0	68,0	64,0	40,0	27,0	41,0	33,0	14,0	61,0

Nostra elaborazione su dati *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19 Anno 2021*

4. CONSIDERAZIONI E NUOVI TREND

La letteratura legata all'economia dell'innovazione offre molteplici esempi sull'emergere di nuovi prodotti, nuovi servizi, nuove forme di organizzazione della produzione finanche allo sviluppo e alla trasformazione di nicchie in paradigmi dominanti a seguito di crisi sociotecniche. Le crisi si presentano in molte forme, tra cui pandemie, terremoti e altri eventi estremi, che hanno come fattori comuni l'incertezza e la necessità di soluzioni innovative ai problemi imminenti. Durante le crisi gli attori istituzionali e le imprese private svolgono un ruolo centrale nel determinare il nuovo assetto socio-tecnologico (Williams et al., 2017; Luo e Kaul, 2019), e la pandemia di COVID-19 non ha fatto eccezione a questo, anzi (Netz et al., 2022).

Come abbiamo sottolineato nel secondo paragrafo, un ruolo particolare in questa accelerazione innovativa lo hanno avuto, e lo avranno nel prossimo futuro, le tecnologie digitali e la servitizzazione dei beni commercializzati, che già ora stanno diventando fattori chiave all'interno di uno scenario che i recenti accadimenti hanno reso ancora più turbolento (Kowalkowski et al., 2022). Quanto profondamente le tecnologie digitali possano rivoluzionare i modelli di business è sotto gli occhi di tutti: se guardiamo all'introduzione di nuovi servizi da parte delle imprese manifatturiere, l'"integrazione" sta diventando il "nuovo standard". Quello che forse è ancora poco compreso è che la digitalizzazione dei processi potrebbe portare (e in parte lo sta già facendo) ad un nuovo modo di sviluppare i prodotti stessi (Blichfeldt & Faullant, 2021) e ad una catena del valore completamente ristrutturata, comprendendo in essa lo sviluppo della logistica integrata, che sia in grado di riunire digitalmente la fornitura di materie prime con i magazzini delle scorte, gli ordinativi e la flotta di consegna.

Chiaramente, se da un lato gli investimenti tecnologici hanno creato opportunità adattative per le imprese durante la pandemia di COVID-19 (Paiola e Gebauer, 2020), dall'altro lato è vero anche che le diverse opzioni tecnologiche (ICT e I4.0) non sono state utilizzate da tutti gli attori né nella stessa misura. Come abbiamo evidenziato nel quarto paragrafo, il livello e la capacità tecnologica-digitale delle imprese che si sono ritrovate ad affrontare gli ostacoli posti dalla pandemia, erano tra loro molto differenti e questo ha chiaramente avuto ripercussioni sull'efficacia degli investimenti, sull'ammontare di investimenti necessari per ciascuna impresa e potrebbero avere portati ad impatti diversi come strategie di risposta alla pandemia (Garzoni et al., 2020).

Nell'ampio contesto tecnologico, esistono molteplici tecnologie digitali in cui investire, e sono caratterizzate da diversi livelli di maturità di adozione (Matt et al., 2021; Pirola et al., 2020) e da diversi gradi di novità (Bettiol et al., 2021a; Culot et al., 2020). A mero scopo di esempio, le imprese possono sfruttare l'uso delle tecnologie digitali più mature incluse nel dominio ICT (McAfee, 2006), come le tecnologie web-based e i sistemi informativi per la gestione dei clienti (ad esempio, la tecnologia CRM), oppure l'utilizzo delle più recenti tecnologie I 4.0, legate all'utilizzo dei big data e dell'analytics, così come alle tecnologie dell'IoT, per sviluppare nuove strategie di marketing (Davenport et al., 2020; Porter & Heppelmann, 2015).

I risultati presentati nel quarto paragrafo ci hanno mostrato che le imprese esportatrici, pur continuando a considerare i canali di esportazione più tradizionali come importanti per le proprie vendite²³ hanno sviluppato approcci diversi all'integrazione dei canali digitali. Potremmo dire che esistono due macrocategorie: le imprese che hanno già intrapreso

²³ Le fiere e gli eventi continuano a rimanere uno degli strumenti dell'internazionalizzazione commerciale ritenuti più importanti, tanto che l'assenza degli appuntamenti programmati nel 2020-2021 viene considerata dal 33% delle imprese esportatrici (contro il 14% delle non esportatrici) un elemento che avrebbe pregiudicato nel prossimo futuro [Novembre 2020] l'attrattività di beni e servizi.

un processo di digitalizzazione, che hanno sviluppato le proprie *technological capabilities* per affrontare le nuove sfide competitive, e le imprese che non considerano la digitalizzazione come uno degli ambiti in cui investire nell'immediato.

