Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

SUPSI

Analisi dei processi di internazionalizzazione delle PMI

Un'indagine sulla presenza Svizzera nel mercato serbo

Studentessa
Sladjana Jovanovic-Zanotto

Relatore
Ivan Ureta Vaquero

Corso di laurea
Master in Business Administration

Indirizzo di approfondimento
Major in Innovation Management

Tesi di Master

Luogo e data di consegna
Manno, marzo 2016

Analisi dei processi di internazionalizzazione delle PMI
Un'indagine sulla presenza Svizzera nel mercato serbo

Autore: Sladjana Jovanovic-Zanotto
Relatore: Ivan Ureta Vaquero

Tesi di Master
Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana
Dipartimento Scienze Aziendali e Sociali
Manno, marzo 2016

"L'autore è l'unico responsabile di quanto contenuto nel lavoro".

Dedicato a mio fratello che mi guarda da lassù

Ringraziamenti

Negli ultimi anni mi è spiaciuto non saper tradurre in parole l'affetto che provo per le persone che mi circondano. Mi rendo conto che a volte è importante farlo, e questo mi sembra una buona occasione. Nel concludere il mio percorso di formazione academica, il mio pensiero va a tutti coloro che lo hanno reso possibile, sostenendomi in diversi modi in ogni momento, senza sosta.

In primo luogo vorrei ringraziare il Prof. Ivan Ureta, che ha dedicato il suo tempo ed impegno nella risoluzione dei miei dubbi, e mi ha fornito utili suggerimenti. Per tutto questo e per la fiducia accordatami accettando da subito il ruolo di Relatore della mia tesi. La riconoscenza va anche ai miei docenti, che, tutti insieme, hanno contribuito al mio arricchimento a livello formativo e culturale. Desidero ringraziare in particolare la Professoressa Pongelli, che fin dall'inizio ha creduto in me e mi ha permesso di vivere questa esperienza. Un pensiero alla fine di questo percorso va certamente a tutti i miei compagni di corso, con i quali ho condiviso l'entusiasmo, ma anche le fatiche dello studio.

Grazie alla mia mamma, grazie al mio papà che non hanno smesso mai di accompagnare il mio cammino. Mi sono stati sempre accanto durante tutti questi anni sia nei momenti difficili sia in quelli felici e spensierati. Senza di loro non sarei mai diventata quello che sono, e non avrei potuto coronare i miei sogni. Un ringraziamento dal cuore va a mio marito Egidio, che con amore, pazienza e fiducia mi ha sostenuta per questi ultimi anni e con la speranza che continui a farlo a lungo.

Grazie di cuore!

Abstract

L'attuale situazione economica e lo sviluppo sostenuto dai processi di globalizzazione e dalle crescenti forze che provengono dai paesi emergenti, rendono il mercato nazionale una realtà spesso contenuta per l'evoluzione di un'azienda. La riduzione delle barriere tariffarie e commerciali, e la facilità nelle comunicazioni e nei trasporti, spingono le imprese ad espandersi oltre il mercato interno, cercando opportunità e benefici su quello internazionale. Proprio l'apertura verso i mercati esteri rappresenta sempre di più un'opzione strategica anche per le aziende di piccole e medie dimensioni.

L'obiettivo del presente lavoro è quello di analizzare in maniera approfondita l'approccio all'internazionalizzazione delle piccole medie imprese, in particolare quelle già presenti nel mercato serbo, diventato nel corso degli ultimi anni una delle località principali di investimento estero. Lo studio cerca di acquisire le informazioni sufficienti sulle modalità con le quali operano le aziende, individuare i fattori chiave di successo, le difficoltà incontrate, come anche il grado di soddisfazione degli strumenti di sostegno messi a disposizione per l'assistenza ai processi di internazionalizzazione, e le reali esigenze dei team manageriali. Per raggiungere gli obiettivi prefissati si è utilizzata la metodologa prettamente quantitativa. Le scelte sono cadute su di un questionario strutturato, inviato in forma elettronica nelle tre lingue nazionali, a circa 9'000 imprese presenti sul territorio elvetico.

I risultati evidenziano come la modalità preferita delle PMI, per una espansione verso i mercati esteri, è l'esportazione diretta, seguita dall'esportazione indiretta. Emerge come elemento chiave per un'internazionalizzazione di successo senza dubbio l'imprenditore stesso, ossia il team manageriale, ma non è da sottovalutare neanche l'esperienza internazionale. Si osserva una mancanza dello sfruttamento degli strumenti e servizi a supporto dell'internazionalizzazione, poiché limitati o troppo costosi.

Infine, lo studio evidenzia che il mercato serbo resta, in particolare grazie al buon accesso al mercato, alle varie agevolazioni fiscali, alle misure di sostegno pubblico, e incentivi fiscali per gli investimenti diretti esteri, un mercato invitante per le PMI svizzere.

Indice

Abstract 5

Indice 6

Elenco delle abbreviazioni 9

Indice delle illustrazioni 10

Indice delle tabelle 12

Introduzione 13

1. Oggetto di studio e impostazione del lavoro 15

1.1 Domanda di ricerca e struttura del rapporto 15

1.2 Scelte metodologiche 16

2. Background teorico di riferimento 17

2.1 Il family business è internazionalizzazione 20

3. Serbia – Analisi del contesto di paese 21

3.1 Informazioni generali 21

3.2 Situazione economica 22

3.2.1 Struttura economica 22

3.2.2 Sviluppo politico 23

3.2.3 Sviluppo sociale 24

3.2.4 Ambiente 25

3.3 Commercio estero 25

3.4 Relazioni bilaterali Svizzera – Serbia 27

3.4.1 Investimenti diretti esteri della Svizzera in Serbia 27

3.4.2 La strategia di cooperazione 28

3.5 Istituzioni che favoriscano internazionalizzazione 29

4. Analisi dei risultati 30

4.1 Aziende attive nei mercati esteri 30

4.1.1 Dati relativi all'azienda 30

4.1.2 Approccio aziendale all'internazionalizzazione 33

4.1.3 Ragioni e presupposti per l'internazionalizzazione 34

4.1.4 Fattori di successo dell'internazionalizzazione 37

4.1.5 Ostacoli e ausili nel processo di internazionalizzazione 39

4.2 Aziende presenti nel mercato serbo 43

4.2.1 Dati relativi all'azienda 44

4.2.2 Approccio aziendale all'internazionalizzazione 45

4.2.3 Ragioni e presupposti per l'internazionalizzazione 48

4.2.4 Fattori di successo dell'internazionalizzazione 50

4.2.5 Ostacoli e ausili nel processo di internazionalizzazione 53

4.3 Aziende non presenti nei mercati esteri 56

4.3.1 Dati relativi all'azienda 56

4.3.2 Approccio aziendale all'internazionalizzazione 58

Conclusioni 61

Bibliografia 63

Allegati 67

Allegato 1. Lettera accompagnatoria in italiano 68

Allegato 2. Lettera accompagnatoria in tedesco 69

Allegato 3. Lettera accompagnatoria in francese 70

Allegato 4. Questionario in italiano per le aziende attive nei mercati esteri 71

Allegato 5. Questionario in italiano per le aziende attive nel mercato serbo 78

Allegato 6. Questionario in italiano per aziende non attive nei mercati esteri 85

Allegato 7. Indice di percezione della corruzione 88

Allegato 8. Indice di sviluppo umano 88

Allegato 9. Le economie classificate secondo la loro facilità di fare il business 89

Allegato 10. Strategia internazionale perseguita dalla azienda per classi di grandezza 90

Allegato 11. Motivazione delle aziende già attive nei mercati estere per internazionalizzazione per classi di grandezza 90

Allegato 12. Valore medio ponderato del grado di importanza delle variabili chiave per l'internazionalizzazione 91

Allegato 13. Valore medio del grado di importanza delle forme di gestione di rischio per l'internazionalizzazione 91

Allegato 14. Valore medio del grado di influenza dell'internazionalizzazione sulla carica di innovazione 91

Allegato 15. Valore medio del grado di soddisfazione delle variabili chiave riscontrato dall'inizio del processo di internazionalizzazione fino ad oggi 92

Allegato 16. Suddivisione delle aziende per settore d'attività e classi di grandezza 92

Allegato 17. Valore medio del grado di importanza delle variabili chiave per l'internazionalizzazione nel mercato serbo 92

Allegato 18. Valore medio del grado di importanza delle forme di gestione di rischio per l'internazionalizzazione nel mercato serbo 93

Allegato 19. Valore medio del grado di influenza dell'internazionalizzazione nel mercato serbo sulla carica di innovazione 93

Allegato 20. Valore medio del grado di soddisfazione delle variabili chiave per l'internazionalizzazione nel mercato serbo 93

Allegato 21. Suddivisione delle imprese, non attive nei mercati esteri, per Grandi Regioni e classi di grandezza 94

Allegato 22. Scheda Tesi 95

Elenco delle abbreviazioni

AFD	Amministrazione Federale delle Dogane
BERS	Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo
BRIC	Brasile Russia India Cina
CEFTA	Central European Free Trade Agreement
CIA	Central Intelligence Agency
CPI	Corruption Perception Index
DB	Doing Business
FMI	Fondo Monetario Internazionale
GCI	Global Competitiveness Index
GDI	Gender Development Index
GII	Gender Inequality Index
HDI	Human Development Index
ISUD	Indice di Sviluppo Umano corretto per Disuguaglianza
MPI	Multidimensional Poverty Index
NUTS	Nomenclatura delle Unità Territoriali Statistiche
OMC	Organizzazione Mondiale del Commercio
PIL	Prodotto Interno Lordo
PMI	Piccole Medie Imprese
RND	Reddito Nazionale Lordo
S-GE	Switzerland Global Enterprise
S-GE	Switzerland Global Enterprise
SECO	Segretaria di Stato dell'Economia
SIES	Swiss International Entrepreneurship Survey
SIPRU	Social Inclusion Policy of Serbia
STATEN	Statistica Strutturale delle Imprese
UE	Unione Europea
UNDP	United Nations Development Programme
UST	Ufficio Federale della Statistica
VMP	Valore Medio Ponderato
WEF	World Economic Forum

Indice delle illustrazioni

Figura 1. Questionario: Internazionalizzazione delle PMI svizzere 16
Figura 2. Modello dei “Tre cerchi” 20
Figura 3. Mappa della Serbia 21
Figura 4. Suddivisione delle aziende presenti nei mercati esteri per numero dei dipendenti..... 31
Figura 5. Suddivisione delle aziende per settore di attività e classi di grandezza..... 32
Figura 6. Strategia internazionale perseguita dalla azienda 33
Figura 7. Principali paesi con i quali l’azienda ha relazioni di internazionalizzazione 34
Figura 8. Motivazione per l’espansione verso i mercati esteri..... 35
Figura 9. Strumenti e servizi pubblici utili a supporto dell’internazionalizzazione 36
Figura 10. Strumenti e servizi pubblici a supporto dell’internazionalizzazione limitati e/o carenti.. 36
Figura 11. Valore medio ponderato del grado di importanza delle variabili chiave 37
Figura 12. Valore medio del grado di importanza delle forme di gestione di rischio 38
Figura 13. Valore medio del grado di influenza dell’internazionalizzazione sull’innovazione..... 38
Figura 14. Valore medio del grado di soddisfazione delle variabili chiave 39
Figura 15. Maggiori difficoltà durante il processo dell’internazionalizzazione 40
Figura 16. Punti di debolezza aziendali che hanno ostacolato l’internazionalizzazione 40
Figura 17. Punti di forza aziendali che hanno favorito al successo di internazionalizzazione 41
Figura 18. Organizzazioni e servizi di supporto che hanno dato maggior sostegno 42
Figura 19. Motivi per i quali l’azienda non usufruisce dei possibili servizi e offerte di supporto..... 42
Figura 20. Canali tramite i quali l’azienda raccoglie le informazioni sui mercati target 43
Figura 21. La vostra azienda opera nel mercato serbo?..... 43
Figura 22. Suddivisione delle aziende per numero dei dipendenti..... 44
Figura 23. Localizzazione delle aziende per Grandi Regioni 44
Figura 24. Suddivisione delle aziende per settore d’attività 45
Figura 25. Strategia internazionale seguita per entrare nel mercato serbo 45
Figura 26. Da quanti anni opera nel mercato serbo 46
Figura 27. Principali paesi con i quali l’azienda ha relazioni di internazionalizzazione 47
Figura 28. Mercati esteri ritenuti di maggiore interesse per potenziali sviluppi commerciali..... 47
Figura 29. Motivazione per l’espansione nel mercato serbo 48
Figura 30. Strumenti e servizi pubblici utili a supporto dell’internazionalizzazione 49
Figura 31. Strumenti e servizi pubblici a supporto dell’internazionalizzazione limitati e/o carenti.. 49
Figura 32. Valore medio del grado di importanza delle variabili chiave per l’internazionalizzazione nel mercato serbo 50

Figura 33. Valore medio del grado di importanza delle forme di gestione di rischio per l'internazionalizzazione nel mercato serbo 51
Figura 34. Valore medio del grado di influenza dell'internazionalizzazione nel mercato serbo sulla carica di innovazione 52
Figura 35. Valore medio del grado di soddisfazione delle variabili chiave per l'internazionalizzazione nel mercato serbo 52
Figura 36. Maggiori difficoltà durante il processo dell'internazionalizzazione nel mercato serbo .. 53
Figura 37. Principali punti di debolezza aziendali che hanno ostacolato il processo di internazionalizzazione nel mercato serbo 54
Figura 38. Principali punti di forza aziendali che hanno favorito al successo 54
Figura 39. Organizzazioni e servizi di supporto che hanno dato maggior sostegno 55
Figura 40. Motivi per i quali l'azienda non usufruisce dei possibili servizi e offerte di supporto 55
Figura 41. Canali tramite i quali l'azienda raccoglie le informazioni sui mercati target 56
Figura 42. Suddivisione delle aziende non presenti nei mercati esteri per numero dei dipendenti 57
Figura 43. Localizzazione delle aziende non attive nei mercati esteri per Grandi Regioni 57
Figura 44. Suddivisione delle aziende per settore d'attività e classi di grandezza..... 57
Figura 45. Motivi per i quali l'azienda non opera nel mercato estero 58
Figura 46. Mercati esteri ritenuti di maggiore interesse per potenziali sviluppi commerciali..... 58
Figura 47. Strumenti e servizi pubblici utili a supporto dell'internazionalizzazione 59
Figura 48. Strumenti e servizi pubblici a supporto dell'internazionalizzazione limitati e/o carenti.. 60

Indice delle tabelle

Tabella 1. Struttura delle aziende che hanno partecipato all'indagine 30
Tabella 2. Localizzazione delle aziende per Grandi Regioni 31
Tabella 3. Anni di internazionalizzazione 32

Introduzione

Alla luce dei recenti cambiamenti nell'economia globale, che portano verso un mondo integrato e interdipendente, le barriere al commercio e all'investimento internazionale si stanno riducendo, e le differenze nazionali, culturali e linguistiche iniziano a mostrarsi simili in tutto il mondo (Hill, 2008).
Il processo attraverso il quale sta accadendo tutto ciò, chiamato la globalizzazione, ha spinto le aziende con differenti dimensioni e strutture proprietarie, ad estendere le proprie operazioni verso target internazionali. Negli ultimi anni, molte delle imprese hanno ampliato la loro visione globale e percepito che il fatto d'internazionalizzare il proprio business, possa essere un'ottima opportunità per la loro crescita e un contributo positivo per migliorare le performance aziendali (Zahra, 2003; Claver, Rienda, & Quer, 2008).

Il tema della competitività internazionale è di grande attualità anche per le imprese svizzere, una delle economie nazionali più competitive e innovative al mondo. Questo dato viene confermato di anno in anno dai vari ranking internazionali. Infatti, secondo il famoso Global Competitiveness Index (GCI), la Svizzera occupa, per il settimo anno consecutivo, la prima posizione della classifica, davanti a Singapore, Stati Uniti e Germania (Schwab, K. & World Economic Forum, 2015, p. 23).
Per l'economia elvetica il commercio estero riveste un ruolo importante. L'Amministrazione federale delle dogane (AFD) evidenzia che le esportazioni si sono rafforzate per il quinto anno di seguito, raggiungendo un picco a 208,3 miliardi di franchi (Amministrazione federale delle dogane, AFD, 2015, p. 4). Passando da 45 miliardi di franchi svizzeri, queste si sono quasi quadruplicate dal 1980. Segreteria di Stato dell'economia (SECO), nell'opuscolo *Switzerland: A brief economic*, rivela che oltre 36'000 imprese svizzere, ovvero il 12,3% del numero totale delle aziende svizzere, hanno portato propri prodotti e/o servizi ai mercati esteri nel 2010. Per 58,3% di queste imprese, l'esportazione rappresenta più del terzo della cifra d'affari (p. 20-21). La Germania rappresenta il primo partner commerciale della Svizzera per esportazioni, seguita da Stati Uniti, Italia e Francia. D'altro canto, Asia, America del Sud e paesi BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) stanno assumendo sempre maggiore rilevanza (Confederazione Svizzera. Statistica Svizzera, 2016).

Uno dei principali motivi che spinge le aziende svizzere all'internazionalizzazione deriva dal fatto che le opportunità di vendita del mercato interno, così come le risorse, sono limitate. Dall'altra parte esse cercano di conseguire un vantaggio competitivo, sfruttando il proprio know how e la qualità, che godono di una ottima reputazione in tutto il mondo. Un altro fattore che facilità il loro cammino intrapreso verso sentieri esteri è la "Swissness", un marchio conosciuto e apprezzato a livello internazionale.

L'economia della Svizzera si caratterizza, rispetto ad altri paesi industrializzati, per la forte presenza d'imprese di piccole e medie dimensioni a carattere familiare. Queste hanno dato un notevole contribuito allo sviluppo, sia economico, che sociale, dello stato. Per questa ragione, la loro continuità nel tempo rappresenta un elemento fondamentale per il benessere del paese.

Nonostante le numerose motivazioni a favore dell'internazionalizzazione, per tipologia d'impresa a carattere familiare, tale processo risulta essere ancora poco esplorato. Data la letteratura letta, emerge come una delle questioni più delicate, la comprensione delle modalità, con le quali, suddette aziende gestiscono la complessità legata all'internalizzazione delle proprie attività (Zahra, 2003). Individuare i legami tra varie propensioni al rischio e alle attività internazionali, si rivela come determinante per avere una migliore concezione dei principali *drivers* che indirizzano le imprese verso percorsi internazionali sostenibili (Claver e al. 2008; Naldi e al. 2007).

Il presente lavoro cerca di comprendere al meglio l'approccio all'internazionalizzazione delle PMI presenti nel mercato serbo, ed analizzare le peculiarità del mercato di interesse, al fine di fornire indicazioni istruttive alle le imprese svizzere, che possano trovare nuove idee e spunti per consolidare (o creare) il loro vantaggio competitivo con successo nel mercato serbo.

1. Oggetto di studio e impostazione del lavoro

1.1 Domanda di ricerca e struttura del rapporto

Data la letteratura trattata, emerge che nonostante molte motivazioni a favore dell'internazionalizzazione, i principali drivers, le sfide e i vincoli che caratterizzano tale processo, risultano essere ancora poco esplorati, poiché ogni mercato e ogni regione del mondo si caratterizza in modo diverso. Obiettivo del presente lavoro è rispondere alla domanda di ricerca, articolata nel seguente modo:

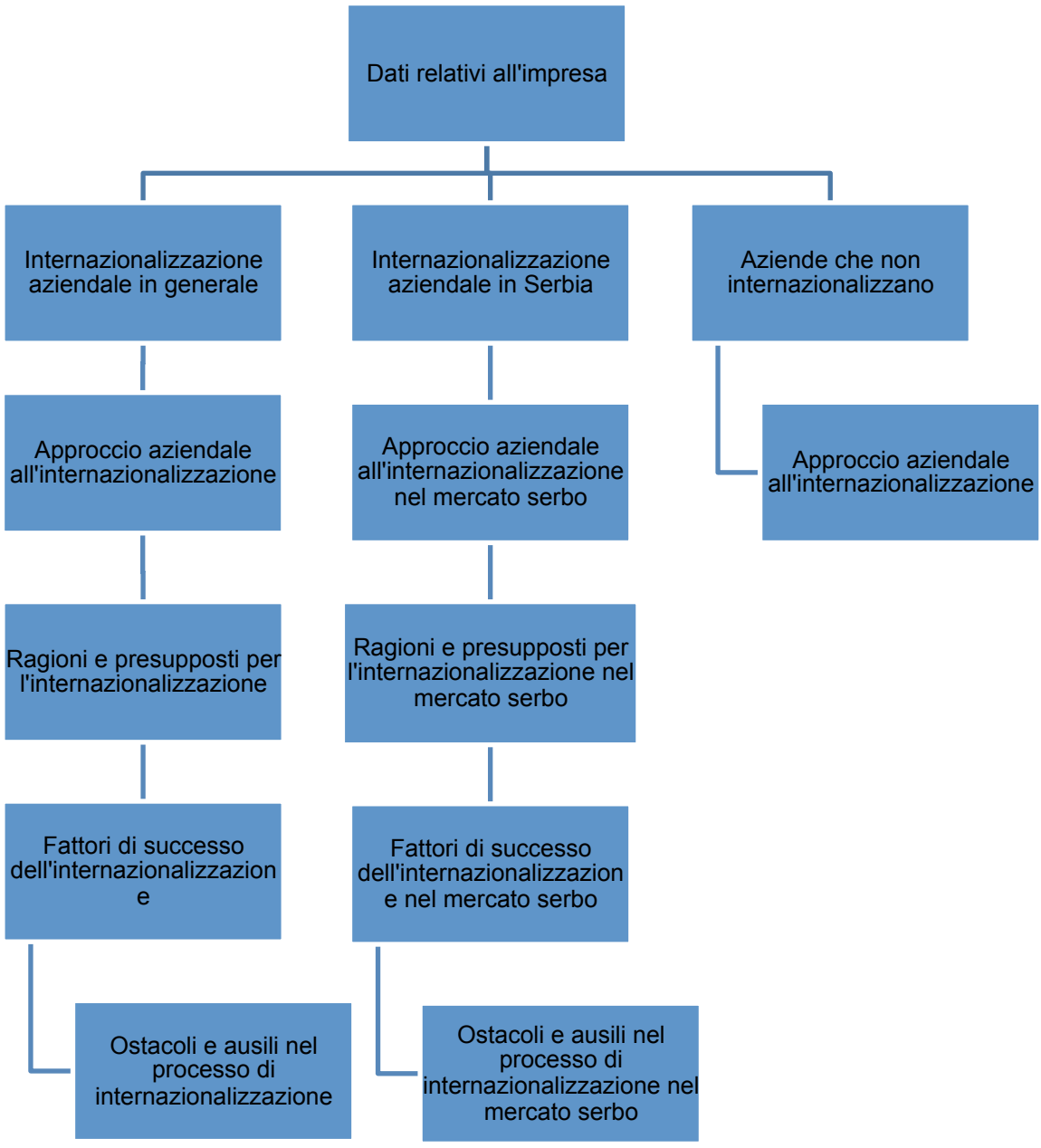
- Comprendere al meglio il fenomeno di internazionalizzazione;
- Dimostrare l'esistenza delle aziende svizzere operanti nei mercati esteri e la loro presenza nel mercato serbo;
- Analizzare il mercato serbo;
- Individuare e analizzare la strategia scelta dall'azienda, per accedere al mercato estero;
- Identificare i fattori chiave di successo dell'internazionalizzazione;
- Identificare gli ostacoli e le difficoltà che le aziende hanno dovuto affrontare per entrare nel mercato estero;
  Contribuire alle dinamiche internazionali e ai relativi processi decisionali delle aziende che possano espandersi nel mercato serbo;
- Prestabilire suggerimenti per sostenere l'internazionalizzazione delle PMI.

Per raggiungere gli obbiettivi, la ricerca si articola in tre parti. Nella prima parte, esposta nel capitolo 2, vengono introdotti i concetti generali e una sintesi del background teorico in cui si colloca la problematica dell'internazionalizzazione delle aziende. In seguito, il capitolo 3, si basa sulla presentazione della Serbia, comprendendo l'analisi generale del paese, la situazione economica, il commercio estero e le relazioni bilaterali, come anche la facilità di avviare un business nel loro mercato. La terza parte, trattata nel capitolo 4, riguarda la presentazione e l'analisi dettagliata dei risultati, ottenuti tramite l'inchiesta "Internazionalizzazione delle PMI Svizzere", con lo scopo di individuare le componenti che permettono alle PMI di evolvere nei mercati internazionali. In particolare il capitolo è strutturato in tre parti: la prima focalizzata sulle imprese attive nei mercati internazionali, la seconda mette in evidenza aziende presenti nel mercato serbo e la terza rivolta alle aziende attualmente non attive nei mercati esteri.
Infine, nelle Conclusioni, viene riassunto quanto emerso nei capitoli precedenti e vengono esposti spunti di riflessione, formulando alcune indicazioni per attività future.

1.2 Scelte metodologiche

Per rispondere alla domanda di ricerca è stato utilizzato un approccio prettamente quantitativo. Dall'analisi della struttura del presente lavoro si può notare come primo capitolo sia frutto di una revisione della letteratura esistente sul tema di interesse, con la quale si è cercato di raccogliere informazioni generali e capire al meglio il fenomeno di internazionalizzazione. Nel secondo capitolo si è cercato di inquadrare le realtà particolari del mercato serbo, facendo riferimento ai documenti di vario genere pubblicati da enti pubblici e governativi, sia del paese di riferimento, che dalla Svizzera, e alle pubblicazioni ufficiali di alcuni associazioni e gruppi.

Figura 1. Questionario: Internazionalizzazione delle PMI svizzere



Fonte: Elaborazione dell'autore

Le scelte metodologiche sono cadute su di un questionario strutturato con domande formulate, per la maggior parte secondo la tecnica della "scelta tra risposte multiple" (Figura 1). Si è deciso di prendere in considerazione le aziende a carattere familiare, con un massimo di 249 dipendenti. Per quanto riguarda il profilo geografico, si è presa in considerazione tutta la Svizzera, in quanto studi dimostrano che il fenomeno dell'internazionalizzazione è presente in maniera omogenea o similare.
L'invito alla compilazione del questionario è stato spedito nelle tre lingue nazionali (italiano, tedesco e francese), in forma elettronica a circa 9'000 aziende presenti sul sito di Swiss Firms. Questo portale ha come scopo la promozione delle aziende affiliate alle Camere di commercio svizzere.

2. Background teorico di riferimento

Il termine *internazionalizzazione di impresa* si riferisce a tutti i percorsi di crescita che un'impresa attua sui mercati esteri. Nella letteratura aziendale, che ha dedicato grande interesse alle tematiche di internazionalizzazione, si trova un'ampia varietà di definizioni, le quali si sono susseguite nel corso del tempo.

Una delle prime definizioni, viene suggerita nel 1934 da Schumpeter, il quale scriveva che internazionalizzazione "is the combination of an old product and a new market" (Schumpeter, 1934), riassumendo in maniera efficace gli elementi principali di questo processo.
Secondo David Lilienthal (1960), le imprese internazionali sono imprese che hanno la sede principale in un paese, però sono operative nei mercati delle altre nazioni, sotto le loro leggi e tradizioni. Mentre, Kormann (1970), definisce le aziende internazionali come società con decentramento territoriale che si estende sovrano in molte economie nazionali, attraverso partecipazioni rilevanti nelle diverse filiali.

Sieber (1970), distingue le imprese multinazionali da quelle internazionali, in relazione alla loro percentuale del investimento. Egli sostiene che le multinazionali, sono le imprese che producono e commercializzano una notevole quantità di beni e/o servizi nei vari paesi, mantengono gli impianti di produzione in almeno sei diversi paesi e rendono almeno 25% dei loro investimenti complessivi all'estero. Invece, una società viene considerata internazionale se investite oltre metà del proprio capitale in mercati esteri.

Con il tempo, il concetto di internazionalizzazione assume un significato più ampio. Per esempio, Pausenberger (1982), considera internazionali, le società con notevoli investimenti e impianti di produzione in paesi stranieri. Queste impiegano persone con diversi livelli di istruzione e

background culturale, e sono integrare in modo permanente in un'economia straniera. Operano all'interno di ambienti eterogenei e si adattano a molte circostanze diverse.

Alcuni autori, per esempio, alludono “non solo allo svolgimento di attività all’estero e alla connessa presenza di imprese estere nel proprio ambiente, ma anche ad una tendenziale attuazione delle differenze a livello internazionale di modalità e metodologie operative, di caratteristiche dei prodotti, di regolamentazioni e di comportamenti” (Usai & Velo, 1990).

Altri invece ritengono che una multinazionale sia costruita dalla società madre, situata in uno stato, e un gruppo di imprese aderenti, situate nei vari paesi. Esse condividono alcune caratteristiche e risorse, e rispondono ad una strategia comune (Vernon, Wells, & Rangan, 1996).
Gli autori Eckhardt e Shane (2003) propongono il concetto di internazionalizzazione come “la scoperta, la valutazione e l’esplorazione delle opportunità imprenditoriali nel mercato internazionale”.
Ricco J. Baldegger (2012, p.171) enuncia come segue: “International companies are companies that are to a substantial extent involved in foreign activities, and therefore have transactional relationships with foreign economic agents”.

Un’impresa che vuole partecipare attivamente nei mercati internazionali, ha possibilità di sviluppare la propria strategia seguendo vari vettori. Baldegger, nel suo libro *Entrepreneurial Strategy and Innovation*, presenta alcune forme di gestione della presenza all’estero, partendo da classiche alternative come esportazione, fino a società affiliate (p. 171-191):

- Esportazione indiretta: è la modalità molto diffusa, quale permette alle aziende di internazionalizzarsi senza particolari investimenti, sfruttando lo sviluppo di rapporti con soggetti intermedi che conoscono il funzionamento dei mercati stranieri.
- Esportazione diretta: consiste nelle attività commerciali estere svolte senza appoggiarsi agli intermediari. Questo permette alle aziende di garantire maggior controllo su tutte le leve (immagine aziendale, prezzo, marketing, ecc.) e di avere informazioni legate al mercato di interesse molto più approfondite, così da poter intervenire più rapidamente di fronte ai possibili cambiamenti.
- Concessione della licenza, o *licensing*: rappresenta un accordo contrattuale in base al quale il licenziante mette a disposizione del licenziatario estero, il diritto di utilizzare il suo patrimonio immateriale (brevetti, marchi, diritti di proprietà intellettuale, know-how tecnico e/o commerciale, ecc.) a determinate condizioni e in un determinato ambito territoriale.
- Franchising: è una forma di collaborazione che permette all’azienda madre (franchisor) di concede ad un affiliato straniero, giuridicamente indipendente (franchisee), il diritto di

commercializzare i propri prodotti e/o servizi nel mercato internazionale, sotto termini e condizioni ben definite nel contratto.

- Contratto di produzione: è una forma di esternalizzazione delle attività produttive, in base al quale un'impresa affida, ad una società straniera, una determinata produzione destinata alla vendita nel paese stesso, o anche negli altri paesi.
- Joint Venture: è una nuova società costruita da due o più partner che apportano sia capitale finanziario, che risorse materiali e immateriali necessarie, con lo scopo di realizzare attività di interesse in comune sul mercato internazionale.
- Alleanza strategica: si riferisce alla creazione di una nuova entità, da parte di due o più società, per intraprendere uno specifico progetto di reciproco vantaggio, dove ciascuna azienda condivide le risorse ma mantiene la propria autonomia.
- Minority holding (partecipazione di minoranza): è una strategia spesso perseguita dalle aziende. Si tratta di un contesto in cui una società nazionale acquisisce la quota del patrimonio inferiore del 50% di una società estera.
- Società controllata (subsidiaries): è la forma giuridica indipendente, classificata come partecipazione di maggioranza da parte di un'azienda nazionale in una filiale o società straniera.
- Fusione e acquisizione: sono molto frequentamene usate come sinonimi nell'ambito della letteratura manageriale. Tuttavia, esistono notevoli differenze tra due iniziative dal punto di vista sia giuridico e procedurale, che quello contabile. Si parla di fusione laddove due o più aziende cessino di essere indipendenti e contribuiscano a formare un'unica entità. Invece, l'acquisizione si riferisce ad operazione dell'acquisto e dell'inglobamento di un'impresa da parte di società acquirente.

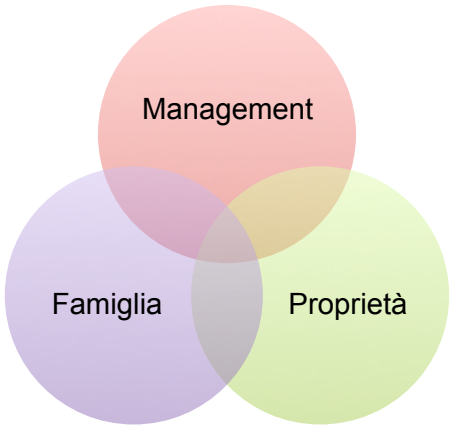
La modalità più idonea, con la quale un'impresa cerca di espandersi verso i mercati esteri, è influenzata significativamente da una serie di fattori che possono essere suddivisi come di seguito (Tunisini, Pencarelli, & Ferrucci, 2015, p. 408-410):

- Fattori basati sulle risorse aziendali: la dimensione (capacità produttiva, organizzativa e finanziaria), il livello di esperienza sui mercati internazionali e la cultura organizzativa;
- Caratteristiche del paese d'origine dell'impresa: la dimensione del mercato domestico (condizioni di mercato, di produzione, di approvvigionamento e ambientali), la concorrenza e il supporto istituzionale all'internazionalizzazione;
- Caratteristiche del paese di destinazione: la distanza culturale, il rischio del paese (rischi politici, di controllo sui prezzi, sulla tutela dei diritti, ecc.) e il potenziale del mercato.

2.1 Il family business è internazionalizzazione

In particolare, il seguente studio intende esaminare il fenomeno dell'internazionalizzazione delle family business svizzere, intese come quelle entità aziendali, dove una o più famiglie possono influenzare le scelte dell'impresa in modo sostanziale (Fueglistaller & Halter, 2005; Corbetta, 2008). Nonostante siano definite in modo piuttosto ampio, le imprese familiari sono tuttavia accomunate da tre sottosistemi: l'impresa, la famiglia e i suoi membri, e la proprietà. A ciascun sottosistema corrispondono valori, ruoli e strutture organizzative ben distinte. Essi sono definiti nel modello "Tre cerchi" proposto dagli autori Tagiuri e Davis (1982) (Figura 2).

Figura 2. Modello dei "Tre cerchi"



Fonte: Rielaborazione dell'autore

Verso i processi di internazionalizzazione delle imprese a carattere familiare, cresce di continuo l'attenzione, che in parte è dovuta alla certezza che questo sia uno strumento per rivitalizzare sia il sottosistema della famiglia, che quello dell'impresa. Dall'altra parte le imprese familiari costruiscono oltre il 60% del tessuto economico europeo e sono rappresentate in maggior parte dalle PMI (European Commission, 2009, p. 4).

Il family business ricopre un ruolo fondamentale anche nell'economia svizzera. Secondo l'Ufficio federale della statistica (UST), Statistica strutturale delle imprese (STATENT), risulta che le PMI rappresentano il 99,7% delle aziende e impiegano due terzi dei posti di lavoro nella Confederazione (2016)[1]. Per questa ragione si possono definire come *la spina dorsale* dell'economia elvetica.

[1] Fonte: Amministrazione federale, Politica PMI. Politica PMI: fatti e cifre. *Cifre sulle PMI: Aziende e lavoro.* https://www.kmu.admin.ch/kmu/it/home/politica-pmi/politica-pmi-fatti-e-cifre/cifre-sulle-pmi/aziende-e-lavoro.html?lang=it (URL) (15.02.2016)

3. Serbia – Analisi del contesto di paese

3.1 Informazioni generali

La Serbia (Србија, *Srbija*) è un paese continentale, posizionato nel sud-est dell'Europa, nella parte centrale della Penisola balcanica. Ad est confina con la Bulgaria, a nord-est con la Romania, a nord con l'Ungheria, a ovest con la Croazia e la Bosnia ed Erzegovina, a sud-ovest con il Montenegro e a sud con l'Albania e la Macedonia (Figura 3). Lo stato serbo si trova all'incrocio delle strade dell'Europa occidentale ed orientale, che attraverso le valli fluviali portano alle rive del Mar Egeo, all'Asia Minore e al Medio Oriente. Il territorio serbo si estende su di una superficie di 77'474 km^2 e con una popolazione di circa 7,2 milioni di persone, ha una densità di popolazione del 92,63 abitanti per 1 km2 (CIA, Central Intelligence Agency, 2016).

Figura 3. Mappa della Serbia

Fonte: L'Amministrazione federale, Sviluppo e cooperazione

La capitale della Serbia, Belgrado, si trova sulla via navigabile del fiume Danubio che unisce i paesi dell'Europa occidentale e centrale con quelli dell'Europa orientale. Nel suo porto arrivano navi dal Mar Nero. La ferrovia Belgrado-Bar si collega con il Mare Adriatico. Belgrado ospita anche l'aeroporto Nikola Tesla situato sulle rotte dei principali tratti aerei europei.

La lingua ufficiale è il serbo, ed è parlato dall'88,1% della popolazione. Meno diffuse sono le lingue: ungherese, bosniaco e rumeno. Una caratteristica della lingua serba è l'utilizzo contemporaneo di due alfabeti: l'alfabeto cirillico e l'alfabeto latino. Nonostante l'alfabeto ufficiale sia quello cirillico, attualmente si può dire che i due siano equivalenti.

Il dinar è la valuta ufficiale della Serbia. Il cambio attuale è 112,03 dinaro serbo per 1 CHF (tasso medio di cambio) (National Bank of Serbia).

La struttura etnica della popolazione serba è variegata. Accanto della maggioranza di oltre 83% costituita da Serbi, vi abitano ancora circa 40 nazionalità differenti (ungheresi, rumeni, bulgari, bosniaci, albanesi, rom, ecc.). La popolazione è prevalentemente di religione ortodossa (84,6%), seguita da cattolici (5%) e musulmani (1%), ma sono presenti anche altre religioni (protestanti, ateisti, islamisti, ecc.).

Il clima è di tipo continentale moderato con inverni freddi, abbondanti precipitazioni anche nevose ed estati calde e umide, e con un graduale avvicendamento delle stagioni.
Lo stato possiede circa 58% di terreno seminativo, maggiormente sul territorio di Vojvodina, dove concentra la principale produzione agricola. La superficie boschiva (querce, faggi, coniferi, castagni, pini e abeti) è distribuita su oltre il 30% del territorio. I rilievi montuosi della Serbia sono ricchi di numerosi canyon, gole e grotte. Ricchissima è anche la fauna locale, patrimonio di grande valore con cinque parchi nazionali, salvaguardati con particolare cura.
Lo stato possiede varie risorse naturali quali: petrolio, gas, carbone, minerale di ferro, rame, zinco, antimonio, cromite, oro, argento, magnesio, pirite, calcare, marmo, sale, terra arabile (CIA, Central Intelligence Agency, 2016).

3.2 Situazione economica

3.2.1 Struttura economica[2]

La Serbia è una nazione con sistema economico in transizione, basato sul settore manifatturiero e sulle esportazioni, sostenuto principalmente da investimenti esteri. Per quanto il paese punti ad accrescere la propria cultura “di mercato” e l’integrazione internazionale, molti settori dell’economia (compagnie elettriche, società di telecomunicazioni, società di gas naturale, ecc.) sono rimaste nelle mani dello stato. Dal 2000 entra a far parte del Fondo Monetario Internazionale (FMI), della Banca Mondiale e della Banca europea per la ricostruzione e lo sviluppo (BERS). Nel gennaio 2014 si candida come paese ufficiale per l'Unione Europea (UE). L'apertura dei negoziati di adesione rappresenta un cambiamento radicale per un paese che, nel recente passato, è stato ai margini dei paesi europei, e che negli anni '90 è stato oggetto di sanzioni economiche.

L’economia del paese è legata a quella europea, e nel corso degli ultimi anni ha risentito dei momenti di crisi. Negli anni 2011 e 2012 i valori di crescita del prodotto interno lordo (PIL) sono stati negativi (1.4% e -1.0%), parzialmente recuperati nel 2013 (2.6%) grazie alla crescita di produzione industriale ed esportazioni. Nel 2014, si è ritornati su valori negativi (-1.8%), a causa di

[2] Fonti: National Bank of Serbia, *Statistics.* http://www.nbs.rs/internet/english/80/index.html (URL) (01.03.2016);
Central Intelligence Agency. *The World Factbook. Serbia*. https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ri.html (URL) (01.03.2016);
Statistical Office of the Republic of Serbia, SORS, http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Default.aspx (URL) (15.03.2016)

pesanti piogge, che hanno provocato inondazioni e la distruzione di massa delle infrastrutture e danni a centinaia di migliaia di famiglie. Il 2015 presenta invece una leggera crescita dello 0.8%. La situazione continua ad essere difficile, osservandola principalmente da due punti di vista: il livello del debito pubblico sul PIL, è aumentato in modo preoccupante (nel 2013 - 59.6%; nel 2014 - 70.4%; nel 2015 - 75.6%); il tasso di disoccupazione è elevato, con una lieve inversione di tendenza (nel 2013 - 22.1% e nel 2014 - 19.4%).

Gli investimenti esteri, attirati negli anni passati da una politica di incentivi economici, stanno rappresentando una parte importante della crescita economica. Fattori favorevoli includono la posizione strategica dello stato, una forza lavoro relativamente poco costosa e abile, come anche gli accordi di libero scambio con l'UE e notevole cooperazione con la Russia. Nel tentativo di rilanciare la sua economia in difficoltà, la Serbia intensifica i rapporti economici con i Paesi Arabi. Contemporaneamente, l'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC) cerca di creare ulteriori opportunità per gli investimenti e le esportazioni.

Le principali sfide future comprendono: la riduzione degli attuali tassi di disoccupazione creando nuovi posti di lavoro; la riduzione del debito estero pubblico e privato; il contenimento delle spese del governo per gli stipendi; il miglioramento delle prestazioni pensionistiche, dell'assistenza sanitaria, e di disoccupazione; attrare nuovi investimenti esteri diretti. I progetti a lungo termine includono il miglioramento del sistema giudiziario, dei livelli di corruzione e della tutela delle proprietà intellettuale.
Tuttavia, i governi centrali e locali del paese sono impegnati a migliorare il contesto imprenditoriale. L'industria high-tech, in particolare i settori IT, come anche la tecnologia biomedica, mostrano una forte crescita.

3.2.2 Sviluppo politico[3]

Negli ulimiti anni, le riforme politiche della Serbia hanno subito profondi cambiamenti. Il governo formato nel 2014, ha basato il proprio lavoro sul desiderio di riformare il paese, a cominciare con l'economia al fine di attrarre nuovi investitori. Il paese si è impegnato a portare avanti diversi progressi in settori chiave, come: l'adozione di nuove leggi nel diritto del lavoro e delle pensioni, la lotta contro la discriminazione e lo sviluppo del settore privato. La riforma del sistema giudiziario dovrebbe essere pienamente affrontata in un prossimo futuro. Il governo ha migliorato la trasparenza del proprio lavoro e ha lanciato un'intensa campagna per combattere la corruzione diffusa. Secondo l'indice di percezione della corruzione (CPI, Corruption Perceptions Index) lo

[3] Fonte: Chamber of Commerce and Industry of Serbia, http://pks.rs/Default.aspx?idjezik=3 (URL) (15.03.2016);
Swiss Federal Department of Foreign Affairs FDFA; Federal Department of Economic Affairs, Education and Research EAER; Swiss Cooperation Office Serbia, *Swiss Cooperation Strategy Serbia 2014-2017*

stato occupa 71-esima posizione dalle 168 nazioni, con un punteggio di 40, sulla scala da 0 a 100 punti (dove 0 rappresenta paese molto corrotto, e 100 paese molto pulito) (Allegato 7).

Tuttavia, sono necessarie importanti riforme nel campo della governance democratica. La responsabilità dei funzionari eletti dai cittadini è debole, come anche la mancanza di capacità di influenzare la coerenza tra decentramento amministrativo e finanziario. Allo stesso tempo si dovrebbe adottare una nuova strategia di decentramento, per affrontare le debolezze individuate nello sviluppo regionale. Come tutta la regione, la moneta nazionale ha subito pressioni conseguite dal calo del valore dell'euro, la volatilità dei mercati finanziari e le preoccupazioni degli investitori nei confronti della politica economica.
Il FMI continua a sostenere il paese nel rinforzare le finanze pubbliche, incrementare le riforme strutturali e ridurre l'elevato debito, al fine di consolidare la stabilità economica dello stato nel lungo periodo.

3.2.3 Sviluppo sociale

Attraverso, l'Indice di Sviluppo Umano (HDI, Human Development Index), le Nazioni Unite per lo Sviluppo, forniscono una misura dei progressi dello sviluppo umano a lungo termine in tre dimensioni: la salute, l'istituzione e il reddito (United Nations Development Programme, UNDP, 2015). Nel 2014, il valore HDI della Serbia è dello 0.771, che colloca il paese in categoria di alto sviluppo umano, ponendola a 66-esima posizione su 188 nazioni. Tra il 1990 e il 2014, il valore HDI è aumentato circa 8% (da 0.714 a 0.771) con un incremento medio annuo di 0.33%. Per lo stesso periodo, l'aspettativa di vita alla nascita è aumentata di 3.4 anni, mentre anni medi di istruzione sono aumentate di 2.0 anni e anni di scuola aumentata di 2.5 anni previsti. Tuttavia, sono necessari ulteriori provvedimenti per garantire che il sistema di istruzione e formazione risponde meglio alle esigenze del mercato del lavoro. Invece, reddito nazionale lordo (RND) della Serbia è diminuito di circa il 15.8% (Allegato 8). Con un valore dello 0.930, la Svizzera occupa terza posizione (United Nations Development Programme, UNDP, 2015).
Secondo l'Indice di Sviluppo Umano corretto per Disuguaglianza (ISUD), il quale prende in considerazione il grado di disuguaglianza, HDI del paese scende a 0.693. La perdita dovuta alla disuguaglianza umana della Serbia è circa del 10%, mentre il coefficiente medio della Svizzera e è pari a 12.1%.
L'indice della parità di genere (GDI, Gender Development Index), misura le disuguaglianze di genere nel reddito in tre dimensioni dello sviluppo umano, quali: la salute, l'istruzione e il potere sulle risorse economiche. Il valore HDI femminile del paese, per il 2014 è pari a 0.757, in contrasto con 0.784 dei maschi, con un conseguente valore di GDI di 0.966. In confronto, il valore GDI della Svizzera è pari 0.950.

Le disuguaglianze di genere espresse attraverso la salute riproduttiva, la responsabilizzazione e l'attività economica si esprimono tramite Gender Inequality Index (GII). Nel 2014, lo stato serbo si colloca al 38-esimo posto (su 155 paesi), con un valore di 0.176. In confronto, la Svizzera si classifica come seconda con valore di 0.028.
Secondo le stime riferite al 2014, attraverso Multidimensional Poverty Index (MPI), l'intensità media della povertà multidimensionale (salute, educazione e standard di vita) della popolazione serba è del 40,6%.
Grazie al contributo della Confederazione Svizzera (6'400'000 CHF), attraverso il progetto "Sostegno al miglioramento dell'inclusione sociale in Serbia" (Social Inclusion Policy of Serbia, SIPRU), il paese ha modificato le proprie politiche nazionali per la riduzione della povertà, in linea con i requisiti dell'UE. SIPRU è un organo centrale incaricato di coordinare, monitorare e riferire in merito all'attuazione delle politiche sociali in tutto il governo serbo.