Questa prima distinzione ci pone di fronte, chiaramente, alla necessità di comprendere quali siano gli ostacoli in questo secondo sotto-gruppo (cultura di impresa, disponibilità finanziarie, prevalenza di visione di breve periodo,...), e quali potrebbero essere gli elementi che possano rappresentare per loro un miglioramento operativo e di creazione di valore aggiunto dell'impresa.

Per il sotto-gruppo più dinamico e che già si sta confrontando con i processi di digitalizzazione, sia nella commercializzazione che nella produzione, diventa invece importante comprendere come queste nuove opportunità, una volta cessata la crisi, possano aiutare ad affrontare le nuove sfide che si troveranno ad affrontare nel prossimo futuro: crisi energetica e sostenibilità; costo delle materie prime non rinnovabili (che include oltre alle risorse energetiche fossili anche le REE, Rare Earth Metals); la necessità di nuovi beni-servizi che facciano fronte alle richieste di salute e di benessere della popolazione; standard di sicurezza, etc.

In questa direzione, la breve descrizione delle policy riportata nel terzo paragrafo ci aiuta a vedere il sostegno alle esportazioni come un percorso complesso in cui, oltre alla capacità di supportare le imprese nella conoscenza di norme e standard tecnici dei paesi di destinazione, e al di là di accompagnare le micro e piccole imprese nelle grandi fiere e saloni internazionali, sia necessario introdurre nuovi elementi che ricomprendano anche la forte discontinuità tecnologica che stanno affrontando.

In ultimo, un elemento di riflessione che è solo citato nel rapporto (

Tabella 2) e che meriterebbe probabilmente un approfondimento è quello che riguarda la formazione. Le imprese esportatrici prima della crisi consideravano di sviluppare investimenti in formazione del triennio 2019-2021 con un'intensità medio alta nella formazione per l'80% (Figura 15 in Appendice), mentre nel 2021 alla richiesta di quanto fosse importante la *formazione digitale* del proprio personale le imprese esportatrici per circa il 60% non lo ritengono importante. Al contrario, la formazione viene al quarto posto, dopo gli investimenti nell'hardware (rafforzamento delle linee 5G-6G), anche se solo per le più sofisticate tecnologie digitali queste realmente rappresentano una tecnologia abilitante differente dal 4G (per le caratteristiche di velocità e latenza), nei software gestionali, e nella *cyber security*, entrambi ambiti che dovrebbero comunque contemperare lo sviluppo delle competenze del personale.