3.2.4 Ambiente

Nel settore dell'ambiente, tra il miglioramento dell'aria e della qualità delle acque, nonché una migliore gestione dei rifiuti e la riduzione delle emissioni di CO2, la Serbia ha realizzato alcuni progressi. Ci sono stati molti avanzamenti anche nel campo dell'efficienza energetica e delle energie rinnovabili, fondamentali per la prosperità della loro economia. Meno progressi sono stati raggiunti invece nel campo della protezione della natura.
Recentemente, il parlamento serbo ha adottato diverse normative e strategie, ad esempio la legge sull'uso razionale dell'energia, mettendo in questo modo il paese in una posizione migliore per realizzare le riforme necessarie e per fare investimenti per modernizzare il settore energetico.

3.3 Commercio estero

La Repubblica di Serbia è ufficialmente uno dei membri dell'Accordo centroeuropeo di libero scambio (CEFTA, Central European Free Trade Agreement) dal 2007. Lo stato ha anche accordi bilaterali con la Russia e la Turchia, due dei principali partner commerciali del paese al di fuori dell'UE, così come con la Bielorussia e paesi emergenti (Cina, Azerbaijan e Paesi del Golfo). Esistono anche delle partnership strategiche ed economiche con l'Italia e la Francia, mentre la Germania, insieme all'Austria, resta un partner privilegiato e il primo investitore a lungo termine in Serbia.

I principali prodotti di importazione sono petrolio e gas, elettronica, chimica e prodotti farmaceutici, macchinari e attrezzature. Invece, i prodotti di esportazione sono i veicoli, macchinari elettrici, grano, frutta e verdura, metalli non ferrosi e prodotti tessili. La società italiana Fiat, "Fiat Automobles Serbia" di Kragujevac, con la quota del 16.3% sulla cifra totale, è il principale esportatore del paese. Essa produce autovetture, veicoli commerciali e le loro parti e accessori.

Nonostante, le esportazioni siano aumentate a 11.2 miliardi di euro nel 2014 (1.4%), la Serbia continua a risentire la debolezza strutturale della propria industria e un deficit commerciale cronico. Le importazioni sono state di 15.6 miliardi di euro nel 2014, e di conseguenza il deficit commerciale è stato di 4.4 miliardi di euro (pari a 2.2%). Tuttavia, il rapporto di copertura import-export è migliorato a 71.9% rispetto al 71.1% dello scorso anno.

Gli investimenti diretti esteri sono rimasti al di sotto delle aspettative negli anni 2012 e 2013. Dopo un forte calo degli investimenti (200 milioni di euro nel 2012 e 768 milioni nel 2013), il paese ha recuperato nel 2014 (1,2 miliardi di dollari). L'Austria è il più grande investitore straniero in Serbia, con circa 2.9 miliardi di euro per il periodo dal 2005 al 2014. È seguita dalla Norvegia, Paesi Bassi, Lussemburgo e Germania. La Svizzera si posiziona, con circa 600 milioni di euro al nono posto. Considerando, invece, il periodo da gennaio a settembre del 2014, rappresenta il secondo più grande investitore in Serbia, con 116.2 milioni di euro.

Lo sviluppo delle infrastrutture di trasporto, dipendente da prestiti esteri. Soprattutto si aspettano ampi prestiti dalla Cina, per la costruzione della strada sul Corridoio 11. Inoltre, il Ministero delle finanze russo ha annunciato un accordo di prestito del valore di 700 milioni di dollari per le Ferrovie serbe.
Il governo serbo ha annunciato nel 2015 alcuni grandi investimenti dai paesi del Golfo arabo (nell'agricoltura), e il progetto "Belgrado sull'acqua", di circa tre miliardi di euro per la modernizzazione della capitale. Anche le società cinesi appaiono sempre di più come partner per grandi progetti, in particolare nella costruzione di strade e ponti. È stata annunciata anche l'introduzione del treno ad alta velocità sulla tratta Belgrado-Budapest. Il governo spera di stimolare l'economia e creare nuovi posti di lavoro attraverso questi progetti.
La competitività dell'economia serba è bassa, infatti, il WEF (2016), secondo GCI, per il periodo 2015-2016, classifica la Serbia come 94-esima su 140 paesi (con un punteggio di 3.9, rispetto al 5.8 della Svizzera). Il paese si posiziona come 59-sima nazione, per l'anno 2015, secondo Doing Business (DB) che classifica le economie sulla loro facilità di fare business. Nell'allegato 10 sono stati illustrati i valori DB dello stato messi a confronto con vari paesi.
L'attrazione di nuovi investitori stranieri rimane l'obiettivo strategico della Serbia. I potenziali investitori mostrano grande interesse per la fornitura di energia e acqua, come anche per il settore tessile, l'industria del cuoio e delle calzature, e il settore automobilistico. Sempre più interesse arriva per il segmento delle informazioni e delle tecnologie di comunicazione.

3.4 Relazioni bilaterali Svizzera – Serbia

Nonostante la situazione ancora difficile, grazie alla sua posizione geografica e al suo dinamismo, la Serbia rimane un paese balcanico con realtà economica stimolante. La Svizzera ritiene che la Repubblica di Serbia raffiguri un attore chiave della cooperazione regionale e nel garantire la stabilità nei Balcani occidentali (Swiss Cooperation Strategy Serbia 2014-2017, 2015).
La cooperazione tra due paesi è fondata sulla solidarietà, nonché un interesse reciproco nella stabilità e prosperità economica. Essa si basa altresì sul potenziale della diaspora serba per l'economia svizzera. Dal 1960, la Svizzera è la patria di oltre 100.000 serbi, una delle più grandi popolazioni straniere sul territorio elvetico.
Con un supporto di 14 milioni di franchi, nel 2012, la Svizzera ha ottenuto il sesto posto nella classifica dei donatori. Il suo ruolo come beneficiario sta crescendo in continuazione, da 63 milioni di franchi per il periodo 2010-2013, a 75 milioni stimati per il periodo 2014-2017.

La Camera di commercio svizzero-serba, inaugurata a Belgrado ad aprile 2014, durante la visita ufficiale del consigliere federale Burkhalter, ha il compito di dirigere i potenziali investitori svizzeri in Serbia. Essa promuove i legami tra aziende serbe che desiderano esportare i loro prodotti in Svizzera e le Camere di Commercio Svizzere e altri partner, quali Economie Suisse, Switzerland Global Enterprise (S-GE), ecc.
Accordi economici bilaterali, firmati tra i due paesi, coprono tutte le aree di interesse reciproco quali: gli scambi e la cooperazione economica (entrata in vigore nel 2001), la cooperazione finanziaria e tecnica (2003), la tutela e la promozione degli investimenti (2007), come anche la doppia imposizione (2007). Tutto questo è completato dall'Accordo di libero scambio tra Serbia e i paesi membri dell'EFTA, entrata in vigore nel mese di ottobre 2010.

3.4.1 Investimenti diretti esteri della Svizzera in Serbia[4]

Gli investimenti diretti da parte delle imprese svizzere in Serbia, rappresentano sempre di più un ruolo importante, oltre allo scambio di beni. Nel periodo dal 2005 al 2013, con gli investimenti accumulati di circa 483 miliardi di euro, la Svizzera si trova tra i primi dieci investitori.

Nel 2012, la Nestlé ha investimento circa 60 milioni di euro per l'acquisizione della società alimentare serba Centroproizvod. Individualmente Holcim, con oltre 200 milioni di euro degli investimenti diretti, ha continuato ad essere il più grande investitore svizzero. Nel 2013 Holcim ha investito 2 milioni di euro per la costruzione di una seconda fabbrica di cemento, nei pressi di Belgrado. SIKA ha costruito nel 2014, un nuovo stabilimento di produzione ultramoderno sempre

[4] Fonte: Chamber of Commerce and Industry of Serbia, 2011 (URL) (12.02.2016);
Switzerland Global Entreprise, *Wirtschaftsbericht Serbien* 2014 – 2015, 2015

nelle vicinanze di Belgrado. Inoltre, la società SR Technics ha aperto nel 2015 un centro di servizio manutenzione degli aeromobili, per sfruttare i minori costi del lavoro in Serbia.
Basler, gruppo di assicurazione, è stato il primo investimento *greenfield* svizzero in Serbia, insieme alla Pharmaswiss con investimenti nel settore farmaceutico (3 milioni di euro). La Ringier-Verlag nel 2009 ha acquisito il popolare settimanale "NIN" e nel 2003 la famosa tabloid "Blic". Alpiq, in novembre 2013, ha firmato un accordo con il governo serbo, come inizio della negoziazione per la fornitura di energia elettrica sul mercato.
Nel mercato serbo un'attività intensiva hanno anche le PMI (circa 200 aziende). Tra queste emergono: Agro Holding AD di Friburgo, TRS Swiss AG, Mikrop AG, Telsonic, Georg Fischeer, Emilio Stecher, Tobler ponteggi, Meier-meccanica, ecc.

3.4.2 La strategia di cooperazione

I prossimi anni, durante i quali la Serbia dovrebbe migliorare le proprie prospettive socio-economiche e aumentare la stabilità politica, sono fondamentali per l'integrazione europea competa del paese. Alla luce dei contributi riconosciuti durante la collaborazione nel periodo 2010-2013, in quattro settori quali lo sviluppo economico, stato di diritto e la democrazia, l'istruzione, così come l'efficienza energetica e le energie rinnovabili, la Svizzera continuerà a sostenere il processo della transizione della Serbia.

Guidata dalle ricerche realizzate con i rappresentanti del governo serbo e altri partner di sviluppo dell'UE, come anche da un'attenta analisi della valutazione del paese, la Svizzera ha individuato il proprio valore aggiunto e ha definito il proprio ruolo all'interno del cammino di adesione all'UE da parte della Serbia. Convinta del suo impatto positivo sullo sviluppo sociale, continuerà ad intensificare il proprio impegno nei comuni del sud, sud-ovest e sud-est della Serbia. L'esperienza dimostra che il sostegno svizzero per la democrazia e il governo locale è stato efficace. Pertanto merita di continuare, attraverso forti partnership con autonomie locali, ministeri incaricati dello sviluppo regionale e SIPRU.

La Confederazione continuerà a sostenere le riforme e il rafforzamento del settore finanziario, basandosi sullo sviluppo del settore privato, la promozione del commercio e l'ambiente di business. In questo modo contribuirà ad aumentare la competitività economica, creare posti di lavoro e ridurre le disparità regionali. I futuri interventi svizzeri in materia di creazione di posti di lavoro e di generazione del reddito, come anche delle riforme dei quadri giuridici, saranno di grande beneficio per lo stato serbo (Swiss Cooperation Strategy Serbia 2014-2017, 2015).

3.5 Istituzioni che favoriscano internazionalizzazione

Dalla ricerca attuata è emersa l'esistenza di varie organizzazioni a supporto del processo di internazionalizzazione, situate sia in Svizzera, che in Serbia. Tra quelle elvetiche, è importante evidenziare la presenza dell'organizzazione Switzerland Global Enterprise, la quale incaricata dalla Confederazione, per informare, consigliare e accompagnare le PMI nelle loro attività al di fuori del mercato nazionale, attraverso le sedi di Losana, Zurigo e Lugano. La Scuola superiore di Economia di Friburgo, assieme ai suoi partner, tra i quali PostFinance e Bisnode, ha allestito la piattaforma, *commercio.estero.postfinance.ch*, dove pubblica gratuitamente le informazioni raccolte per tenere le PMI sempre aggiornate.

Sul territorio serbo, è rilevante indicare l'esistenza dell'Agenzia Serba per gli Investimenti e per la Promozione delle Esportazioni (SIEPA)[5], un'organizzazione amministrativa fondata nel 2001 da parte del Governo della Repubblica di Serbia, con la missione di fornire assistenza alle società estere, interessate ad entrare e/o investire in Serbia, e sostenere le società serbe aperte nei mercati internazionali. Inoltre l'Agenzia per lo sviluppo della Serbia (RAS)[6] come agenzia del governo della Repubblica di Serbia, offre una vasta gamma di servizi, tra cui il supporto per gli investimenti diretti esteri e la promozione delle esportazioni, e la realizzazione di progetti volti a migliorare la competitività, lo sviluppo regionale e la reputazione della Serbia.

Fondamentale è notare la *Guida per gli investitori*[7]*,* pubblicata dalla Camera di Commercio della Serbia, nella quale vengono indicate le 11 "libere zone". Queste offrono numerosi vantaggi nel business per gli investitori stranieri: benefici fiscali, esenzione dai dazi doganali per importazione delle materie prime, materiali da costruzione, ecc.

[5] SIEPA, Serbia investimenti e Agenzia di promozione delle esportazioni. *Recuperabile dal sito web: http://siepa.gov.rs/it/*
[6] RAS, Development Agency of Serbia. Recuperabile dal sito web: *http://ras.gov.rs/about-us/our-services*
[7] Camera di Commercio della Serbia. Guida per gli investitori. Recuperabile dal sito web: *http://www.kombeg.org.rs/Slike/CeEkonOdnosiSInostranstvom/2011/decembar/VODIC_ZA_INVESTITORE.pdf*

4. Analisi dei risultati

Partendo dalla banca dati di SwissFirms è stato condotto un sondaggio quantitativo tra le PMI attive nel territorio svizzero in vari settori. I dati presentati in questo studio sono stati raccolti nel periodo febbraio-marzo 2016, attraverso un'indagine realizzata mediante questionario online suddiviso nei seguenti capitoli:

1. Dati relativi all'impresa;
2. Approccio aziendale all'internazionalizzazione;
3. Ragioni e presupposti per l'internazionalizzazione;
4. Fattori di successo all'internazionalizzazione;
5. Ostacoli e ausili di successo dell'internazionalizzazione.

Le risposte pervenute sono state in totale 189 su 8'999 indirizzi raccolti. Dopo l'avvio del sondaggio, si è constatato che 830 indirizzi non erano utilizzabili, poiché l'e-mail non corretta o azienda non più attiva. Il tasso di risposta è stato del 2.31%.

Dalle aziende che hanno preso parte dell'indagine, 103 sono attive nei mercati esteri, 8 sono presenti nel mercato serbo e 78 imprese non sono operative al di fuori del territorio elvetico (Tabella 1).

Tabella 1. Struttura delle aziende che hanno partecipato all'indagine

Struttura delle aziende partecipanti	n =189
Imprese attive nei mercati esteri	103
Imprese attive nel mercato serbo	8
Imprese non attive nei mercati esteri	78

Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Nella prima parte delle analisi si prendono in esame le aziende già attive sui mercati esteri. In seguito l'analisi si concentra sulle aziende presenti nel mercato serbo. In questo modo si cerca di acquisire soddisfacenti indicazioni sul processo di internazionalizzazione e sui fattori che ne determinano il successo. Nell'ultima parte vengono mostrati i dati riguardanti le aziende che non sono ancora operanti nei mercati stranieri.

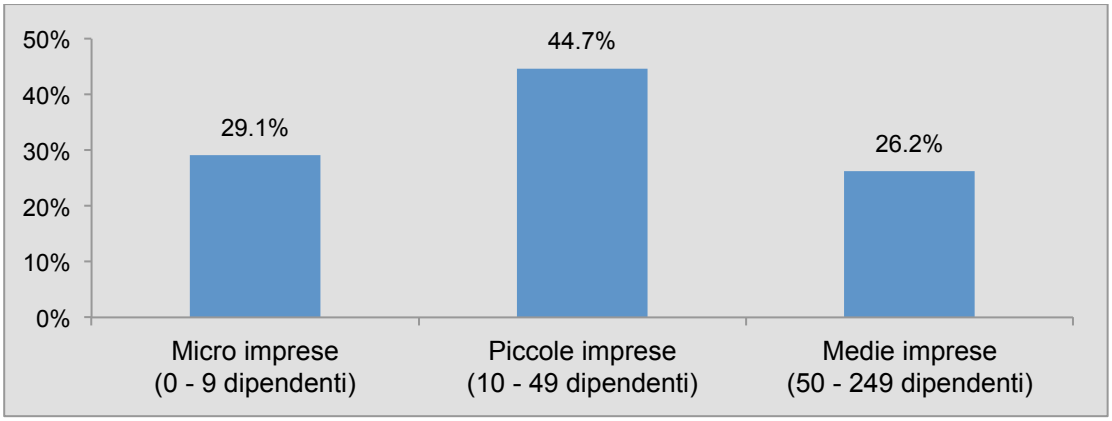
4.1 Aziende attive nei mercati esteri

4.1.1 Dati relativi all'azienda

Prima di entrare nel merito dell'analisi dei risultati raccolti, viene presentato il profilo aziendale dei partecipanti. La prima caratteristica dei rispondenti da prendere in considerazione è la distribuzione per classe dimensionale considerando il numero dei dipendenti. Conformemente alla classifica accettata dell'Ufficio federale di statistica, le imprese sono state raggruppate in micro

imprese (0-9 dipendenti), piccole imprese (10-49 dipendenti) e medie imprese (50-249 dipendenti). Si può rilevare che il campione è costruito da 30 microimprese, 46 piccole e 27 medie imprese (Figura 4). Si presuppone che questo risultato sia dovuto al maggiore interesse e sensibilità al tema esaminato per aziende di piccole dimensioni.

Figura 4. Suddivisione delle aziende presenti nei mercati esteri per numero dei dipendenti



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Considerando che l'inchiesta è stata svolta a livello svizzero, si è proceduto ad identificare la localizzazione delle aziende rispondenti attive nei mercati stranieri, per Grandi Regioni[8]. Dalla Tabella 2 si evince che la maggior parte dei partecipanti proviene dalla Regione del Lemano (36.9%), seguita del Ticino (26.2%) e dell'Espace Mittelland (16.5%). Le imprese situate nelle altre regioni hanno dato poca disponibilità nel rispondere al questionario proposto. Prendendo come riferimento il censimento dell'UST, per anno 2013, risulta che la distribuzione del campione non è avvenuta in maniera simile alla popolazione reale.

Tabella 2. Localizzazione delle aziende per Grandi Regioni

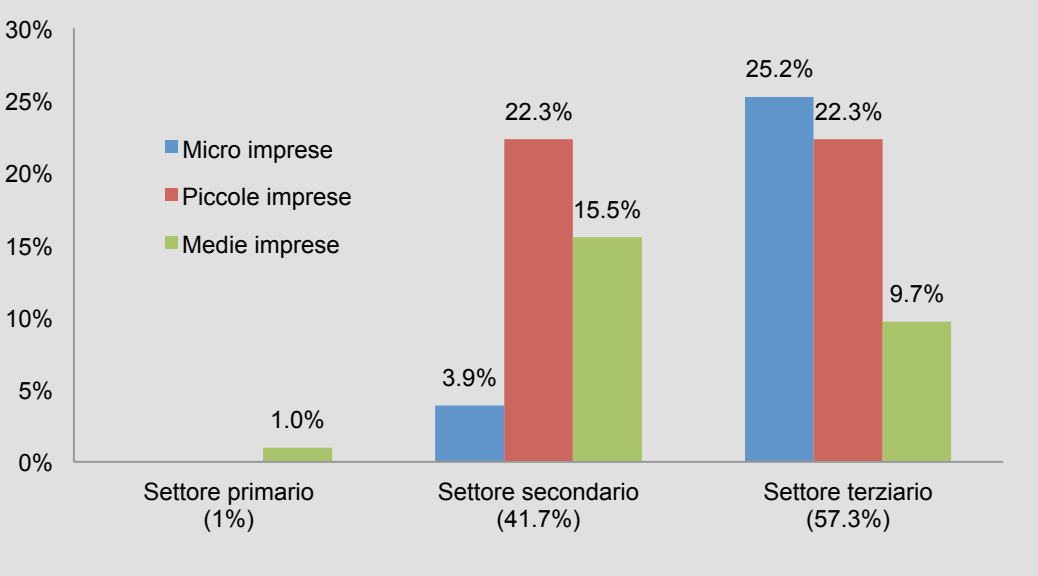
Grandi Regioni	Micro imprese	Piccole imprese	Medie imprese	Totale
Regione del Lemano	16.5%	14.6%	5.8%	36.9%
Ticino	6.8%	11.7%	7.8%	26.2%
Espace Mittelland	3.9%	6.8%	5.8%	16.5%
Zurigo	-	2.9%	3.9%	6.8%
Svizzera orientale	1.0%	4.9%	1.0%	6.8%
Svizzera del Nord-Owest	-	2.9%	1.0%	3.9%
Svizzera centrale	1.0%	1.0%	1.0%	2.9%

Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

[8] Ripartizione geografica equivalente NUTS (Nomenclatura delle unità territoriali statistiche) in Amministrazione federale. Confederazione Svizzera. *Le sette grandi regioni della Svizzera – La Svizzera nel sistema europeo delle regioni*. https://www.news.admin.ch/message/index.html?lang=it&msg-id=10585 (URL) (15.01.2016)

Per quanto riguarda la suddivisione delle aziende per settore di attività (NOGA 2008[9]), risulta che le imprese del settore terziario, costituiscono il 57.3% del campione, del settore secondario il 41.7%, mentre del settore primario solo l'1%. Interessante è notare che il 74.2% della popolazione delle PMI, secondo censimento 2013, viene rappresentata dal settore terziario, il 15.9% dal settore secondario e il restante 9.9% dal settore primario (Figura 5).

Figura 5. Suddivisione delle aziende per settore di attività e classi di grandezza



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Esaminando gli anni di presenza delle imprese nei mercati internazionali emerge che l'operatività all'estero è una componente abbastanza tradizionale. Infatti, circa il 77% delle aziende sono "vecchie" e sono presenti da oltre 10 anni al di fuori dei confini nazionali (Tabella 3).

Tabella 3. Anni di internazionalizzazione

Anni di internazionalizzazione	**n = 103**
0 - 5 anni	11.7%
6 - 10 anni	11.7%
11 - 20 anni	31.1%
21 - 50 anni	31.1%
> 50 anni	14.6%

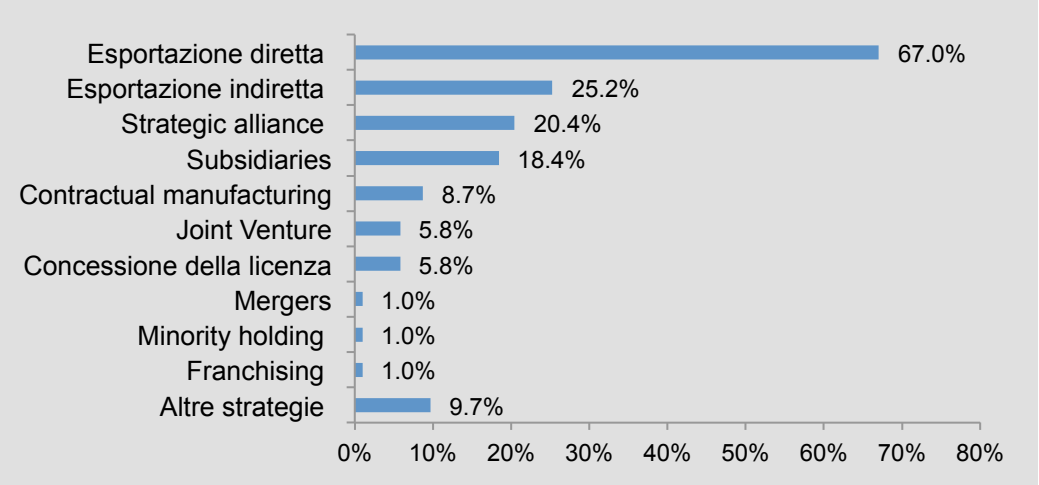
Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

[9] Struttura secondo Nomenclatura generale delle attività economiche NOGA 2008, Confederazione Svizzera, Ufficio federale di statistica UST, 2008

4.1.2 Approccio aziendale all'internazionalizzazione

Per avere successo quando si arriva in un nuovo mercato internazionale, è indispensabile scegliere la strategia d'entrata. Dai dati analizzati, si constata con chiarezza che l'esportazione diretta viene utilizzata dal 67% delle aziende, come la modalità di presenza all'estero più frequentemente utilizzata. Si presume che in questo modo le imprese impegnano meno risorse, rispetto ad altre forme di internazionalizzazione, e consentano, allo stesso tempo, la possibilità di conoscere al meglio lo stato, il mercato e i partner d'affari. L'esportazione indiretta viene citata, dal 25.2% delle imprese, come seconda scelta, seguita dalle alleanze strategiche (20.4%) e dalle società controllate (18.4%). Meno ricorrenti sono il contratto di produzione (8.7%), la joint venture e la concessione della licenza (5.8% ciascuna). Utilizzati solo in alcuni casi sono le forme di partecipazione di minoranza e franchising, come anche fusione e acquisizione (Figura 6 e Allegato 10).

Figura 6. Strategia internazionale perseguita dalla azienda

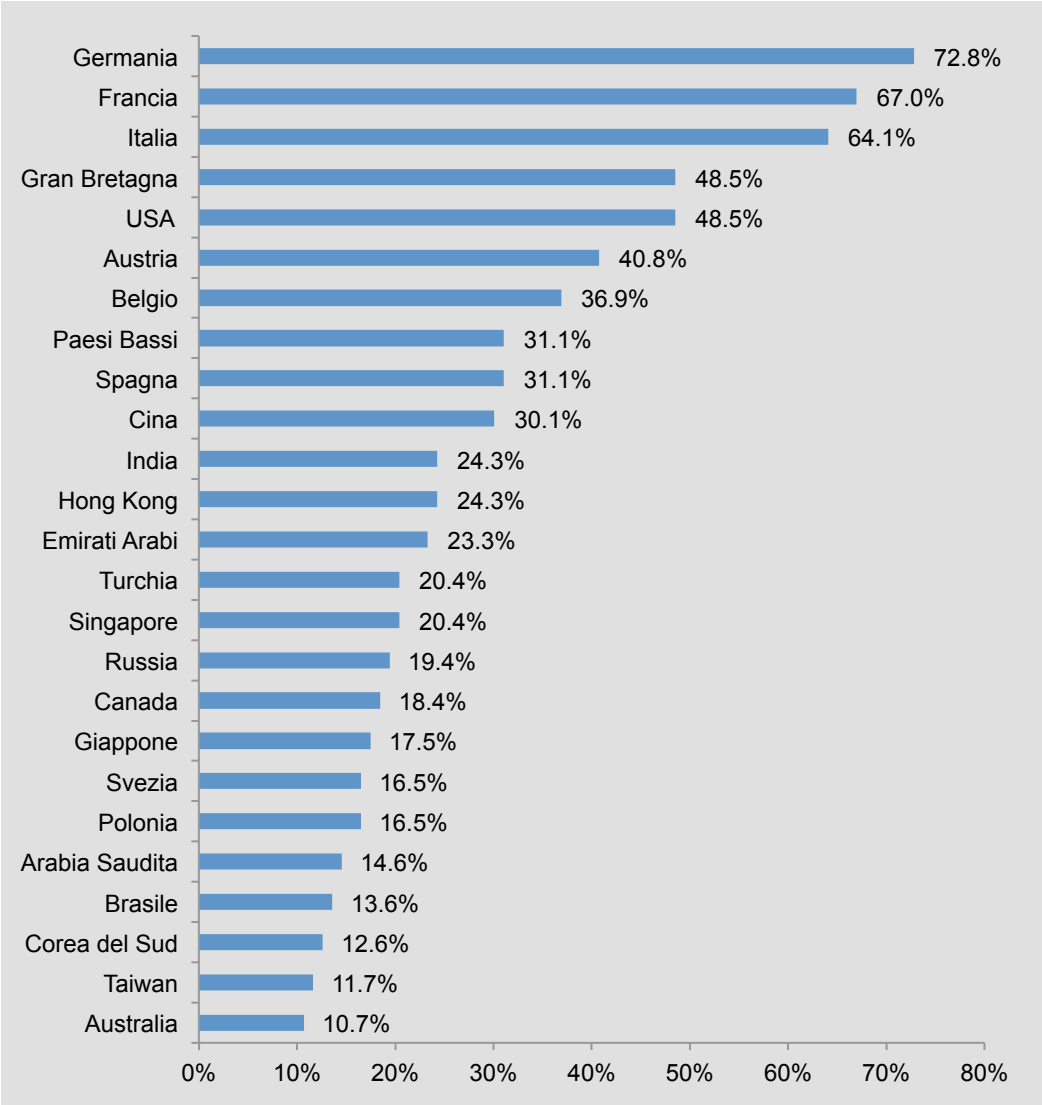


Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

La selezione accurata del paese target è indispensabile per una buona riuscita di qualsiasi attività internazionale. Le aziende del campione principalmente internazionalizzano in Europa, in particolare in Germania[10] (72.8%), Francia (67%), Italia (64.1%) e Gran Bretagna (48.5%). Al di fuori dell'Europa, i mercati di sbocco per diverse aziende sono gli USA (48.5%) e la Cina (30.1%). Come mercati di minor importanza vengono indicati i paesi Arabia Saudita, Brasile, Corea del Sud, Taiwan e Australia. Questa ripartizione sembra suggerire l'idea che la preferenza dei mercati da una parte sia influenzata dalla conoscenza degli stessi e dalla loro vicinanza, sia geografica che culturale. Dall'altra parte la somiglianza delle normative permette di adattare la propria produzione senza particolari standard e una più efficiente tutela della proprietà intellettuale (Figura 7).

[10] Germania occupa la prima posizione nella lista dei esportatori più importanti per la Svizzere secondo lo *Swiss International Entrepreneuship Survey 2013* e Amministrazione federale delle dogane, Credit Suisse, *Fattori di successo per PMI svizzere*

Figura 7. Principali paesi con i quali l'azienda ha relazioni di internazionalizzazione



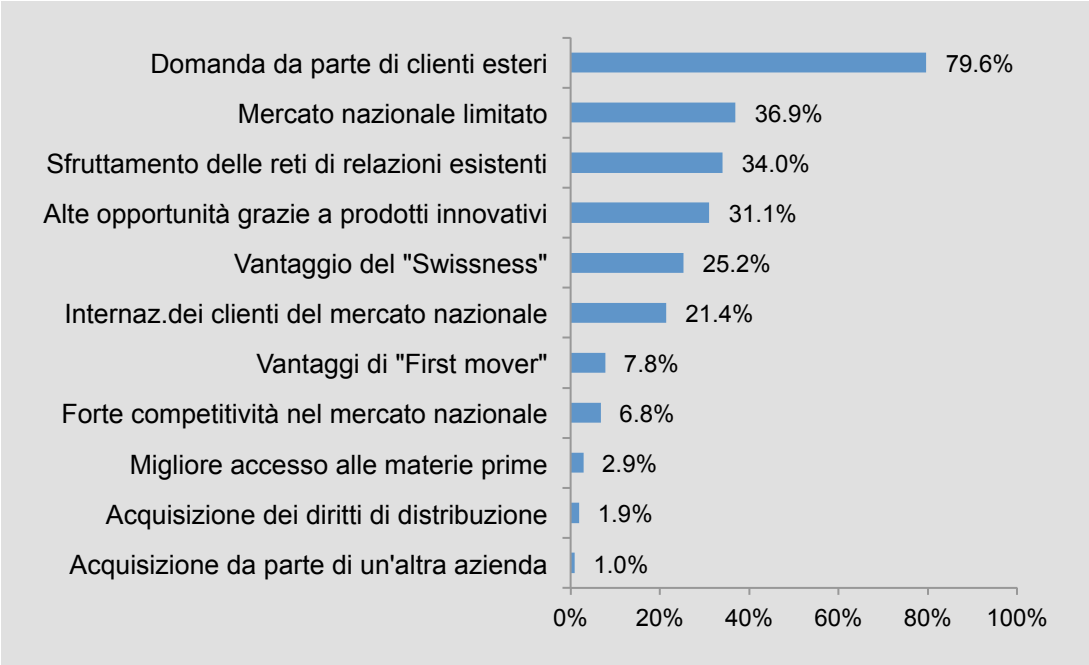
Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

4.1.3 Ragioni e presupposti per l'internazionalizzazione

Il processo di gestione della internazionalizzazione è di grande importanza per l'impresa e non si deve sottovalutare. Di conseguenza, vale la pena analizzare criticamente, oltre la modalità di ingresso, anche le ragioni nonché i presupposti per una espansione nei mercati stranieri.

Come emerge dalla letteratura, la decisione di avviare operazioni al di fuori del mercato nazionale può essere stimolata da vari fattori. I risultati forniti dalle aziende dimostrano come la domanda da parte di clienti esteri (79.6%) rappresenta un motivo di maggiore rilevanza, seguito dai limiti del mercato nazionale (36.9%). Rilevante appare la giustificazione dello sfruttamento delle reti relazioni esistenti (34%). Questo deriva dal fatto che le reti informali offrono i benefici in termini di costi e di fiducia. Tuttavia, vi sono ancora altri ragioni che favoriscano il processo di sviluppo nei mercati internazionali, illustrati nella Figura 8 e Allegato 11).

Figura 8. Motivazione per l'espansione verso i mercati esteri

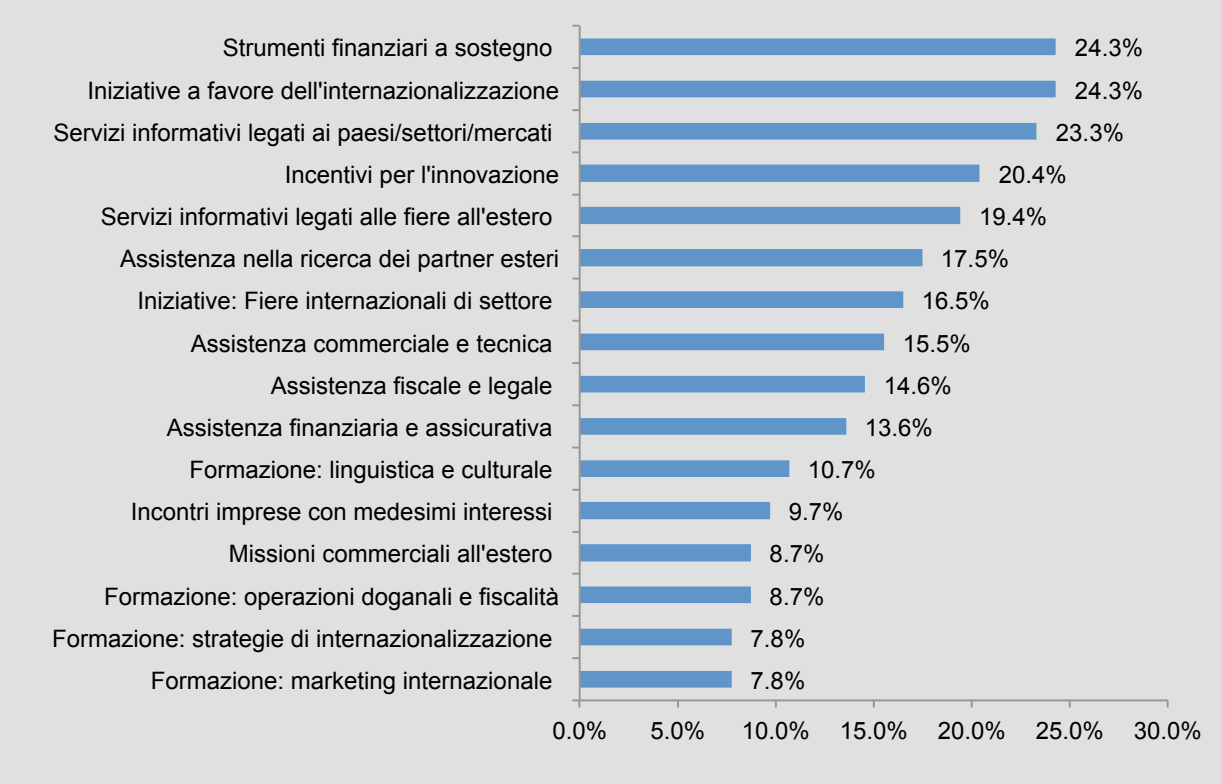


Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Per avere una buona riuscita del processo di internazionalizzazione le imprese hanno bisogno di poter usufruire di strumenti e servizi offerti dai supporti pubblici, quali informazioni, consulenza, formazione, iniziative promozionali, ecc. Dai dati presentati nella Figura 9, emerge che le risposte fornite dalle imprese tendono a distribuirsi un po' su vari tipi di servizi e strumenti proposti. Il maggior numero dei partecipanti ha suggerito come utili gli strumenti finanziari a sostegno dell'internazionalizzazione e le iniziative a favore dell'internazionalizzazione (24.3% ciascuna), accompagnate dai servizi informativi legati ai paesi, settori e mercati (23.3%). Notevole è il numero delle aziende che ha comunicato gli incentivi per l'innovazione (20.4%). In pochi, invece, ritengono utili le iniziative promozionali quali le missioni commerciali all'estero e supporti per la formazione sulle operazioni doganali e fiscalità, sulle strategie di internazionalizzazione e sul marketing internazionale.

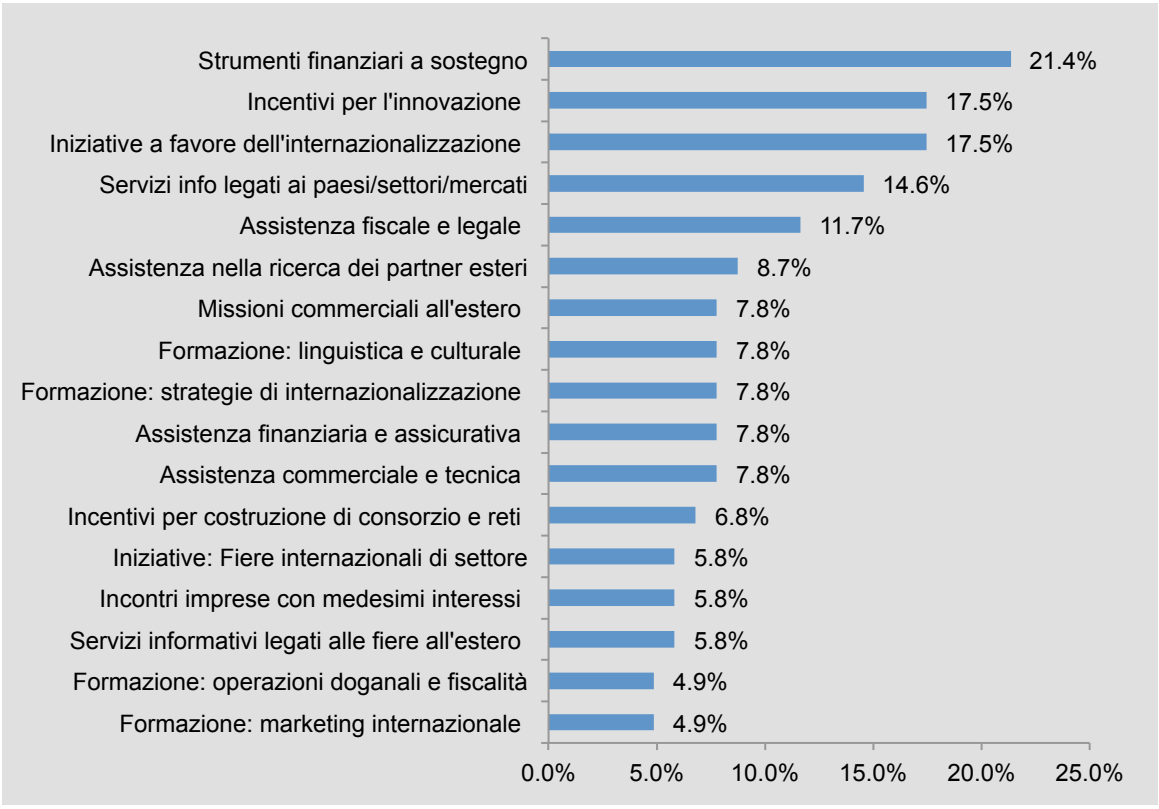
Alle imprese è stato chiesto di indicare quali strumenti e servizi pubblici a supporto del processo di internazionalizzazione sono limitati e/o carenti. Dai risultati ottenuti risultano insufficienti i strumenti finanziari a sostegno dell'internazionalizzazione (21.4%), gli incentivi per l'innovazione (17.5%) e le iniziative a favore dell'internazionalizzazione (17.5%). Le segnalazioni restanti tendono a distribuirsi un po' in tutti i campi (Figura 10). Appare dunque, che le valutazioni sono date più spesso sulla base di pregiudizi sull'efficienza e sull'efficacia dei supporti pubblici, che sulle impressioni ottenute da esperienze dirette.

Figura 9. Strumenti e servizi pubblici utili a supporto dell'internazionalizzazione



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Figura 10. Strumenti e servizi pubblici a supporto dell'internazionalizzazione limitati e/o carenti

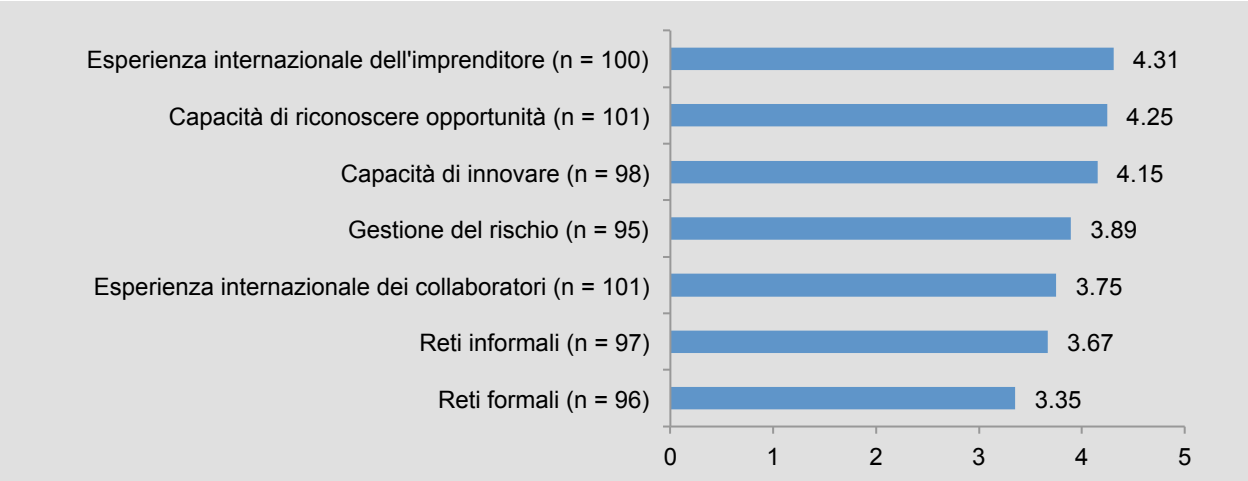


Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

4.1.4 Fattori di successo dell'internazionalizzazione

Attraverso la letteratura sono state identificate alcune variabili chiave per il successo del processo di internazionalizzazione. Le aziende intervistate ritengono che un *mix* di fattori determina complessivamente il vantaggio competitivo per l'impresa. Un fattore importante, come da aspettativa, risulta essere l'esperienza internazionale dell'imprenditore o/e del team manageriale con 4.31 di valore medio ponderato (di seguito: VMP), su una scala da 1 a 5 posizioni, dove 1 significa basso e 5 alto. Questo dato è sostenuto anche dallo Swiss Entrepreneurship Survey (SIES) 2013. Anche la capacità di riconoscere le opportunità (4.25 VMP) insieme alla capacità di innovare (4.15 VMP) viene menzionata come un elemento in grado di determinare il successo. Un altro fattore che contribuisce alla buona riuscita del processo di internazionalizzazione è la gestione del rischio (3.98 VMP). Infine, le aziende evidenziano una correlazione positiva tra l'esperienza internazionale dei collaboratori (3.75 VMP), l'utilizzo di reti informali (3.67 VMP) e di formali (3.35 VMP) e il successo dell'internazionalizzazione (Figura 11; Allegato 12).

Figura 11. Valore medio ponderato del grado di importanza delle variabili chiave



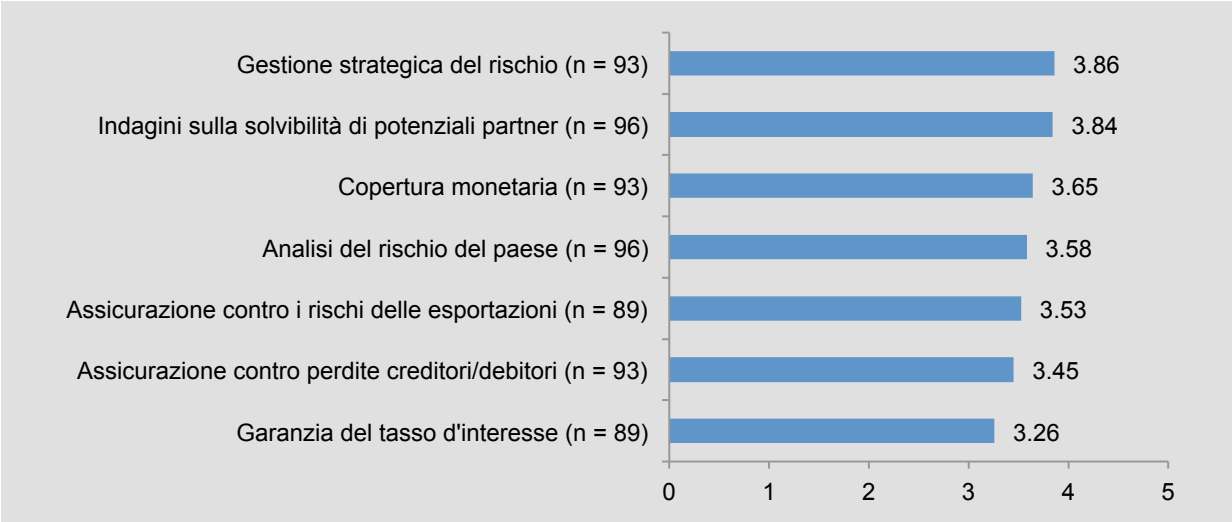
Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Una grande parte delle PMI, attirata dalle occasioni offerte dall'apertura dei mercati stranieri, spesso commette uno sbaglio nel trascurare i rischi di internazionalizzazione, che possa avere un effetto negativo sul raggiungimento degli obiettivi posti. Le imprese del campione sono state invitate ad assegnare un valore di importanza alle forme di gestione di rischio che hanno dovuto affrontare lungo il cammino verso un internazionalizzazione vantaggiosa.

Dall'elaborazione dei dati si deduce che oltre il 90% dei partecipanti si avvale di una gestione strategica del rischio, e gli attribuisce un grado di importanza del 3.86 (valore medio ponderato sulla scala da 1 a 5, dove 1 significa basso e 5 alto) (Figura 12 e Allegato 13). Altrettanto sono importanti le indagini sulla solvibilità dei potenziali partner (3.84 VMP), le coperture monetarie (3.65 VMP) e le analisi del rischio del paese (3.58 VMP). Non meno considerevoli sono le

assicurazioni contro i rischi di esportazioni (3.53 VMP), le assicurazioni contro le perdite a causa dei creditori e/o debitori (3.45 VMP) e infine, le garanzie del tasso di interesse (3.26 VMP).