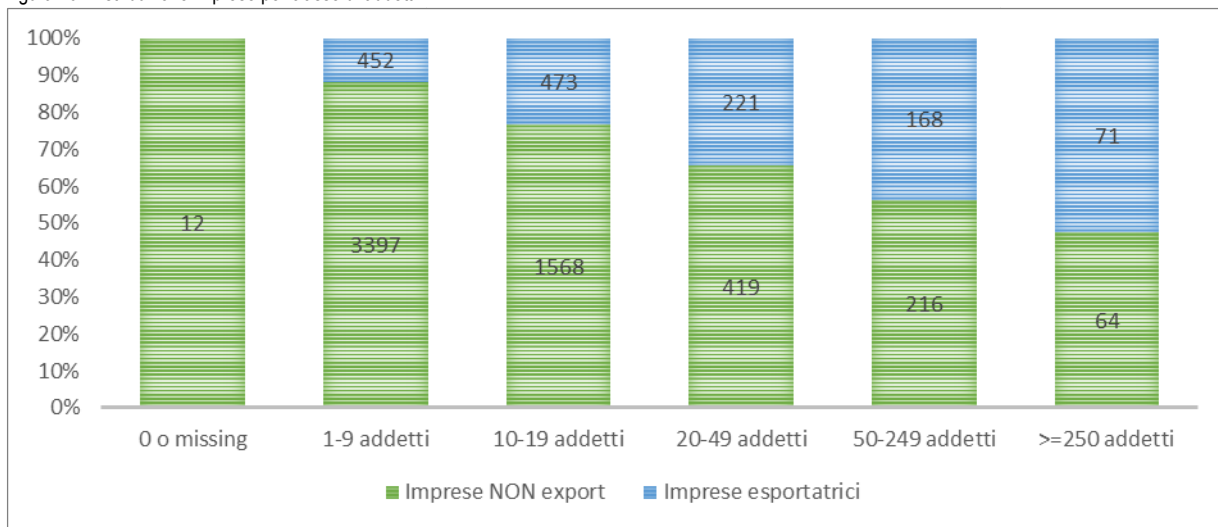
5. BIBLIOGRAFIA

- Arriola, C., Kowalski, P. & van Tongeren, F. (2021), *The Impact of COVID-19 on Directions and Structure of International Trade*, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/0b8eaafe-en.pdf?expires=1671378445&id=id&accname=quest&checksum=DBC8540649C637EF97FE5DEE99232B7E>
- Belhadi, A., Kamble, S., Jabbour, C. J. C., Gunasekaran, A., Ndubisi, N. O., & Venkatesh, M. (2021). Manufacturing and service supply chain resilience to the COVID-19 outbreak: Lessons learned from the automobile and airline industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120447.
- Bettiol, M., Capestro, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2022). Overcoming pandemic challenges through product innovation: The role of digital technologies and servitization. *European Management Journal*. Article in press
- Choi, Y., Kim, H. J., & Lee, Y. (2022). Economic consequences of the COVID-19 pandemic: will it be a barrier to achieving sustainability?. *Sustainability*, 14(3), 1629. Confindustria (2022), *Economia italiana ancora resiliente a incertezza e shock?*, Autunno 2022, <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/prodotti/previsioni/rapporto/focus/rapporto-previsione-economia-italiana-autunno-2022/2bf67aca-7871-4961-8c58-22b212b934a4>
- Dagnino, G. B., & Resciniti, R. (2021). Introduction to the Special Issue: "The age of digital internationalization—Strategic capabilities, cultural distance and customer value". *Journal of Management and Governance*, 25(4), 967-981.
- Dalenogare, L. S., Benitez, G. B., Ayala, N. F., & Frank, A. G. (2018). The expected contribution of Industry 4.0 technologies for industrial performance. *International Journal of production economics*, 204, 383-394.
- Eloranta, V., & Turunen, T. (2015). Seeking competitive advantage with service infusion: a systematic literature review. *Journal of Service Management*.
- Falahat, M., Ramayah, T., Soto-Acosta, P., & Lee, Y. Y. (2020). SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of SMEs' international performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 119908.
- Fantazy, K. A., & Mukerji, B. (2021). An empirical study of the relationships among strategic purchasing, supply chain capabilities and performance: SEM approach. *Journal of the Academy of Business and Emerging Markets*, 1(1), 3-18.
- Fekpe, E. S., & Fiagbey, M. E. (2021). Information technology deployment and supply chain performance: Evidence from emerging economy. *Journal of the Academy of Business and Emerging Markets*, 1(1), 19-32.
- Ferraresi, T. e Ghezzi, L. (2022), Le esportazioni in Toscana, I semestre 2022. *Note congiunturali*, IRPET, <http://www.irpet.it/wp-content/uploads/2022/11/irpet-nota-congiunturale-14-2022.pdf>
- Forkmann, S., Henneberg, S. C., Witell, L., & Kindström, D. (2017). Driver configurations for successful service infusion. *Journal of Service Management*, 20(3), 275-291.
- Gurtu, A., & Johny, J. (2021). Supply chain risk management: Literature review. *Risks*, 9(1), 16.
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2020). Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation. *Journal of Service Management*.
- Italian Trade Agency (2021), Effetti del COVID_19 e strategie di reazione delle imprese esportatrici.
- Istat (2020), *Le imprese esportatrici durante l'emergenza sanitaria ed economica*.
- Kano, L., & Hoon Oh, C. (2020). Global value chains in the post-COVID world: Governance for reliability. *Journal of Management Studies*.
- Kim, R. Y. (2020). The impact of COVID-19 on consumers: Preparing for digital sales. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 212-218.
- Kindström, D. (2010). Towards a service-based business model—Key aspects for future competitive advantage. *European management journal*, 28(6), 479-490.
- Kohtamäki, M., Rabetino, R., Einola, S., Parida, V., & Patel, P. (2021). Unfolding the digital servitization path from products to product-service-software systems: Practicing change through intentional narratives. *Journal of Business Research*, 137, 379-392.
- Kowalkowski, C., Bigdeli, A. Z., & Baines, T. (2022). Guest editorial: the future of servitization in a digital era. *Journal of Service Management*.