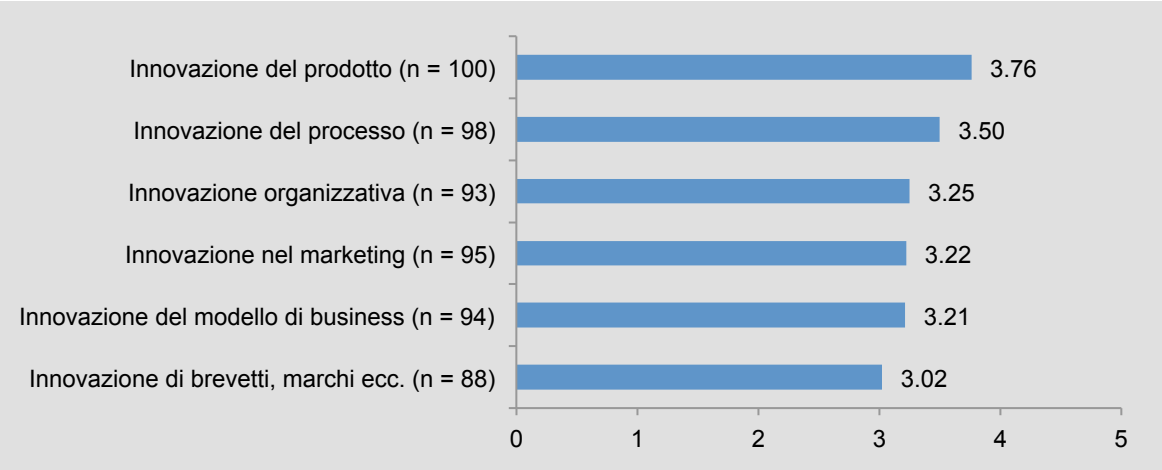
Figura 12. Valore medio del grado di importanza delle forme di gestione di rischio



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

L'apertura ai mercati esteri delle PMI, oltre ad un certo tasso di rischio, può avere effetti favorevoli, ad esempio sulla carica di innovazione dell'azienda stessa. La maggioranza delle imprese del campione ritiene di riscontrare influenza positiva sulla capacità di sviluppare nuovi prodotti (3.76 di valore medio ponderato sulla scala da 1 a 5, dove 1 significa basso e 5 alto) e nuovi processi (3.5 VMP). Risulta chiaro che l'internazionalizzazione può dare input positivi negli ambiti di innovazione organizzativa (3.25 VMP), innovazione di marketing (3.22 VMP) e del modello di business (3.21 VMP). Poco significativa è la correlazione tra internazionalizzazione e innovazione di brevetti e marchi (Figura 13; Allegato 14).

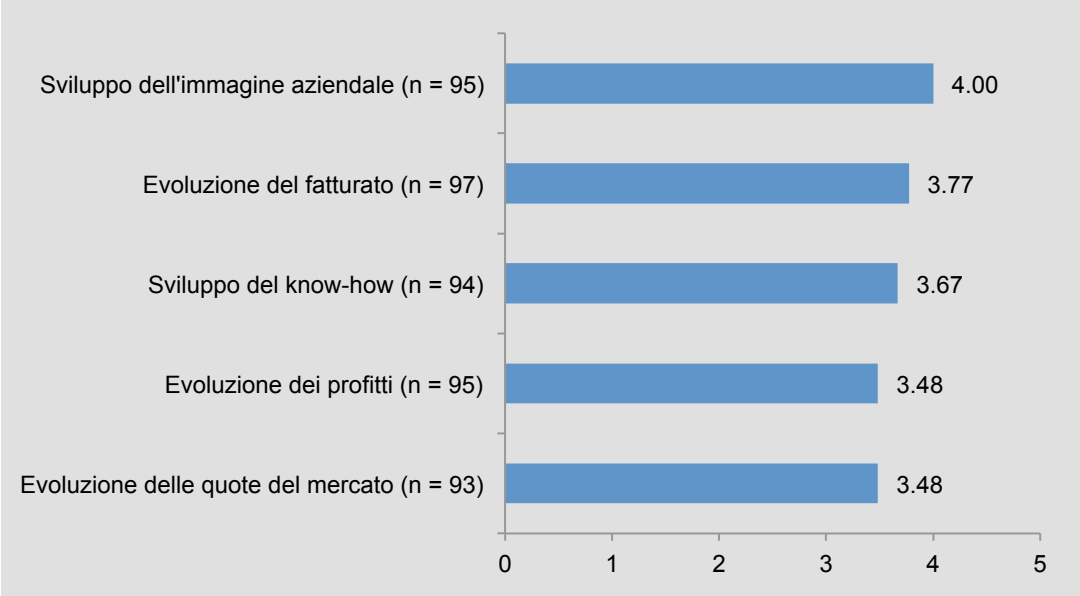
Figura 13. Valore medio del grado di influenza dell'internazionalizzazione sull'innovazione



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Le imprese che si avvalgano dei percorsi di crescita sui mercati internazionali ovviamente contano sul successo delle proprie iniziative, e si aspettano effetti positivi sulle performance aziendali, già dalle prime fasi di processo. Questo studio ha valutato le prestazioni aziendali in base al grado di soddisfazione dei rispondenti rispetto alle singole variabili, identificate come critiche per il successo del processo di internazionalizzazione. Dalla Figura 14 e Allegato 15 si evince che i rispondenti possano vantare un maggior grado di soddisfazione rispetto allo sviluppo dell'immagine aziendale (4.00 d di valore medio ponderato sulla scala da 1 a 5, dove 1 significa basso e 5 alto). Al secondo posto troviamo l'evoluzione del fatturato (3.77 VMP), seguita dallo sviluppo del know-how (3.67 VMP). Per fortuna nessun aspetto ha lascito insoddisfatte le imprese, infatti, si osservano evoluzioni positive sia dei profitti che delle quote del mercato (3.48 VMP).

Figura 14. Valore medio del grado di soddisfazione delle variabili chiave

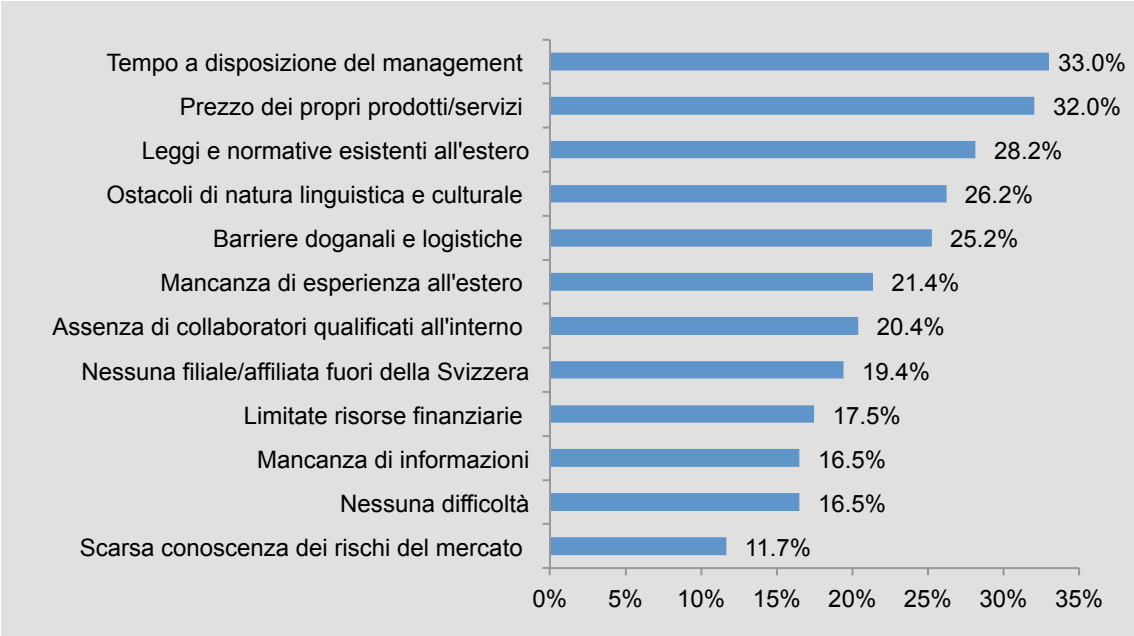


Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

4.1.5 Ostacoli e ausili nel processo di internazionalizzazione

A fronte dei vantaggi e delle opportunità offerte dal processo di internazionalizzazione, un'azienda si trova a dover affrontare anche una serie di ostacoli e difficoltà. Si possono distinguere difficoltà interne all'impresa stessa e quelle esterne, aderenti all'ambiente internazionale in cui esse sono attive (Figura 15). Il primo dato citato dai partecipanti è scarsa disponibilità di tempo del management (33%), seguito dal prezzo di propri prodotti e servizi (32%). Più o meno sullo stesso livello si attestano leggi e normative esistenti all'estero (28.2%), ostacoli di natura linguistica e culturale (26.2%) e barriere doganali e logistiche (26.2%). Non sono da sottovalutare, mancanza di esperienza all'estero (21.4%) e assenza di collaboratori qualificati all'interno dell'azienda (20.4%), oltre la mancanza delle filiali al di fuori della Svizzera (19.4%).

Figura 15. Maggiori difficoltà durante il processo dell'internazionalizzazione



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Gli ostacoli non appaiono dal nulla, essi manifestano i punti di debolezza di un'impresa. A tal proposito, gli aspetti principali sono la struttura dei costi di prodotti o/e servizi troppo alta (35%), l'insufficiente ricerca di mercato (22.3%) e la mancanza di esperienza del team direttivo (17.5%). Tra gli elementi di criticità le imprese indicano anche l'insufficiente conoscenza delle leggi e delle normative (16.5%) e la mancanza di competenze linguistiche dei collaboratori (14.6), che rappresentano ancora un limite. Interessante è sottolineare che circa il 25% delle aziende non ha segnalato nessun punto debole (Figura 16).

Figura 16. Punti di debolezza aziendali che hanno ostacolato l'internazionalizzazione

Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

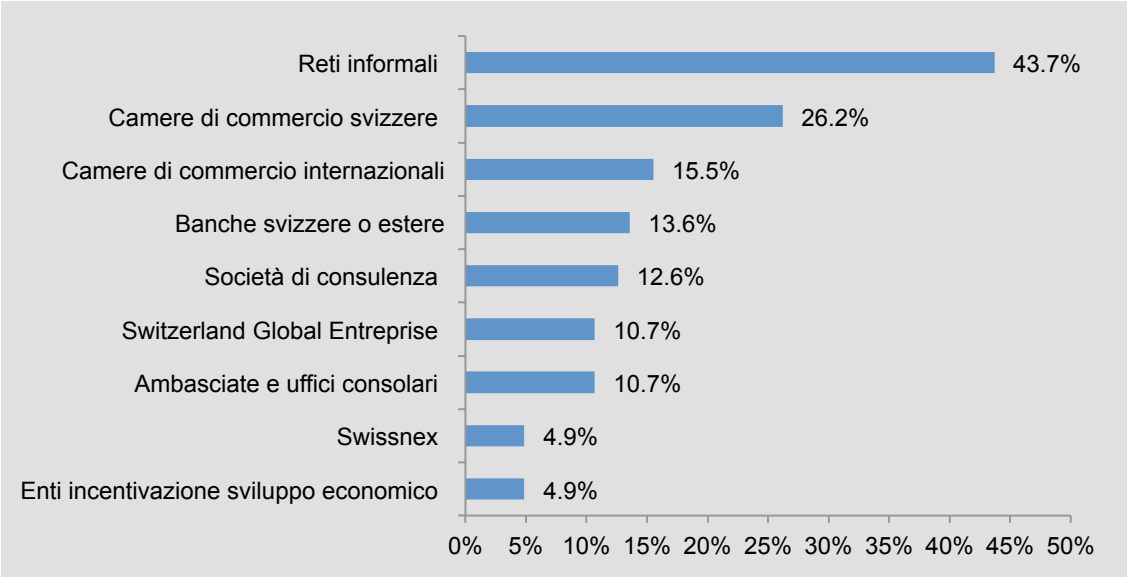
Oltre ai punti di debolezza menzionati, esistono anche punti di forza. Questi sono elementi fondamentali sui quali fondare la propria strategia d'entrata, massimizzando le probabilità di successo. Nella Figura 17 sono illustrati i principali punti di forza sui quali le PMI del campione possono contare. In testa alla classifica si trova il know-how proprio, ovvero l'elevata conoscenza dei collaboratori (71.8%), seguita da una struttura organizzativa flessibile (62.1%). L'imprenditore e il team direttivo altamente qualificati (35%), la spiccata cultura dell'innovazione (29.1%) e una rete relazionale forte (28.2%) rappresentano le competenze rilevanti per circa un terzo delle aziende intervistate.

Figura 17. Punti di forza aziendali che hanno favorito al successo di internazionalizzazione

Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Le PMI, nonostante le loro capacità, hanno bisogno di sevizi e supporti, mirati e personalizzati. Questi consentiranno di affrontare il percorso di espansione sia verso i mercati vicini, che quelli lontani, dal punto di vista fisico o culturale. Eppure, bisogna notare che è deducibile una scarsa propensione delle imprese intervistate a fare ricorso ai servizi e supporti pubblici offerti da terzi per sviluppare attività internazionali (Figura 18). Dai dati ottenuti si evince che il supporto maggiore alle PMI giunge dalle reti informali (43.7%). Al secondo posto vengono riportate le Camere di commercio svizzere (26.2%). Un sostegno modesto arriva dalle Camere di commercio internazionali (15.5%), dalle banche sia svizzere che estere (13.6%) e dalle società di consulenza (12.6%). Le imprese trovano meno utile il sostegno offerto dalla Switzerland Global Entreprise e dalle ambasciate e uffici consolari (10.7% ciascuna).

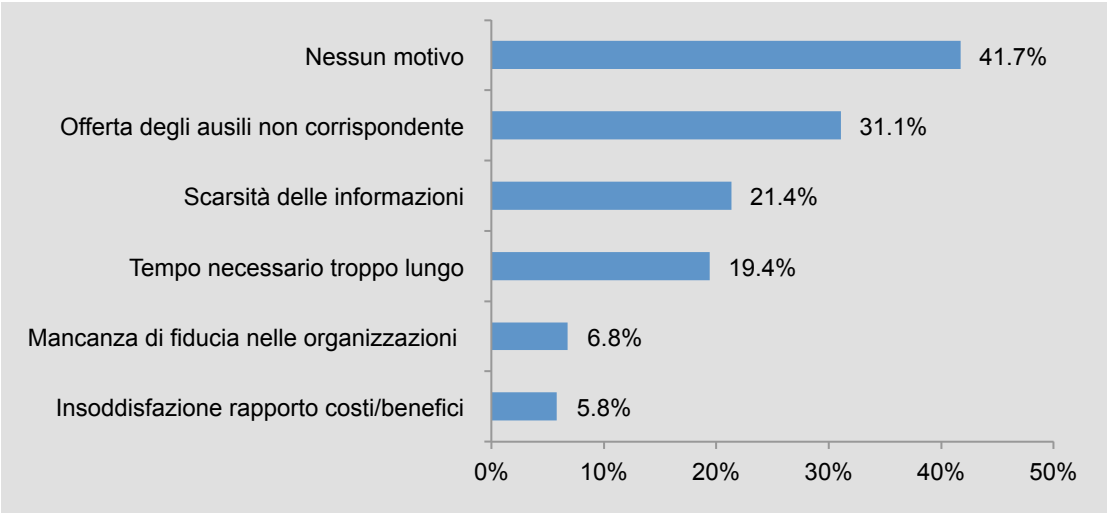
Figura 18. Organizzazioni e servizi di supporto che hanno dato maggior sostegno



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Viene posta la domanda del perché le imprese non usufruiscano dei benefici di queste occasioni di promozione. Dalla Figura 19 emerge un dato sorprendente, il 41.7% dei partecipanti non ha segnalato nessun motivo valido per non appoggiarsi alle organizzazioni e servizi di supporto nell'ambito di internazionalizzazione. Il 31.1% delle imprese rifiuta di usufruire delle terze parti poiché l'offerta degli ausili non corrisponde alle loro esigenze. Tra le ragioni vengono riportate la scarsità delle informazioni (21.4%) e il tempo necessario per poter avvalersi di tali servizi (19.4%). Appaiono come meno significativi la mancanza di fiducia nelle organizzazioni e il rapporto tra costi/benefici insoddisfacente.

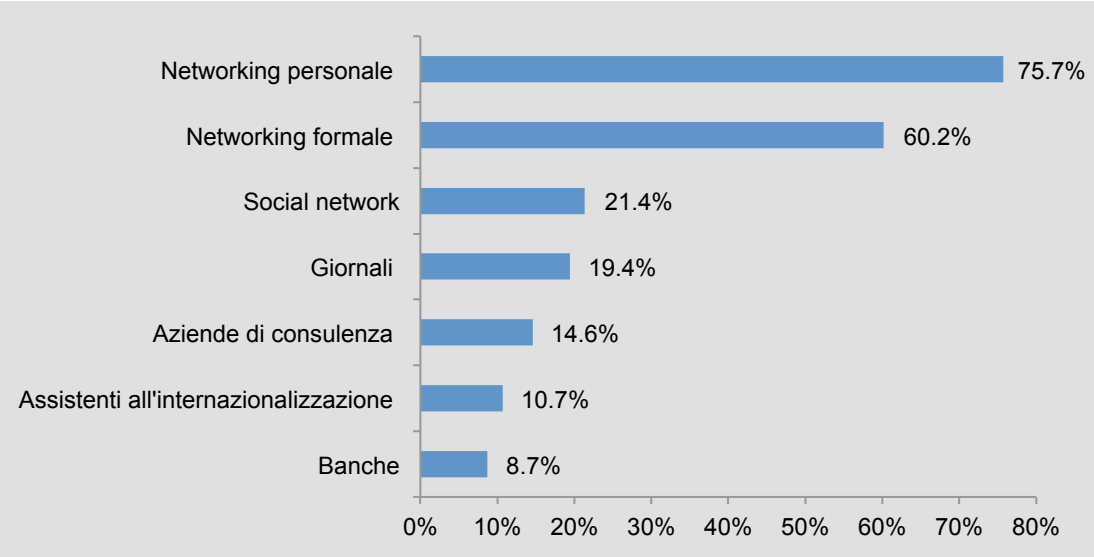
Figura 19. Motivi per i quali l'azienda non usufruisce dei possibili servizi e offerte di supporto



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Le PMI, per svilupparsi nella direzione giusta sui mercati target, hanno bisogno dei supporti esterni per ottenere informazioni. La fonte principale di informazioni è rappresentata dalla rete di contatti personali (75.7%), seguita dalle reti formali (fiere, conferenze, eventi, ecc.) (60.2%). Solo alcuni dei partecipanti usano i social network (21.4%) e i giornali (19.4%) in modo attivo. Gli assistenti all'internazionalizzazione e le banche hanno invece pochissima rilevanza (Figura 20).

Figura 20. Canali tramite i quali l'azienda raccoglie le informazioni sui mercati target

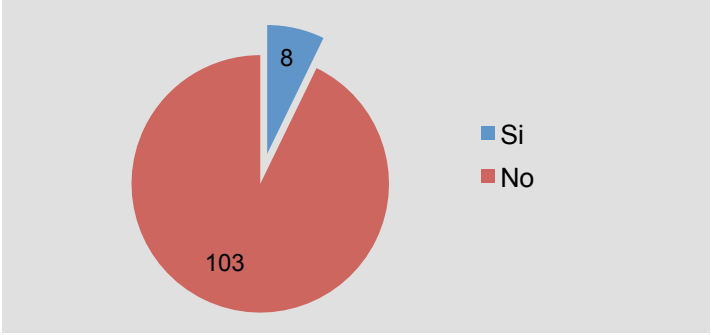


Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

4.2 Aziende presenti nel mercato serbo

Durante la raccolta dei dati preliminari è emersa la presenza di oltre 200 PMI svizzere, attive nel mercato serbo. Nonostante il questionario sia stato inviato a tutte quelle annunciate presso la S-GE, non si è avuto un risconto positivo, al fine di avere una rappresentatività del campione. La Figura 21 evidenzia la partecipazione al sondaggio di sole otto PMI svizzere presenti nel mercato in questione. A queste aziende è stato proposto lo stesso questionario, predisposto con domande riferite esclusivamente al mercato serbo.

Figura 21. La vostra azienda opera nel mercato serbo?

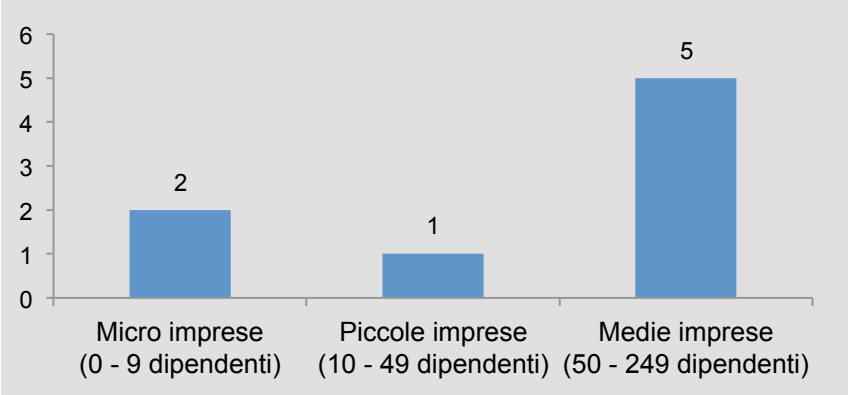


Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

4.2.1 Dati relativi all'azienda

Le aziende che hanno contribuito alla ricerca sono: Fittich SA di Muzzano, Altri Sales SA di Nyon, Walter Dünner SA di Moutier, Adolf Kühner SA di Birsfelden, Isys Banking Software SA di Lugano, Häuselmann Metall SA di Dietlikon, RKB Europa SA di Balerna e Lyceum Alpinum Zuoz SA di Zouz. Si è proceduto a classificare le imprese considerando il numero dei dipendenti. Risulta che due di queste sono micro imprese (Fittich e Altri Sales), una piccola (Walter Dünner) e cinque imprese sono di medie dimensioni (Adolf Kühner, Isys Banking Software, Häuselmann Metall, RKB Europa e Lyceum Alpinum Zuoz) (Figura 22).

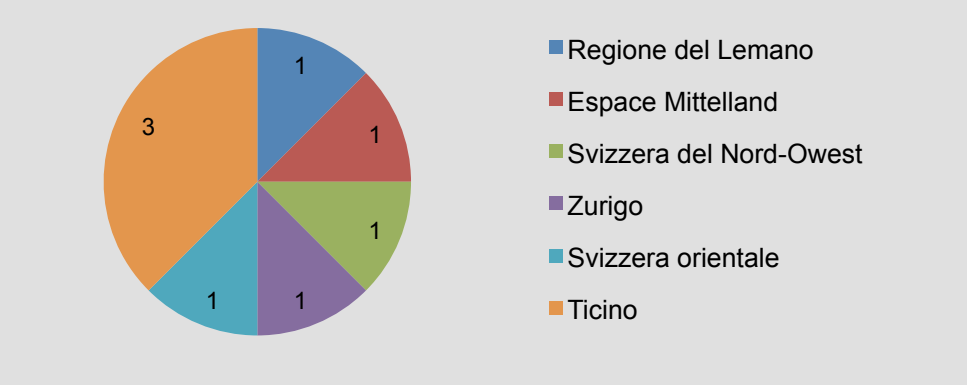
Figura 22. Suddivisione delle aziende per numero dei dipendenti



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Per quanto riguarda la loro distribuzione geografica si può notare che Fittich, Isys Banking Software e RKB Europa hanno sede in Ticino. Le restanti cinque sono collocate nel seguente modo: Altri Sales nella Regione del Lemano, Walter Dünner nell'Espace Mittelland, Adolf Kühner nella Svizzera del Nord-Owest, Häuselmann Metall in Zurigo e Lyceum Alpinum Zuoz nella Svizzera orientale. Anche in questo caso risulta che le imprese ticinesi sono più sensibili al tema di internazionalizzazione (Figura 23).

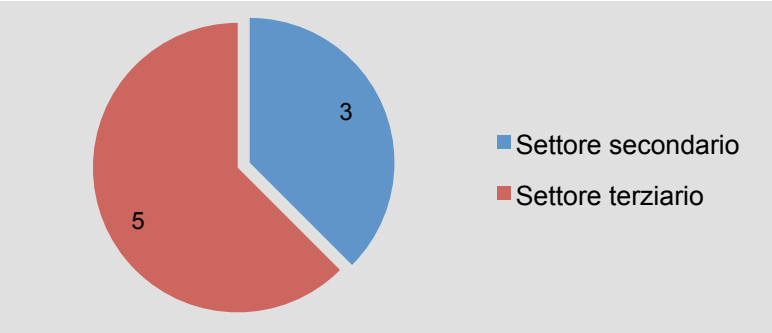
Figura 23. Localizzazione delle aziende per Grandi Regioni



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

In riferimento alla distribuzione aziendale per settore di attività, risulta che cinque imprese provengono dal settore terziario (Fittich, Altri Sales, Isys Banking Software, Häuselmann Metall e Lyceum Alpinum Zuoz) e altre tre da quello secondario (Walter Dünner, Adolf Kühner e RKB Europa) (Figura 24).

Figura 24. Suddivisione delle aziende per settore d'attività

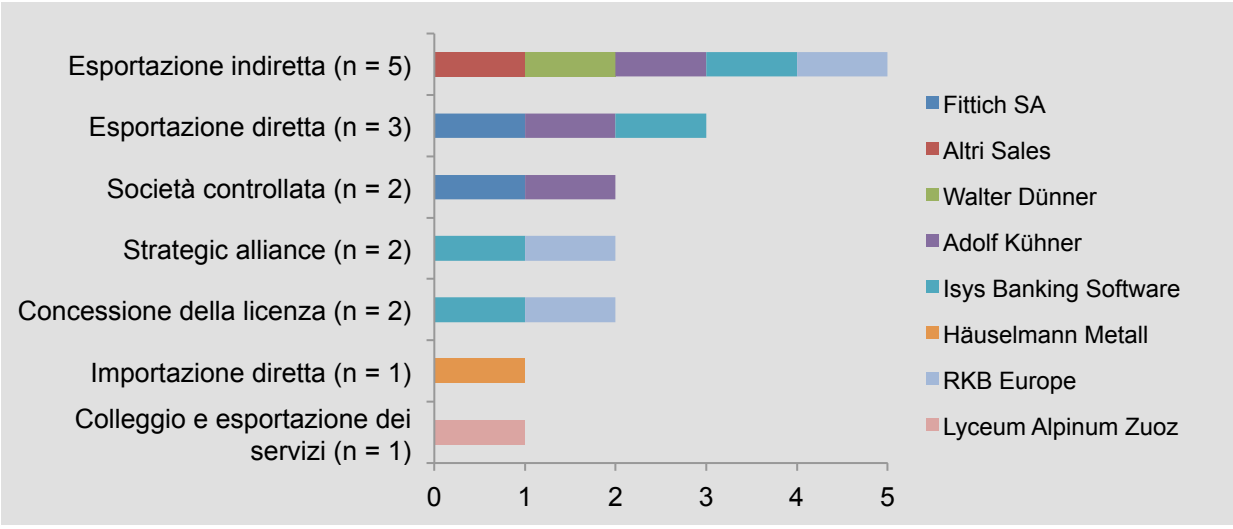


Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

4.2.2 Approccio aziendale all'internazionalizzazione

Come già evidenziato, per un'azienda è fondamentale scegliere la strategia di ingresso in un nuovo mercato internazionale. Dalla Figura 25 si evince che l'esportazione indiretta (5 imprese) viene scelta dalle imprese, come modalità preferita, seguita dall'esportazione diretta (3 imprese), nella ricerca di un vantaggio competitivo nel mercato serbo. Si osserva una inversione rispetto le preferenze evidenziate dal campione delle PMI attive in altri mercati internazionali (vedi: Figura 6, p.35) e rispetto ai risultati del SIES 2013 (p.25). Altre modalità emerse dall'indagine sono società controllate (2 imprese), alleanze strategiche (2 imprese), concessioni della licenza (2 imprese), importazione diretta (1 impresa), collegio e esportazione dei servizi (1 impresa).

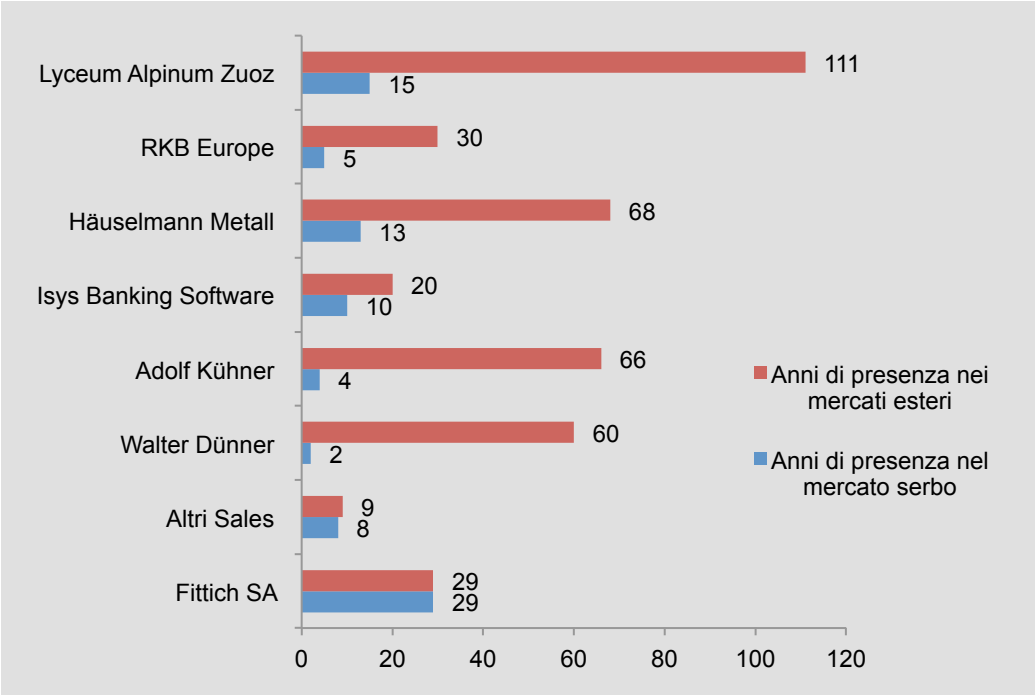
Figura 25. Strategia internazionale seguita per entrare nel mercato serbo



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

La Figura 26 mostra gli anni di *anzianità* delle imprese esaminate, mettendo a confronto gli anni di presenza nei mercati internazionali, con quelli nel mercato serbo. Si nota come, tutte le imprese, a parte di Altri Sales, operino al di fuori del mercato nazionale da oltre 30 anni. Gli anni di presenza nel mercato serbo sono inferiori, infatti, variano da 2 anni (Walter Dünner) fino a 29 anni (Fittich).

Figura 26. Da quanti anni opera nel mercato serbo

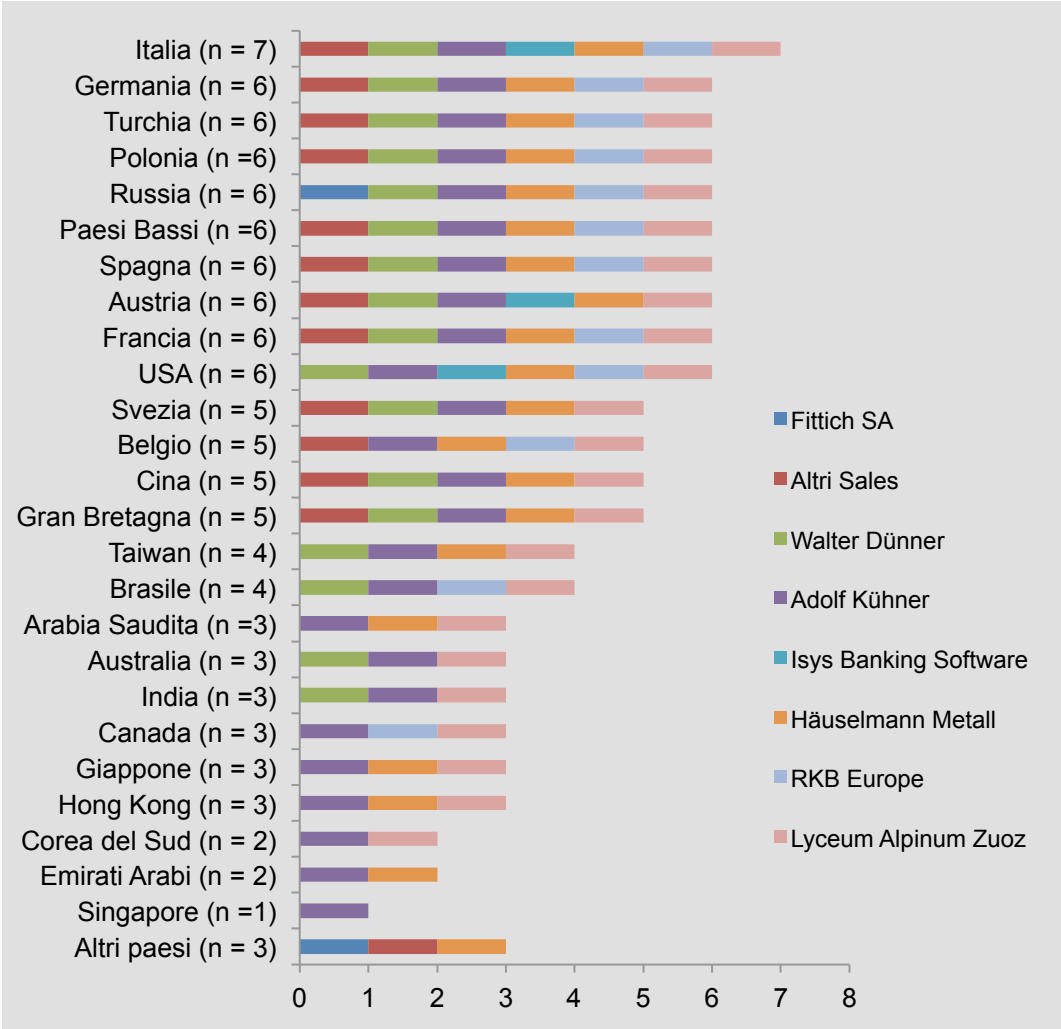


Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Per il buon esito di una operatività internazionale e molto importante la scelta dei mercati target. Dalla Figura 27 emerge una distribuzione capillare in tutto il mondo delle aziende già operanti nel mercato serbo. Queste oltre ad un alto interesse per Italia, Germania, Francia, Paesi Bassi, Belgio e Austria, rivolgono particolare attenzione verso Russia, Polonia e Turchia. Si presume che questo deriva dal fatto che lo stato Serbo con questi paesi coltiva buoni rapporti. Da alcuni partecipanti, sono stati nominati come mercati di sbocco anche i seguenti paesi: Kosovo, Portogallo, Slovenia, Ungheria, Repubblica Cecca, Slovacchia, Grecia e paesi dell'Est Europa.

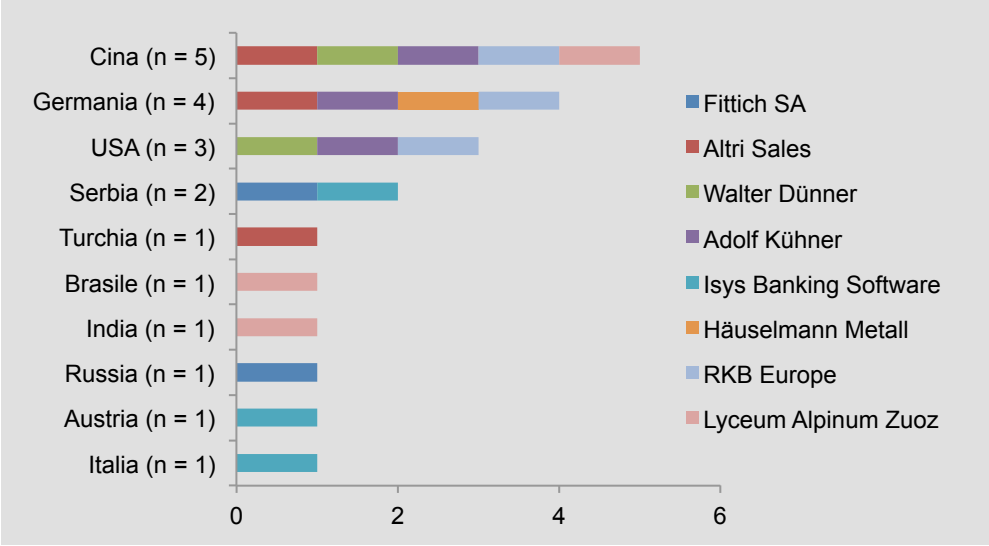
Alle PMI è stato domandato di indicare i tre mercati ritenuti di maggiore interesse per potenziali sviluppi futuri (Figura 28). Riassumendo tutte e tre le risposte, Cina risulta quella più invitante (5 imprese), seguita da Germania (4 imprese) e USA (3 imprese). Importante a sottolineare il fatto che il mercato serbo suscita un interesse per ulteriore sviluppo. Oltre a questi paesi sono stati nominati anche Brasile, India e Russia. Il dato a favore della continua crescita dei paesi BRIC, confermato da Credit Suisse (*Fattori di successo per PMI svizzere. Prospettive e sfide nell'export,* 2014, p. 14).

Figura 27. Principali paesi con i quali l'azienda ha relazioni di internazionalizzazione



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Figura 28. Mercati esteri ritenuti di maggiore interesse per potenziali sviluppi commerciali

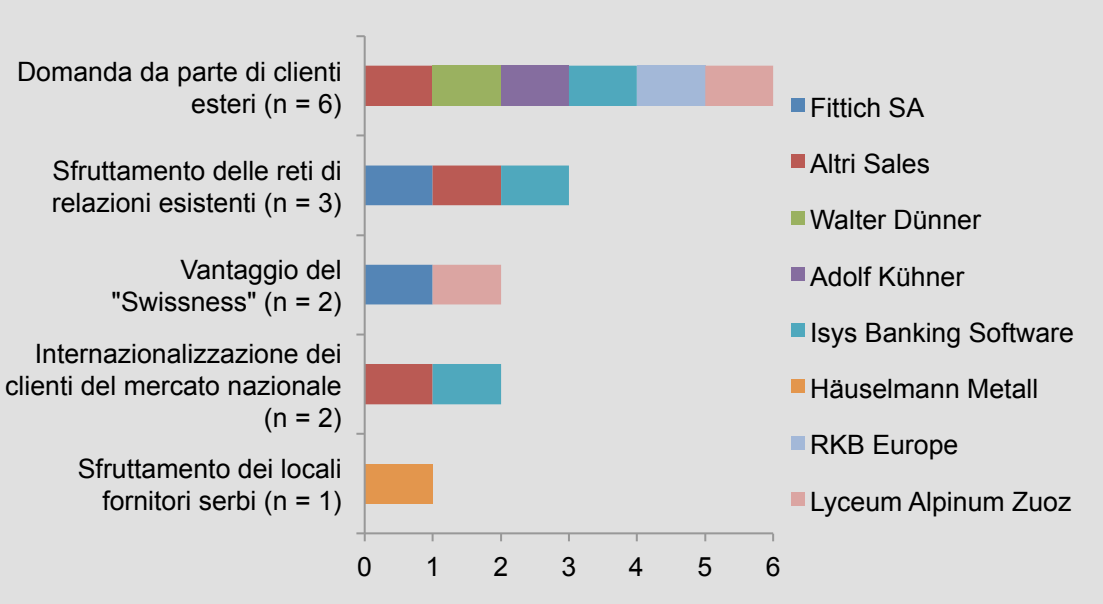


Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

4.2.3 Ragioni e presupposti per l'internazionalizzazione

Oltre la modalità di accesso, sono altrettanto importanti le ragioni e i presupposti per una favorevole espansione nel mercato serbo. La decisione di intraprendere iniziative può essere incoraggiata da vari fattori. Dai risultati ottenuti, risulta che per sei delle otto aziende, la domanda da parte dei clienti serbi, rappresenta un motivo di maggiore rilevanza. Quanto emerso, è in linea con le risposte derivate sia dal campione delle imprese attive nei mercati esteri, che dai risultati dello studio SIES 2013 (p.35). Al secondo posto è stato menzionato lo sfruttamento delle reti di relazione esistenti (3 imprese), seguito dall'utilizzo del vantaggio del "Swissness" (2 imprese) e dall'internazionalizzazione dei clienti del mercato nazionale (2 imprese). Häuselmann Metall rileva un altro motivo, quale lo sfruttamento dei fornitori locali del paese (Figura 29).

Figura 29. Motivazione per l'espansione nel mercato serbo



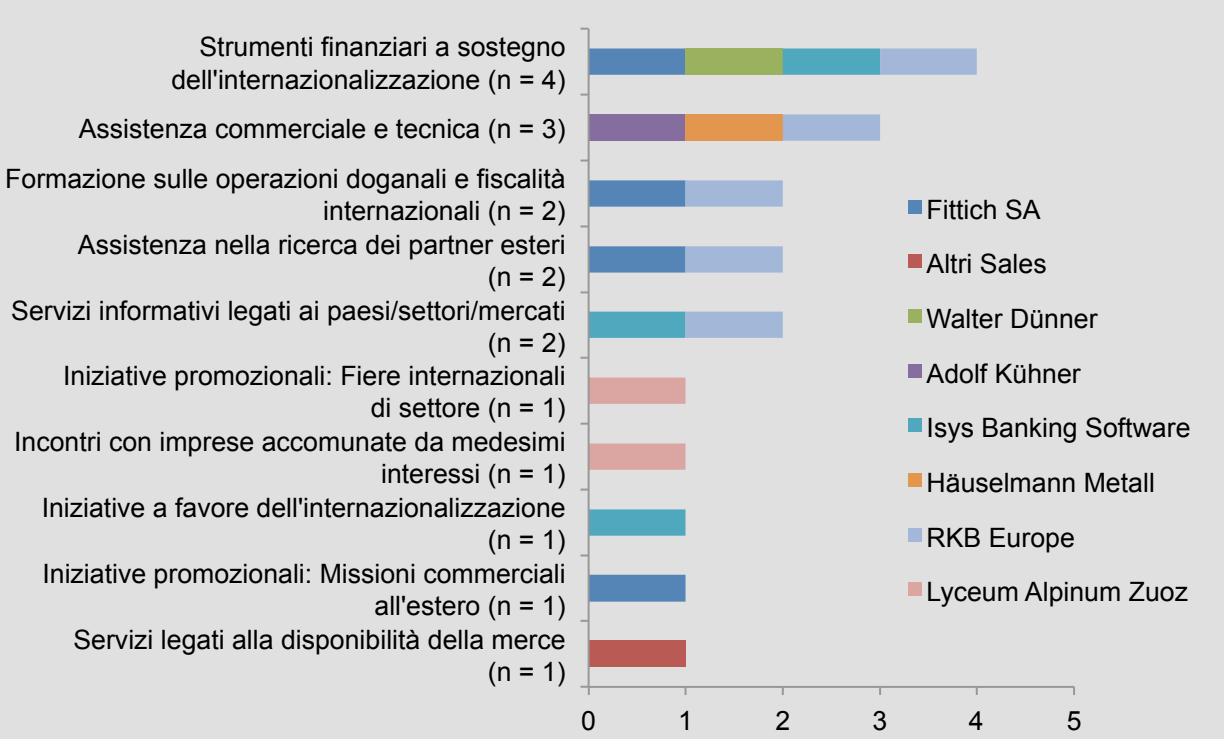
Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Nonostante esista una molteplice proposta degli strumenti e servizi pubblici a supporto dell'internazionalizzazione, esse non sono state sfruttate a fondo dalle imprese. Solo quattro aziende hanno indicato gli strumenti finanziari a sostegno dell'internazionalizzazione come utili nella loro espansione verso il mercato serbo (4 imprese), accompagnati dall'assistenza commerciale e tecnica (3 imprese). Alcuni si avvalgono della formazione sulle operazioni doganali e fiscali (2 imprese), dell'assistenza nella ricerca dei partner esteri (2 imprese) e dei servizi informativi, legati ai paesi, ai settori e ai mercati (2 imprese). Altre forme sono sfruttate solo da alcuni dei rispondenti (Figura 30). Gli strumenti finanziari a sostegno vengono preferiti anche dalle imprese operanti nei altri mercati esteri.

Anche qui si è cercato di trovare un spiegazione di mancato utilizzo degli strumenti e dei sevizi pubblici a supporto, chiedendo alle imprese di indicare quali di questi sono limitati e/o carenti. Dai

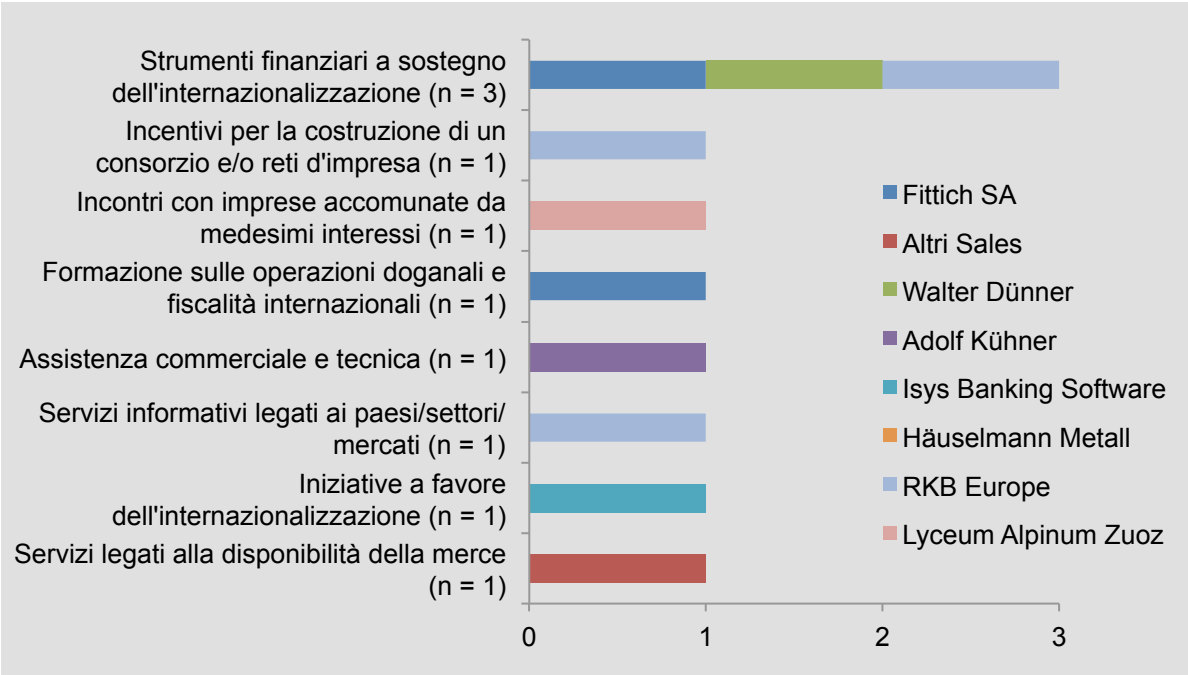
risultati conseguiti emergono incompleti i strumenti finanziari a sostegno dell'internazionalizzazione (3 imprese). Essi sono stati indicati per i primi anche da parte delle imprese operanti negli alti mercati. Le segnalazioni restanti sono presentate nella Figura 31.

Figura 30. Strumenti e servizi pubblici utili a supporto dell'internazionalizzazione



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Figura 31. Strumenti e servizi pubblici a supporto dell'internazionalizzazione limitati e/o carenti



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

4.2.4 Fattori di successo dell'internazionalizzazione

Come già sottolineato sono state individuate, attraverso la letteratura consultata, alcune variabili chiave per il successo del processo di internazionalizzazione. Alle aziende è stato chiesto di esprimere una valutazione del grado di importanza di queste variabili chiave, su una scala da 1 a 5 posizioni, dove 1 significa basso e 5 alto.

Dai risultati riportati nella Figura 32 si deduce che solo un insieme dei fattori determina una buona riuscita di internazionalizzazione nel mercato serbo. Quello fondamentale, risulta essere l'esperienza internazionale dell'imprenditore o/e del team manageriale (4.00 VMP). Questo dato viene riferito dalle imprese attive negli altri mercati esteri, ed è appoggiato anche dallo studio SIES 2013. Di seguito vengono indicate la capacità di riconoscere le opportunità (3.86 VMP), l'esperienza internazionale dei collaboratori (3.86%), come anche la capacità di innovare (3.63 VMP). Viene menzionata, come fattore che contribuisce alla buona riuscita del processo di espansione nel mercato serbo, anche la gestione del rischio (3.57 VMP). Infine, appare chiaro il fatto che le reti informali (3.43 VMP) e quelle formali (3.29 VMP) influenzano in modo positivo il successo dell'internazionalizzazione. Si deduce che le società ben interconnesse hanno più facilità di far conoscere i propri prodotti e/o servizi sul mercato (Figura 32; Allegato 17).