- Lee, Y. Y., & Falahat, M. (2019). The impact of digitalization and resources on gaining competitive advantage in international markets: Mediating role of marketing, innovation and learning capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 9(11).
- Lepore, D., Micozzi, A., & Spigarelli, F. (2021). Industry 4.0 accelerating sustainable manufacturing in the covid-19 era: Assessing the readiness and responsiveness of italian regions. *Sustainability*, 13(5), 2670.
- Luo, J. and Kaul, A. (2019) Private action in public interest: the comparative governance of social issues. *Strategic Management Journal*, 40, 4, 476–502.
- Margherita, E. G., & Braccini, A. M. (2021). Managing industry 4.0 automation for fair ethical business development: A single case study. *Technological Forecasting and Social Change*, 172, 121048.
- McAfee, A. (2006). Mastering the three worlds of information technology. *Harvard business review*, 84(11).
- McKinsey & Company (2020), *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever*, <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
- Mention, A. L., Torkkeli, M., & Ferreira, J. P. (2020). The era of digital enablement: A blessing or a curse?. *Journal of innovation management*, 8(3), 1-5.
- MET-MISE (2018), La diffusione delle imprese 4.0 e le politiche. Anno 2017, <https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Rapporto-MiSE-Met140.pdf>
- Neubert, M. (2018). The impact of digitalization on the speed of internationalization of lean global startups. *Technology Innovation Management Review*, 8(5).
- Netz, J., Reinmoeller, P., & Axelson, M. (2022). Crisis-driven innovation of products new to firms: the sensitization response to COVID-19. *R&D Management*, 52(2), 407-426.
- OECD (2022), *International trade during the COVID-19 pandemic: Big shifts and uncertainty*, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1129_1129345-casormobh7&title=International-trade-during-the-COVID-19-pandemic
- Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patrício, L., & Voss, C. A. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of service research*, 18(2), 127-159.
- Papadopoulos, T., Baltas, K. N., & Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*, 55, 102192.
- Rajput, H., Changotra, R., Rajput, P., Gautam, S., Gollakota, A. R., & Arora, A. S. (2021). A shock like no other: coronavirus rattles commodity markets. *Environment, Development and Sustainability*, 23(5), 6564-6575.
- SACE (2021), Rapporto Export. Ritorno al futuro: anatomia di un'impresa post-pandemica.
- Sneider, K., & Singhal, S. (2021). *The next normal arrives: Trends that will define 2021—and beyond*. McKinsey.com
- Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: adding value by adding services. *European management journal*, 6(4), 314-324. January.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(7/18).
- Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A., and Zhao, E.Y. (2017) Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11, 2, 733–769.

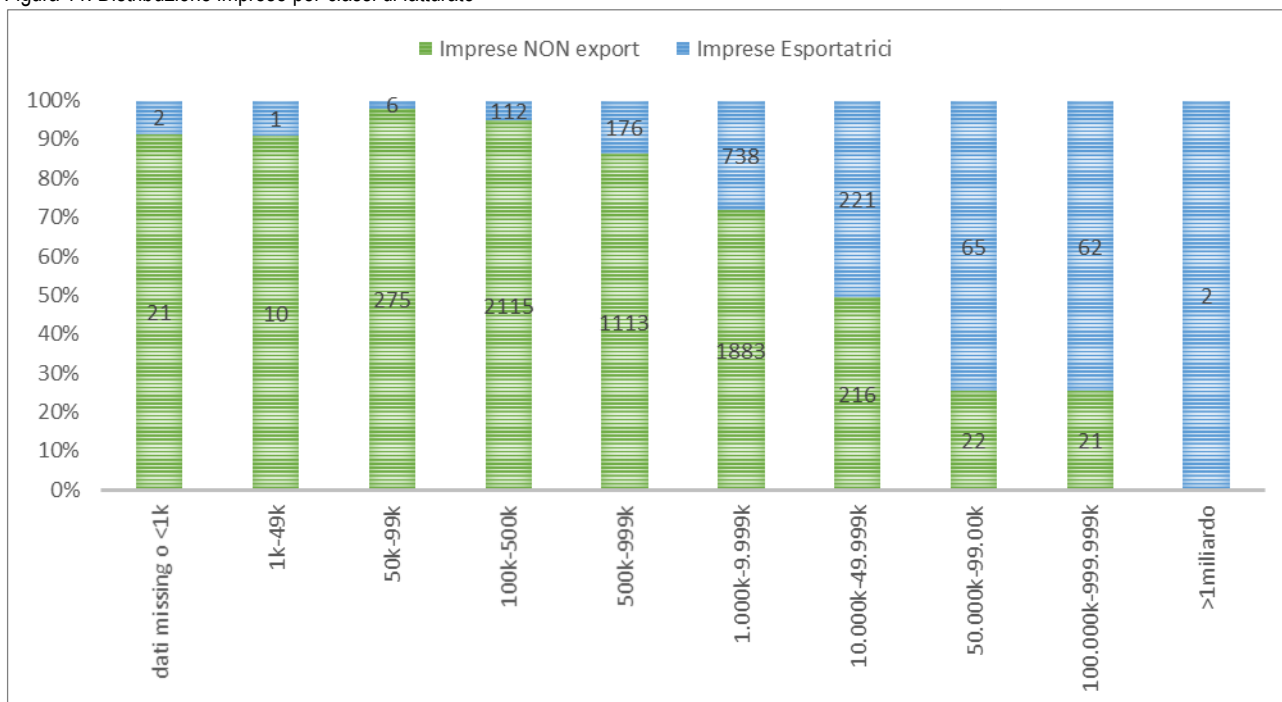
6. APPENDICE

Figura 10: Distribuzione imprese per classe di addetti



Nostra elaborazione su dati Istat-Censimento permanente delle imprese, 2019

Figura 11: Distribuzione imprese per classi di fatturato



Nostra elaborazione su dati Istat-Censimento permanente delle imprese, 2019

Tabella 3: Al 31 dicembre 2018 quali erano le principali fonti di finanziamento dell'impresa?

	NON Export	Esportatrici
1. Autofinanziamento	67%	64%
2. Equity derivante da aumento di capitale in IPO (Initial Public Offering)	0%	0%
3. Equity (mezzi propri)	4%	7%
4. Venture capital e/o private equity	0%	0%
5. Credito bancario a breve termine (meno di 12 mesi)	32%	46%
6. Credito bancario a medio o lungo termine (12 mesi e oltre)	41%	50%
7. Credito commerciale	13%	24%
8. Contributi e/o fondi UE	1%	5%
9. Prestiti su titoli	0%	0%
10. Prestiti intra-gruppo	1%	4%
11. Finanziamenti pubblici	1%	2%
12. Leasing o factoring	13%	20%
13. Incentivi e/o agevolazioni pubbliche	2%	5%
14. Project finance	0%	0%
15. Crowdfunding	0%	0%
16. Minibond	0%	0%
17. Cambiali finanziarie	0%	0%
18. Altre fonti di finanziamento esterno	0%	0%

Nostra elaborazione su dati Istat-Censimento permanente delle imprese, 2019

Tabella 4: Nel 2018 qual è stato il motivo principale per cui l'impresa ha fatto ricorso al finanziamento esterno?

	NON Export	Esportatrici
1. Investimenti per l'ampliamento della capacità produttiva	34,8%	44,6%
2. Investimenti per implementare misure finalizzate alla responsabilità sociale ed ambientale	2,2%	3,2%
3. Investimenti in nuove tecnologie di tipo digitale	10,1%	13,6%
4. Investimenti in nuove tecnologie di tipo non digitale	6,4%	9,6%
5. Internazionalizzazione	0,5%	9,5%
6. Partecipazione (anche azionaria) in imprese legate all'attività principale di business	0,7%	2,4%
7. Partecipazione (anche azionaria) in imprese non direttamente legate all'attività principale di business	0,2%	0,1%
8. Esigenze di liquidità e/o capitale liquido	55,9%	53,7%
9. Altro motivo	25,3%	21,4%