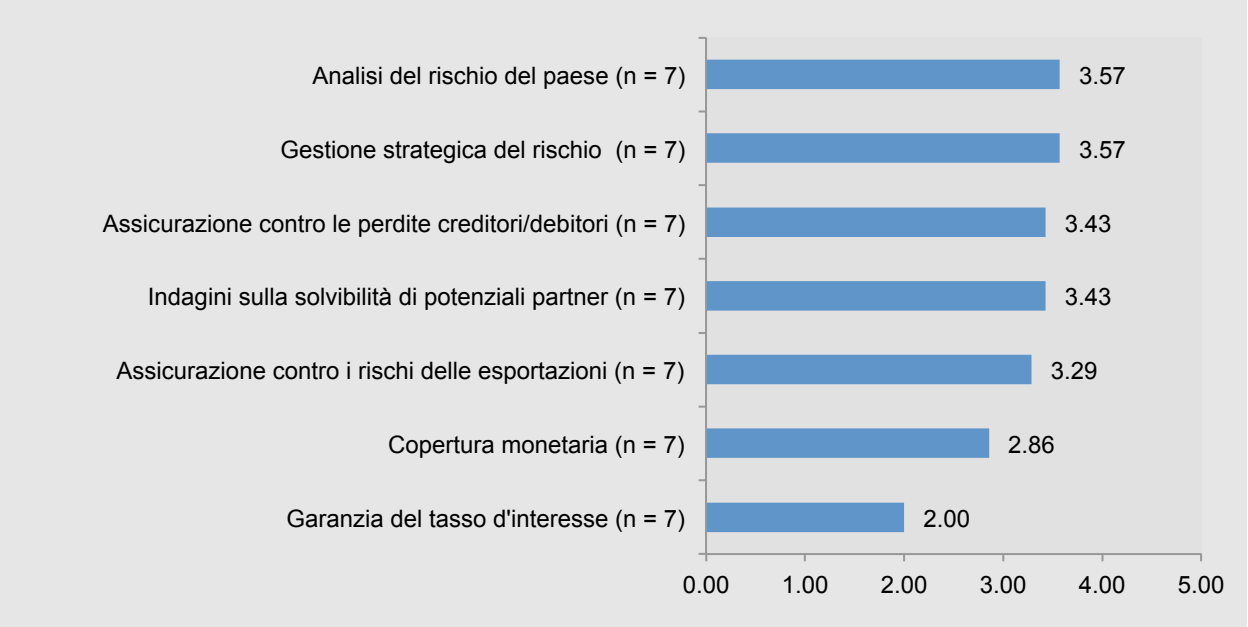
Figura 32. Valore medio del grado di importanza delle variabili chiave per l'internazionalizzazione nel mercato serbo

Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Le PMI operative nel mercato serbo sono state invitate ad attribuire un valore di importanza alle forme di gestione di rischio che hanno dovuto affrontare lungo il cammino verso un internazionalizzazione vantaggiosa. Questo poiché, sottovalutare i rischi, possa avere le conseguenze negative nel concretizzazione gli obiettivi fissati. La priorità viene data all'analisi del rischio del paese (3.57 di valore medio ponderato sulla scala da 1 a 5, dove 1 significa basso e 5

alto) e alla gestione strategica del rischio (3.57 VMP) (Figura 33 e Allegato 18). Non meno considerevoli sono le assicurazioni contro le perdite a causa dei creditori e/o debitori insolventi (3.43 VMP), le indagini sulla solvibilità dei potenziali partner (3.43 VMP) e le assicurazioni contro i rischi di esportazioni (3.29 VMP). Poca attenzione viene dedicata alla copertura monetaria (2.86 VMP), infine alla garanzia del tasso di interesse (2.00 VMP). L'incaricato dalla Walter Dünner, alla compilazione del questionario, non è stato in grado di fornire una risposta a questa domanda. I valori così modesti si spiegano con una limitazione delle risorse finanziarie e/o quelle umane e per ragioni di tempo.

Figura 33. Valore medio del grado di importanza delle forme di gestione di rischio per l'internazionalizzazione nel mercato serbo



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

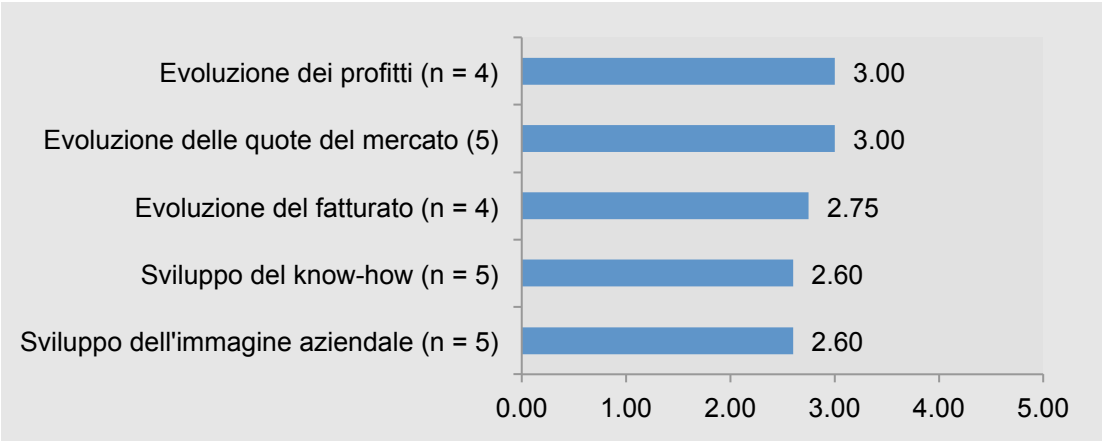
Oltre ad un certo tasso di rischio, il processo di internazionalizzazione può avere effetti favorevoli sulla carica di innovazione dell'impresa stessa. La maggioranza delle imprese presenti nel mercato serbo, ritiene di riscontrare un effetto positivo sulla capacità di sviluppare nuovi prodotti (2.88 di valore medio ponderato sulla scala da 1 a 5, dove 1 significa basso e 5 alto). Un lieve input positivo si osserva anche negli altri ambiti: l'innovazione di brevetti e marchi (2.14 VMP), l'innovazione di marketing (2.14 VMP) e l'innovazione di processo (2.13 VMP). Abbastanza neutrale è l'effetto sull'innovazione del modello di business (2.00 VMP) e sull'innovazione organizzativa (2.00 VMP) (Figura 34; Allegato 19).

Figura 34. Valore medio del grado di influenza dell'internazionalizzazione nel mercato serbo sulla carica di innovazione

Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Le imprese che si avvalgono dei percorsi di crescita sui mercati internazionali, compreso il mercato serbo, si aspettano effetti positivi sulle prestazioni aziendali. I partecipanti allo studio hanno avuto la possibilità di assegnare il proprio grado di soddisfazione su alcune variabili, identificate in precedenza, come chiave per buon successo del processo di internazionalizzazione. Dalla Figura 35 si desume che i rispondenti possano vantare un maggior grado di soddisfazione rispetto all'evoluzione dei profitti (3.00 di valore medio ponderato sulla scala da 1 a 5, dove 1 significa basso e 5 alto) e all'evoluzione delle quote di mercato (3.00 VMP). Si osservano evoluzioni positive anche sul fatturato (2.75 VMP), seguito dallo sviluppo del know-how (2.60 VMP) e dallo sviluppo dell'immagine aziendale (2.6 VMP). Si presume che i valori sono influenzati dal numero esiguo delle aziende che hanno raccolto l'invito (Allegato 20).

Figura 35. Valore medio del grado di soddisfazione delle variabili chiave per l'internazionalizzazione nel mercato serbo

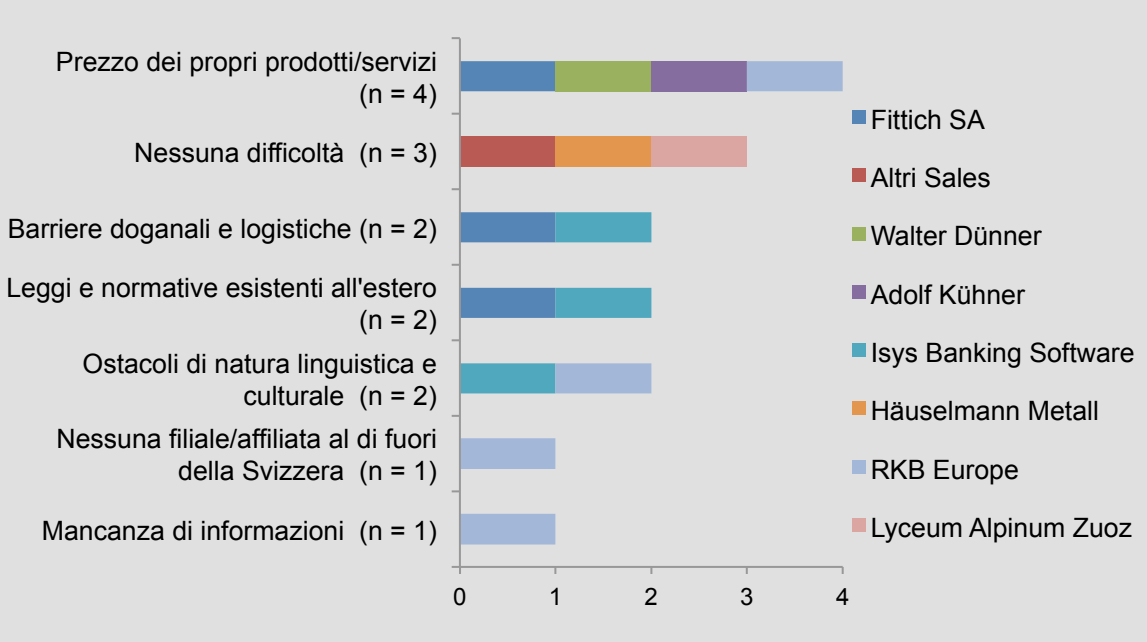


Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

4.2.5 Ostacoli e ausili nel processo di internazionalizzazione

Un'azienda si trova a dover affrontare diversi ostacoli e difficoltà durante il processo di internazionalizzazione. Come riportato precedentemente, si percepiscono difficoltà interne all'impresa stessa ed esterne, appartenenti all'ambiente internazionale in cui sono operative (Figura 36). Il primo dato riferito dai partecipanti è l'alto prezzo dei propri prodotti e/o servizi (4 imprese). Il secondo è rappresentato dagli ostacoli di natura linguistica e culturale (2 imprese), dalle leggi e normative esistenti all'estero (2 imprese) e dalle barriere doganali e logistiche (2 imprese). Sono state nominate inoltre la mancanza delle filiali al di fuori della Svizzera e l'assenza di informazioni (1 impresa). Le imprese Altri Sales, Häuselmann Metall, Lyceum Alpinum Zuoz hanno dichiarato di non riscontrare nessuna difficoltà.

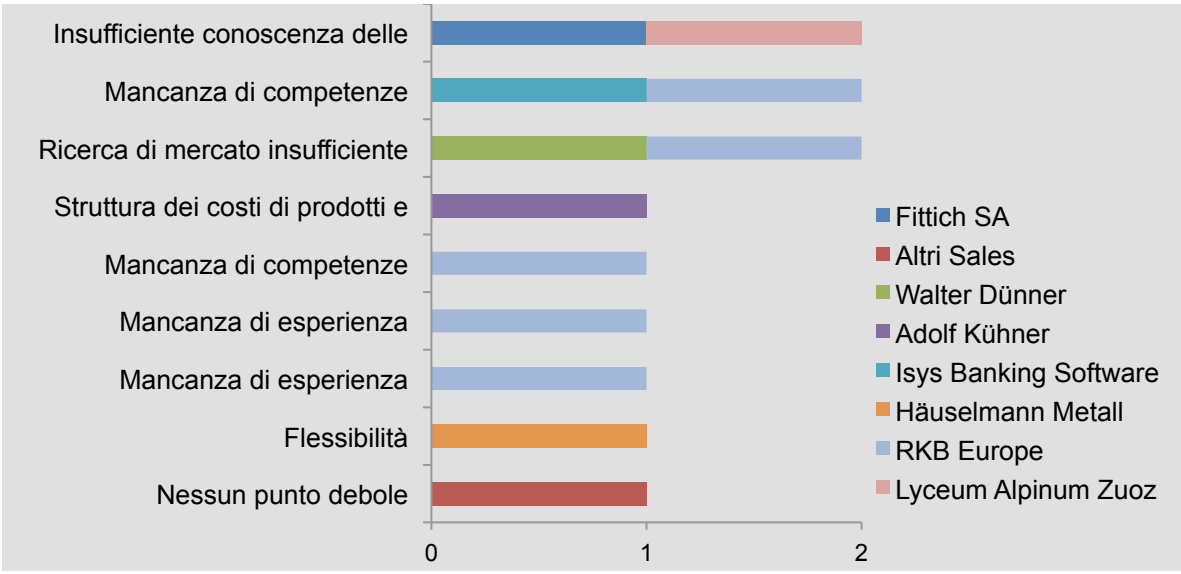
Figura 36. Maggiori difficoltà durante il processo dell'internazionalizzazione nel mercato serbo



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

La Figura 37 riassume i principali punti deboli delle PMI in questione. L'insufficiente conoscenza delle leggi e delle normative è stata nominata come l'elemento di criticità dalle imprese Fittich e Lyceum Alpinum Zuoz. D'altra parte, Isys Banking Software e RKB Europa dichiarano la mancanza di competenze linguistiche dei collaboratori come il punto di debolezza. Inoltre, RKB Europa evidenzia le lacune nelle competenze tecniche e nell'esperienza internazionale dei collaboratori e del team direttivo, come anche una ricerca di mercato insufficiente. Adolf Kühner si ritiene penalizzato dalla eccessiva struttura dei costi di prodotti o/e servizi. Perfino Häuselmann Metall indica un elemento di criticità, quale la flessibilità della organizzazione. Altri Sales si ritiene fortunato a non avere nessun punto di debolezza.

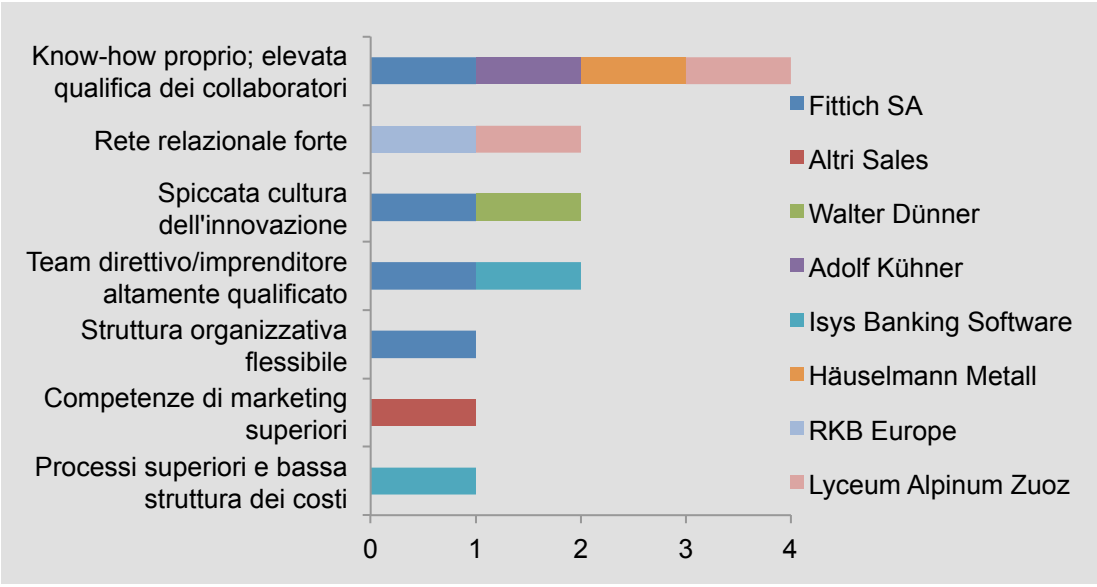
Figura 37. Principali punti di debolezza aziendali che hanno ostacolato il processo di internazionalizzazione nel mercato serbo



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Nella Figura 38 sono illustrati principali punti di forza su i quali le PMI possano contare per avere una vincente strategia d'entrata nel mercato serbo. Il know-how proprio, ovvero l'elevata conoscenza dei collaboratori è stato menzionato da quattro aziende come l'elemento decisivo per avere un'internazionalizzazione di successo. Seguono una rete di relazioni forte, la spiccata cultura dell'innovazione ed un team direttivo altamente qualificato. Non mancano nell'elenco neanche una struttura organizzativa flessibile, competenze di marketing superiori, insieme a processi superiori e bassa struttura dei costi.

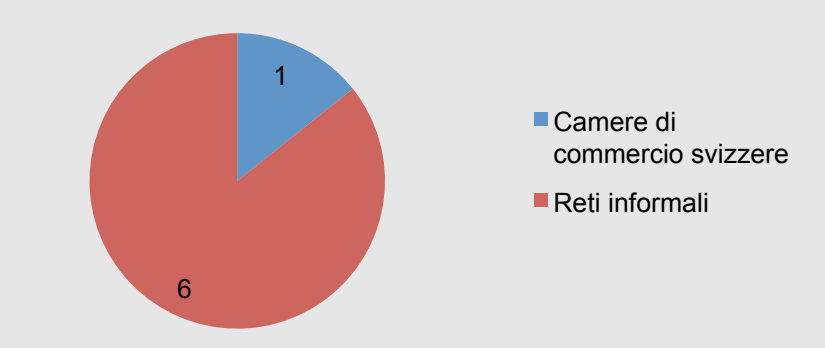
Figura 38. Principali punti di forza aziendali che hanno favorito al successo



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Come esplicitato sopra, le PMI hanno bisogno di appoggiarsi alle organizzazioni e servizi di supporto mirato alle loro esigenze, per affrontare senza ulteriori ostacoli il percorso di espansione verso i mercati stranieri. Perfino in questo caso spicca una scarsa attitudine delle imprese intervistate a fare ricorso ai supporti pubblici offerti da terzi (Figura 39). Il supporto maggiore alle PMI giunge dalle reti informali (6 imprese). Questo conferma ancora una volta la loro importanza per il successo dell'internazionalizzazione. Lyceum Alpinum Zuoz si avvale inoltre delle Camere di commercio svizzere, mentre Altri Sales e Häuselmann Metall non ricorrono nel chiedere sostegno a nessuna organizzazione.

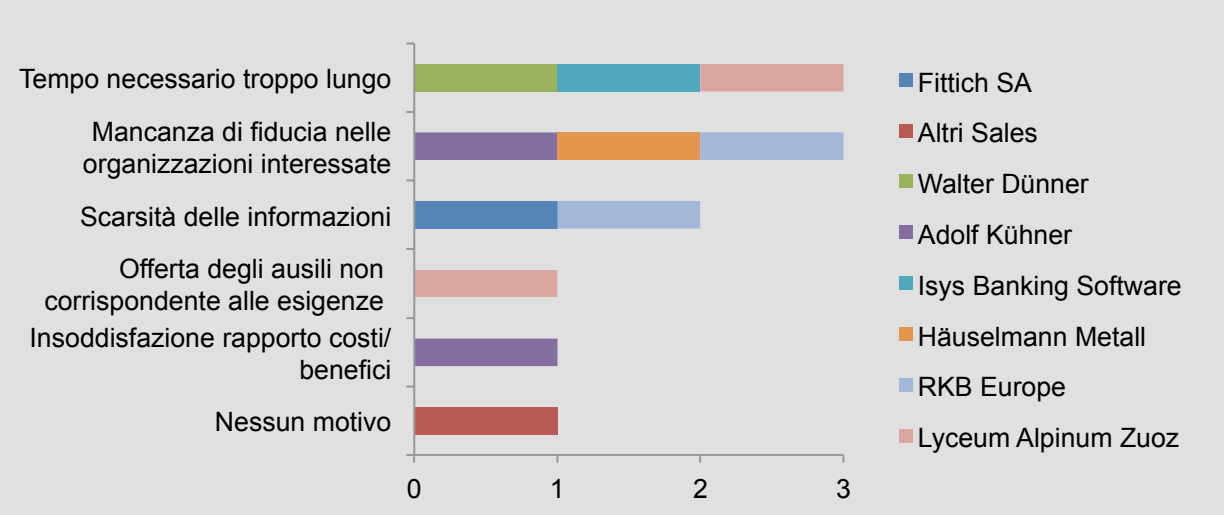
Figura 39. Organizzazioni e servizi di supporto che hanno dato maggior sostegno



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Al fine di comprendere le ragioni del mancato uso dei vantaggi di queste occasioni, alle aziende è stato chiesto di esprimere le proprie motivazioni. Il mancato utilizzo di servizi e supporti offerti è dovuto innanzitutto ad una lunga tempistica e non si è abbastanza fiduciosi nelle organizzazioni interessate. Tra le ragioni vengono riportate l'offerta degli ausili non corrispondente alle loro esigenze e il rapporto tra costi/benefici insoddisfacente (Figura 40).

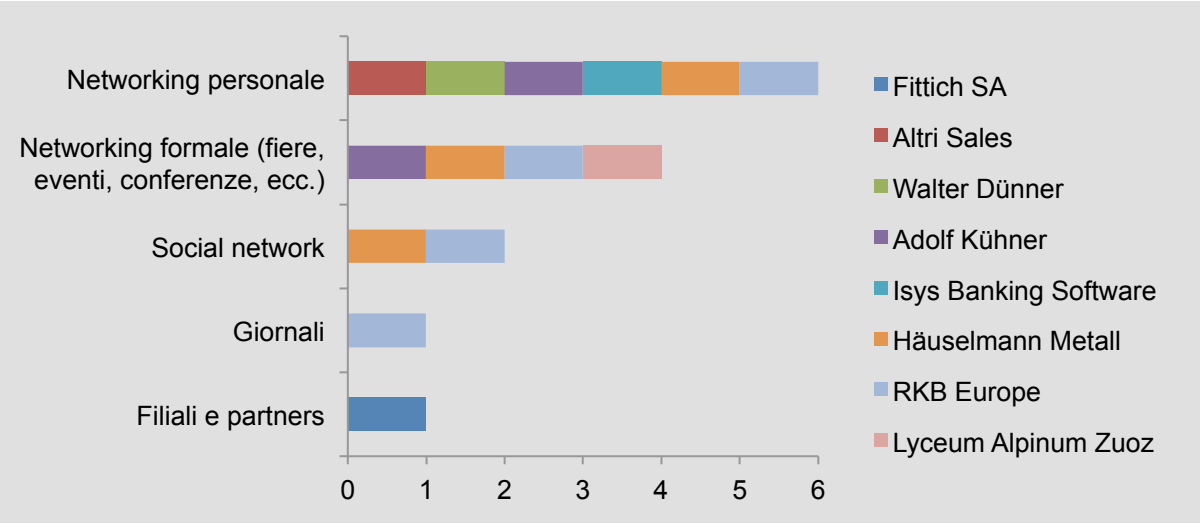
Figura 40. Motivi per i quali l'azienda non usufruisce dei possibili servizi e offerte di supporto



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Nella Figura 41 sono illustrati i principali canali tramite i quali le PMI attive nel mercato serbo raccolgono informazioni sul mercato in questione. Si afferma che la fonte principale, come d'attesa, è rappresentata dalla rete di contatti personali (6 imprese), seguita dalle reti formali (4 imprese). Due dei partecipanti usano i social network in modo attivo, e uno solo i giornali. Fittich raccoglie il necessario attraverso le proprie filiali e i partnes.