Nostra elaborazione su dati Istat-Censimento permanente delle imprese, 2019

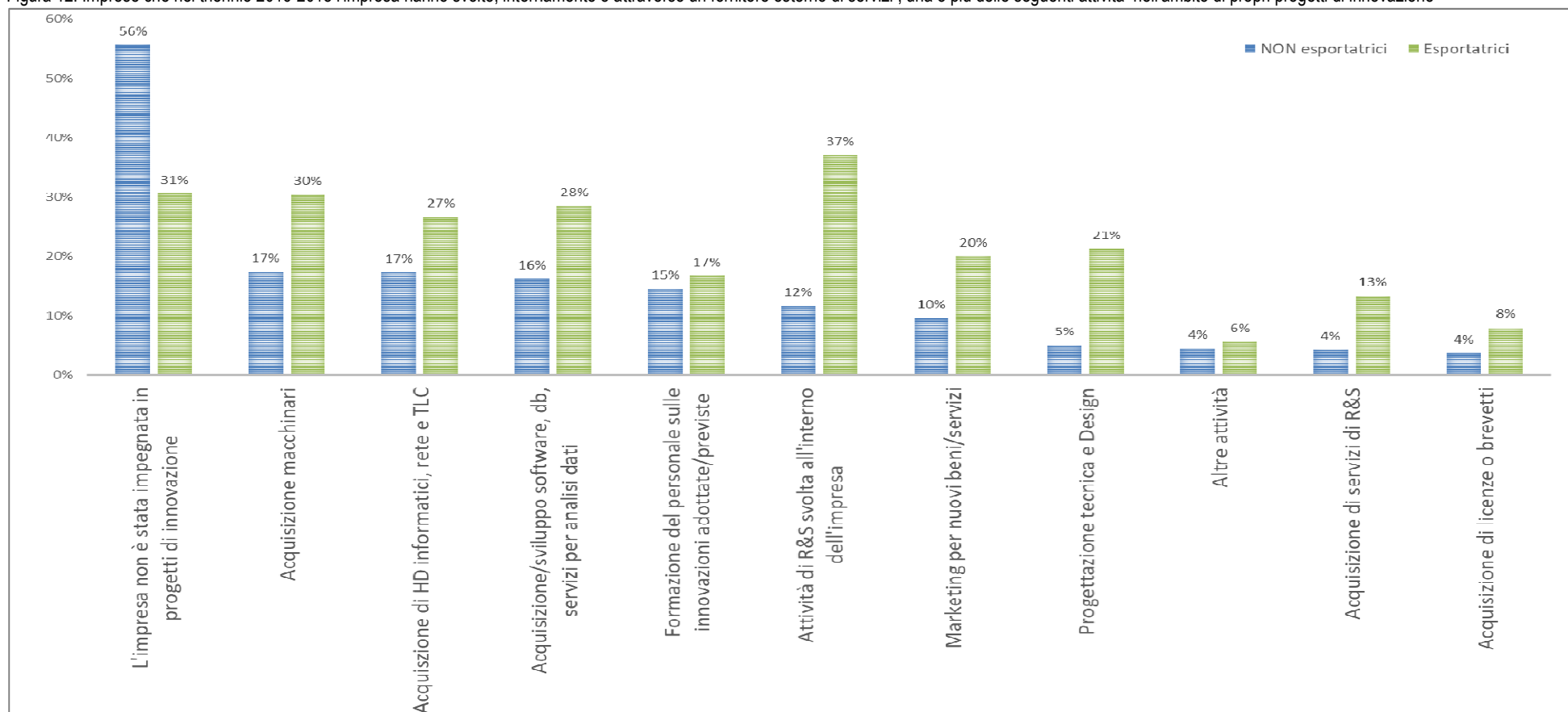
Tabella 5: Soggetti con cui l'impresa ha intrattenuto le relazioni indicate

TIPOLOGIA DI RAPPORTO	Risposte	% risposte sul totale imprese	Interne al gruppo				Altre Imprese				Università o centri di ricerca		Pubblica amministrazione		Altri soggetti	
			Italia		Estero		Italia		Estero		NON Export	Export	NON Export	Export	NON Export	Export
			NON Export	Export	NON Export	Export	NON Export	Export	NON Export	Export						
Commessa	2.779	39%	22%	21%	2%	11%	83%	87%	13%	50%	5%	6%	14%	6%	15%	8%
Subfornitura/Appalto	2.248	32%	24%	19%	2%	11%	80%	86%	9%	54%	4%	5%	19%	5%	17%	10%
Accordi Formali	833	12%	36%	23%	1%	6%	67%	69%	4%	13%	8%	20%	12%	20%	15%	15%
Accordi Informali	1.109	16%	18%	19%	1%	4%	81%	80%	8%	35%	3%	3%	6%	3%	21%	14%
Altri	1.066	15%	21%	16%	1%	9%	67%	67%	8%	38%	5%	11%	14%	11%	33%	19%

TIPOLOGIA DI RAPPORTO	Risposte	% risposte sul totale imprese	Università o centri di ricerca		Pubblica amministrazione		Altri soggetti									
			NON Export	Export	NON Export	Export	NON Export	Export								
Commessa	2.779	39%	5%	6%	14%	6%	15%	8%								
Subfornitura/Appalto	2.248	32%	4%	5%	19%	5%	17%	10%								
Accordi Formali	833	12%	8%	20%	12%	20%	15%	15%								
Accordi Informali	1.109	16%	3%	3%	6%	3%	21%	14%								
Altri	1.066	15%	5%	11%	14%	11%	33%	19%								

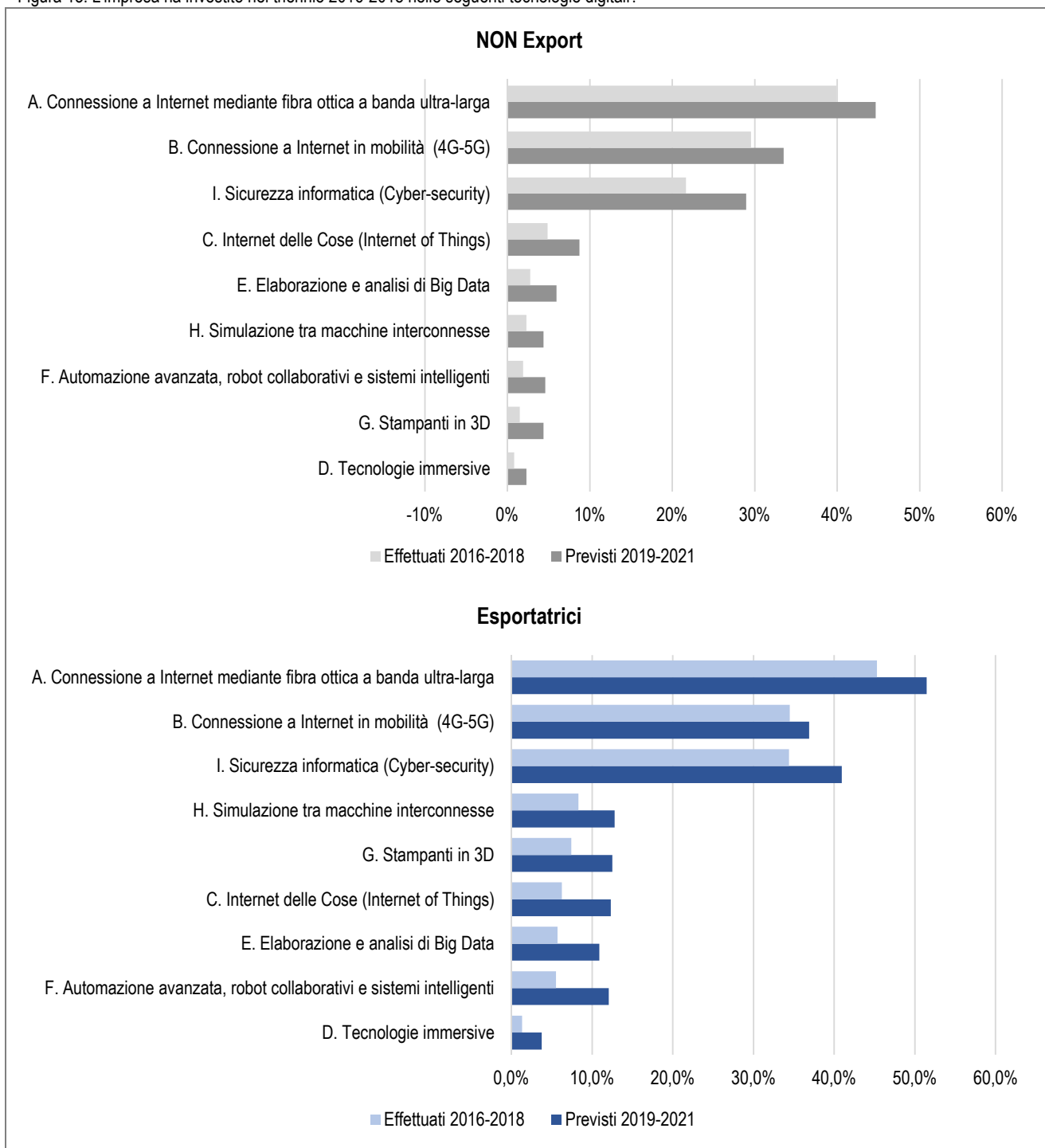
Nostra elaborazione su dati Istat-Censimento permanente delle imprese, 2019

Figura 12: Imprese che nel triennio 2016-2018 l'impresa hanno svolto, internamente o attraverso un fornitore esterno di servizi, una o più delle seguenti attività nell'ambito di propri progetti di innovazione



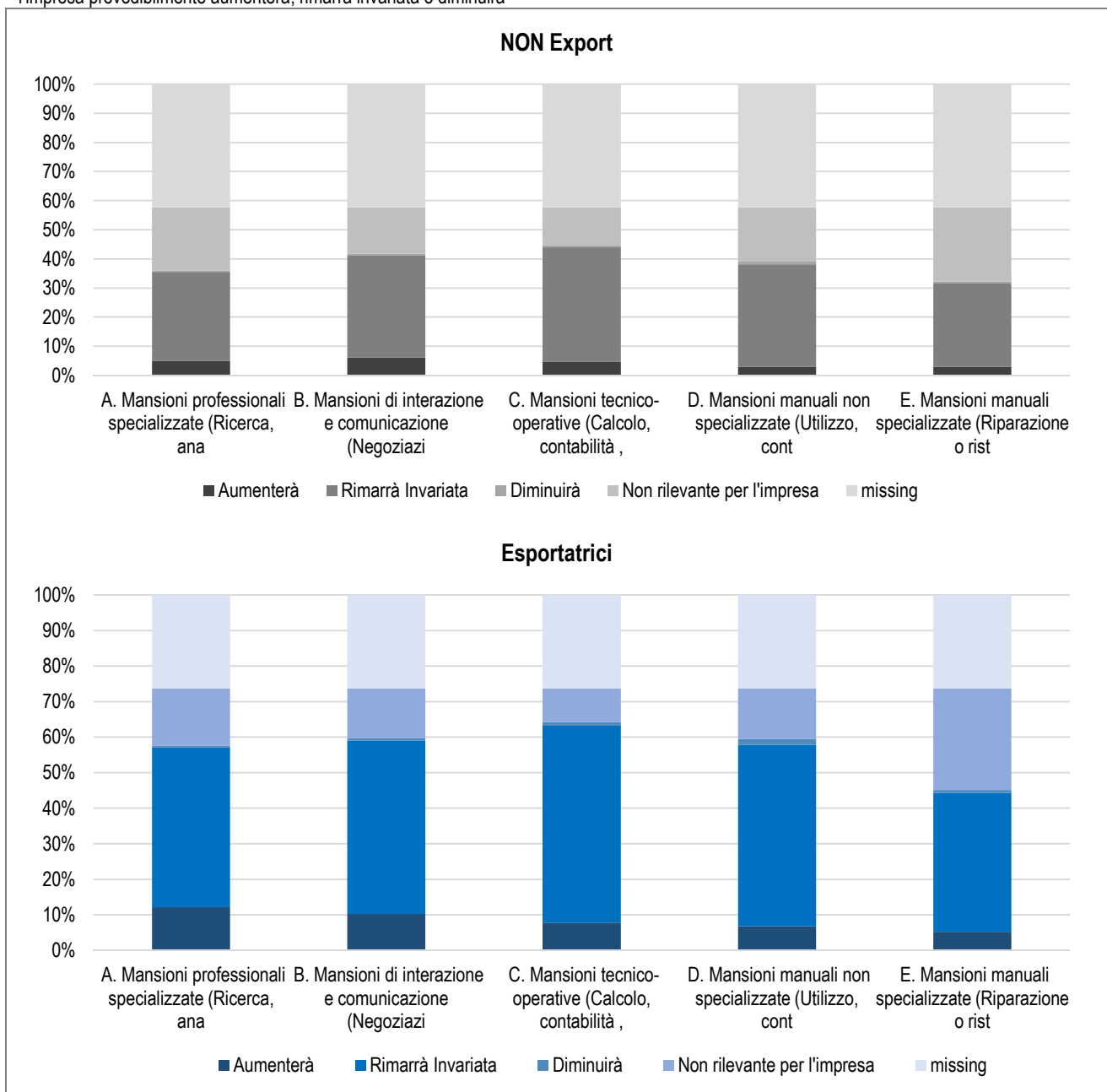
Nostra elaborazione su dati Istat-Censimento permanente delle imprese, 2019

Figura 13: L'impresa ha investito nel triennio 2016-2018 nelle seguenti tecnologie digitali?



Nostra elaborazione su dati Istat-Censimento permanente delle imprese, 2019

Figura 14: Nel triennio 2019-2021, in conseguenza del processo di digitalizzazione, la quota di personale dedicato alle mansioni rilevanti per l'impresa prevedibilmente aumenterà, rimarrà invariata o diminuirà



Nostra elaborazione su dati Istat-Censimento permanente delle imprese, 2019

Figura 15: Nel triennio 2019-2021 quale sarà l'intensità degli investimenti previsti dall'impresa nelle seguenti aree?