Figura 41. Canali tramite i quali l'azienda raccoglie le informazioni sui mercati target



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

4.3 Aziende non presenti nei mercati esteri

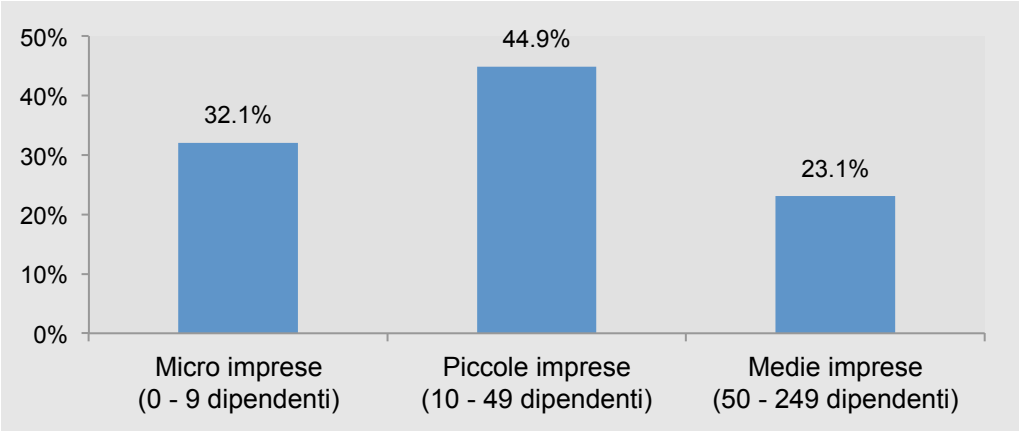
Le imprese che hanno voluto far parte dell'indagine, ma che non sono ancora attive sui mercati esteri, hanno avuto la possibilità di esprime una opinione personale sulle domande proposte. Al fine di capire al meglio le motivazioni di tale scelta e le loro percezioni del mercato internazionale.

4.3.1 Dati relativi all'azienda

Come già illustrato sopra, il numero di queste imprese è pari a 78 (vedi Tabella 1, p. 31). Si è proceduto ad analizzare la classificazione delle imprese in base al numero dei dipendenti. Il campione include, il 44.9% delle piccole imprese, il 32.1% delle micro imprese e come meno rappresentate, il 23.1% delle imprese di medie dimensioni (Figura 42).

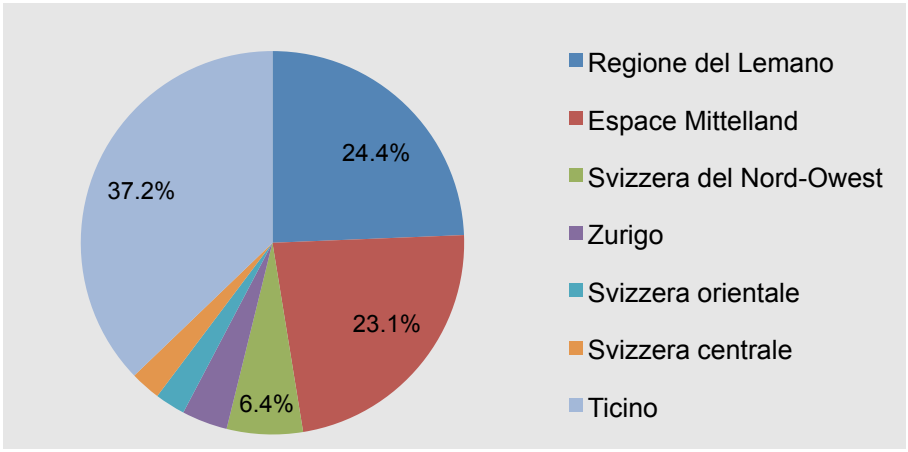
Per quanto riguarda la distribuzione geografica, la maggior parte di esse sono situate nella regione del Ticino (37.2%), seguito dalla Regione del Lemano (24.4%) e dall'Espace Mittelland (23.1%). La Figura 43 illustra la rappresentazione della distribuzione della restante parte dei rispondenti (Allegato 21).

Figura 42. Suddivisione delle aziende non presenti nei mercati esteri per numero dei dipendenti



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

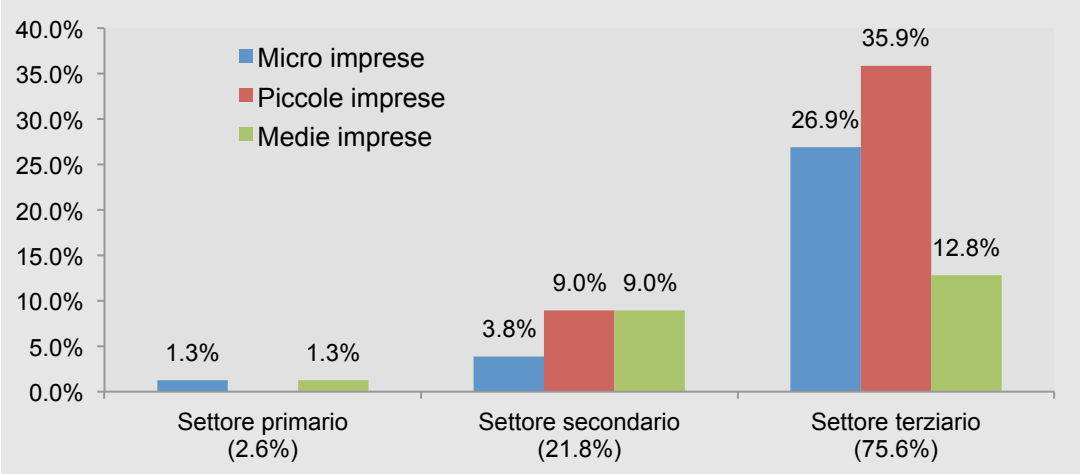
Figura 43. Localizzazione delle aziende non attive nei mercati esteri per Grandi Regioni



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Dalla Figura 44 si evince che la maggior parte dei partecipanti, circa 75%, è attiva nel settore terziario, il 21.8% nel settore secondario e solo 2.6% delle aziende arrivano dal settore primario.

Figura 44. Suddivisione delle aziende per settore d'attività e classi di grandezza

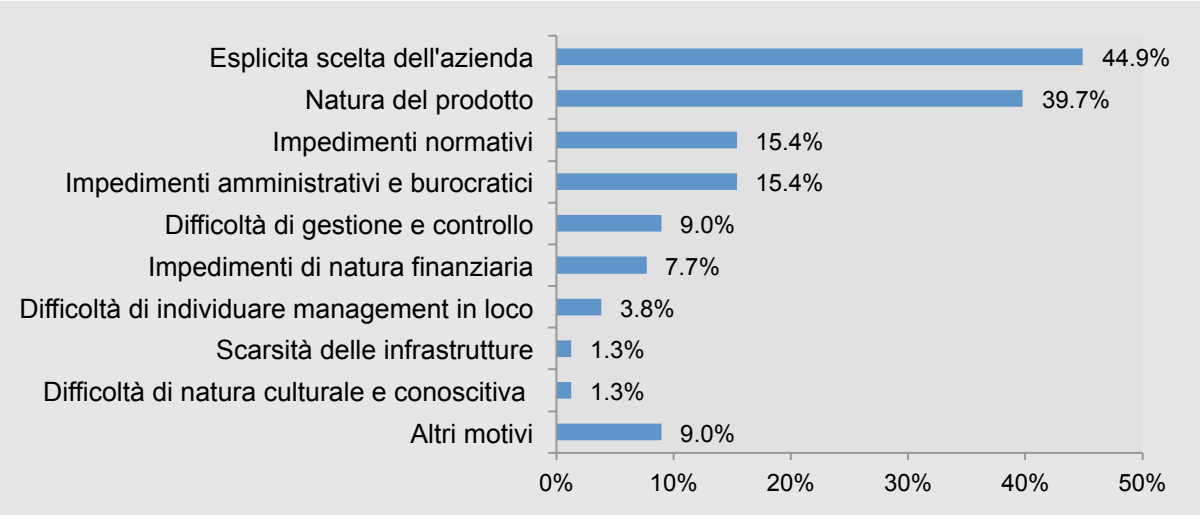


Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

4.3.2 Approccio aziendale all'internazionalizzazione

A queste aziende è stato richiesto di motivare la loro scelta di non espandersi oltre i confini nazionali. Dalla Figura 45 emerge che la principale ragione è esplicita scelta dell'azienda (44.9%), seguita dalla natura del prodotto (39.7%). Altre giustificazioni sono gli impedimenti normativi (15.4%) e quelli amministrativi e burocratici (15.4%). Alcuni, invece, ritengono che è ancora presto per la loro azienda affrontare questo percorso o che i loro prezzi non sarebbero competitivi sui mercati internazionali.

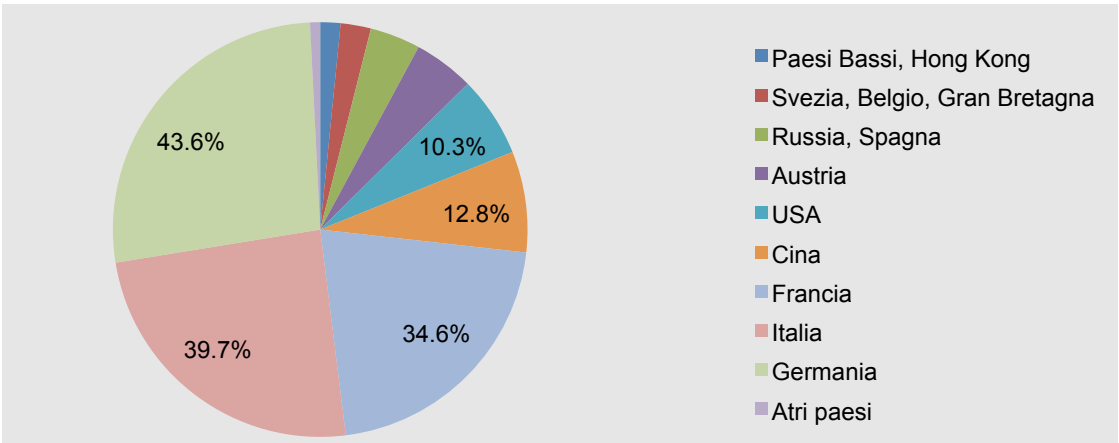
Figura 45. Motivi per i quali l'azienda non opera nel mercato estero



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Tuttavia, queste imprese hanno indicato i mercati ritenuti di maggiore interesse per potenziali sviluppi commerciali. La più grande attenzione viene data ai paesi dell'UE, quali: Germania (43.6%), Italia (39.7%) e Francia (34.6%). Poco interesse viene dato nei confronti di Paesi Bassi, Hong Kong, Svezia, Belgio, ecc. (Figura 46).

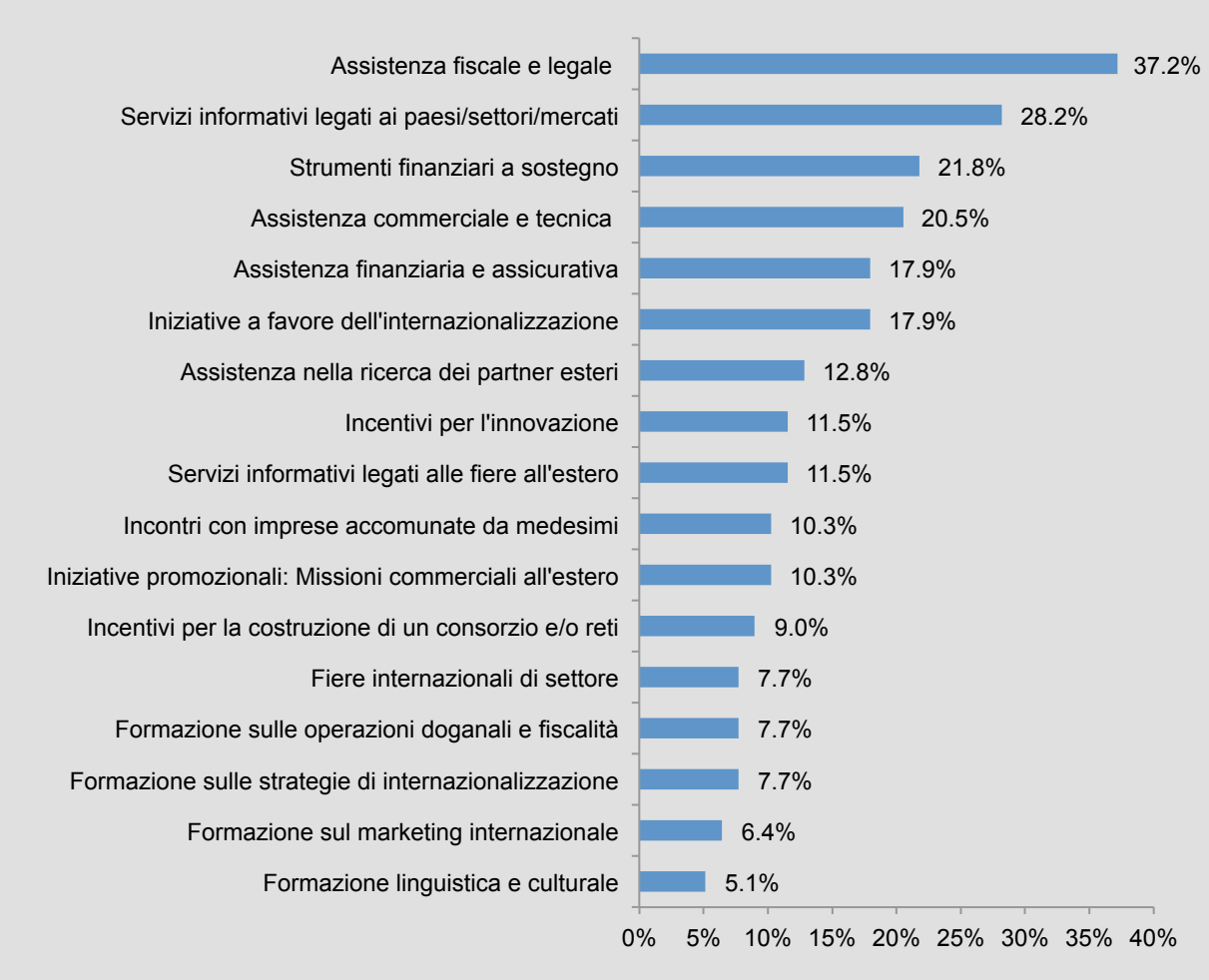
Figura 46. Mercati esteri ritenuti di maggiore interesse per potenziali sviluppi commerciali



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Nonostante la mancanza di esperienza sui mercati stranieri, le aziende hanno fornito le proprie opinioni riguardo l'utilità di strumenti e servizi pubblici a supporto del processo di internazionalizzazione. Dalla Figura 47 emerge che l'assistenza fiscale e legale (37.2%), seguita dai servizi legati ai paesi, settori e mercati (28.2%) viene considerata come più utile tra tutte le proposte. Sono emersi come meno rilevanti gli strumenti finanziari a sostegno di internazionalizzazione (21.8%) e l'assistenza finanziaria e assicurativa (17.9%) come anche le iniziative a favore dell'internazionalizzazione (17.9%). Molta meno valenza viene data alla formazione sul marketing internazionale (6.4%) e alla formazione linguistica e culturale 5.1%).

Figura 47. Strumenti e servizi pubblici utili a supporto dell'internazionalizzazione



Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Dai dati analizzati emerge che le aziende non attive nei mercati stranieri, considerano carenti e/o limitati gli strumenti finanziari a sostegno dell'internazionalizzazione (24.4%) e l'assistenza fiscale e legale come anche le iniziative a favore dell'internazionalizzazione (20.5% ciascuna) (Figura 48).

Figura 48. Strumenti e servizi pubblici a supporto dell'internazionalizzazione limitati e/o carenti

Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Conclusioni

Il seguente lavoro di tesi permette di comprendere al meglio il fenomeno di internazionalizzazione, le caratteristiche e il profilo del processo di internazionalizzazione delle PMI svizzere. Si è cercato, di dare risposta ai vari quesiti riguardanti il comportamento e le strategie di internazionalizzazione delle imprese, l'identificazione dei fattori chiave e delle difficoltà riscontrate nel processo di internazionalizzazione. Infine si è valutato il ruolo delle organizzazioni e sevizi al supporto dell'internazionalizzazione.

Le PMI si espandono molto velocemente verso i mercati internazionali. Il presente studio ha descritto le varie modalità sfruttate dalle imprese al fine di raggiungere un vantaggio competitivo. Nel caso di campione delle PMI attive nei mercati esteri la loro preferenza cade sulle esportazioni dirette, seguite dalle esportazioni indirette. Meno ricorrenti sono le alleanze strategiche, le società controllate, le joint venture e le concessione della licenza. Per il campione delle PMI attive nel mercato serbo la strategia d'entrata più utilizzata è l'esportazione indiretta, seguita dall'esportazione diretta. Poiché ogni mercato si caratterizza in modi diversi, le imprese devono sapersi adattare velocemente alle peculiarità del paese in questione.

Come emerge nei capitoli precedenti, la scelta di intraprendere operazioni al di fuori del mercato nazionale può essere incoraggiata da vari fattori. I risultati forniti dalle aziende comprovano come la domanda da parte di clienti esteri, raffigura un motivo di maggiore rilevanza, seguito dallo sfruttamento delle reti informali piuttosto che formali.
Le PMI interrogate ritengono che un *mix* di fattori determina complessivamente il vantaggio competitivo per l'impresa. Un fattore fondamentale, come da aspettativa, risulta essere l'esperienza internazionale dell'imprenditore o/e del team manageriale. Infine, le aziende hanno evidenziano una correlazione positiva tra l'utilizzo di reti informali e formali e il successo dell'internazionalizzazione. Trascurare la gestione dei rischi di internazionalizzazione, può avere un effetto negativo sulla realizzazione degli obiettivi prefissati. Dall'analisi si evidenzia che la maggior parte delle imprese interrogate si avvale di una gestione strategica del rischio.

Le PMI spesso si trovano nella condizione di dover affrontare anche una serie di ostacoli e difficoltà. Il primo elemento segnalato dai partecipanti è la scarsa disponibilità di tempo del management, seguito dalla elevata struttura dei prezzi di propri prodotti e servizi. Per quanto riguarda i punti di forza, quali elementi fondamentali per fondare la propria strategia d'entrata vincente, emergono come fondamentali il know-how proprio, ovvero l'elevata conoscenza dei collaboratori, una struttura organizzativa flessibile, l'imprenditore e il team direttivo altamente qualificati e una rete relazionale forte.

Lo studio rivela che il processo di internazionalizzazione comporta gli effetti positivi sulla carica di innovazione dell'azienda stessa, soprattutto sulla sua capacità di sviluppare i nuovi prodotti.
Le PMI, nonostante le loro capacità, hanno bisogno il supporto personalizzato offerto dalle varie organizzazioni, per affrontare il percorso di espansione verso i mercati stranieri. Tuttavia, bisogna notare una scarsa propensione delle imprese intervistate a fare ricorso ai tali servizi e supporti per sviluppare le attività internazionali. Dai dati ottenuti si evince che il supporto maggiore alle PMI giunge dalle reti informali. Al secondo posto vengono citte le Camere di commercio svizzere. Un sostegno modesto arriva dalle Camere di commercio internazionali dalle banche sia svizzere che estere e dalle società di consulenza.
Al fine di comprendere le ragioni per mancato uso dei vantaggi di queste opportunità, alle aziende è chiesto di esprimere le proprie motivazioni. Esso è dovuto innanzitutto poiché tempo necessario per usufruire dai servizi troppo lungo e non si è abbastanza fiduciosi nelle organizzazioni interessate. Tra le ragioni emerge l'insoddisfazione dal rapporto tra costi/benefici, come anche l'offerta degli ausili non corrispondente alle loro esigenze. Da questo lato si sottolineano necessari miglioramenti nel sostenere al meglio le PMI nei loro progetti verso un'internazionalizzazione con successo.

La Serbia, grazie alla sua posizione di crocevia, si presenta come ottimo collegamento tra l'Europa occidentale e l'Europa orientale. E come detto in una precedente analisi sul paese, riveste un ruolo strategico anche dal punto di vista dell'esportazione verso la Russia e Turchia, paesi con i quali mantiene accordi di libero scambio.
A prescindere dai problemi sopra indicati (il grado di corruzione e la burocrazia statale poco efficiente), è incoraggiante sapere che la maggior parte delle aziende che operano in Serbia, continuano a vedere diversi miglioramenti delle condizioni politiche ed economiche. Questo è un messaggio importante per i potenziali investitori. La Serbia resta, in particolare grazie al buon accesso al mercato, manodopera qualificata, costi relativamente bassi di manodopera, varie agevolazioni fiscali e misure di sostegno pubblico in settori selezionati, e incentivi fiscali per gli investimenti diretti esteri resta un mercato invitante per le PMI svizzere.

Bibliografia

Amministrazione federale delle dogane, AFD. (2015). *Rapport annuel.Analyse du commerce extérieur de la Suisse en 2014.* Berne: Confederazione Svizzera.

Baldegger, R. & Haute école de gestion Fribourg. (2013). *Swiss International Entrepreneurschip Survey 2013. Risultati dello studio sull'approccio all'internazionalizzazione delle PMI svizzere.* PostFinance SA e Bisnode D&B Svizzera SA.

Baldegger, R. J. (2012). *Entrepreneurial Strategy and Innovation* (Second ed.). Frigourg: Growth Publisher.

Chamber of Commerce and Industry of Serbia. (2011). *Chamber of Commerce and Industry of Serbia*. Tratto il giorno febbraio 20, 2016 da http://www.pks.rs/Default.aspx?idjezik=3

CIA, Central Intelligence Agency. (2016, marzo 7). Tratto il giorno marzo 8, 2016 da CIA, Central Intelligence Agency: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ri.html

Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2008). Family Firms' Risk Perception: Empirical Evidence on the Internationaliation Process. *Journal of Small Business and Entreprise Development* (15 (3)), 457-471.

Confederazione Svizzera. (s.d.). *Statistica svizzera*. Tratto il giorno Febbraio 15, 2016 da Ufficio federale di statistica: https://www.kmu.admin.ch/kmu/it/home/politica-pmi/politica-pmi-fatti-e-cifre/cifre-sulle-pmi/aziende-e-lavoro.html?lang=it

Confederazione Svizzera, Ufficio federale di statistica UST. (2008). *NOGA, Nomenclatura generale delle attività economiche, Struttura.* Neuchâtel.

Confederazione Svizzera. Statistica Svizzera. (2016). *Confederazione Svizzera. Statistica Svizzera*. Tratto il giorno febbaio 5, 2016 da Ufficio federale di statistica: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/it/index/themen/06/05/blank/data.html

Corbetta, G. (2008). *Le Imprese Familiari: Un ambito di lavoro promettente per l'economia aziendale. in AA.VV. Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business.* (C. Devecchi, & G. Franquelli, A cura di) Milano: Il Mulino.

Credit Suisse. (2014). *Fattori di successo per PMI svizzere. Prospettive e sfide nell'export.* Flawil: Galleria AG.

Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and Entrepreneurschip. *Journal of Management , 29* (3), 333-349.

European Commission. Entrerprise and industy direcorate-general. (2009). *Final Report of the Expet Group. Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, networks, policy measures and existing studies.* European Commission Directorate-General for Enterprise and Industry.

Fueglistaller, U., & Halter, F. (2005). *Familienunternehmen in der Schweiz. Empirische Fakten zur Bedeutung und Kontinuität.* Der Schweizer Treuhänder 1–2.

Haute école de gestion Fribourg. *Swiss International Entrepreneurship Survey, SIES, 2010.* Haute école de gestion Fribourg.

Hill, C. W. (2008). *Internationa Business. Economia e strategia internazionale: l'impresa nei mercati globali.* (R. Grando, & H. Rodolfo, A cura di) Milano: Hoepli.

Istituto svizzero per le piccole e medie imprese Univeristà di San Gallo. (2013, Novembre). PI, Gestione delle piccole imprese, Operare a livello internazionale. *11*.

Kormann, H. (1970). *Die Steuerpolitik der internationalen Unternehmung* (2 ed.). Düsseldorf: Institut der Wirtschaftsprüfer.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14 ed.). New Jersey: Pearson.

Lehmann, R., Hauser, C., & HTW Coira, B. R. (2013). *Rischi delle esportazioni sotto controllo. Guida alla gestione del rischio export.* Friburgo: PostFinance SA e Switzerland Global Entreprise.

Lilienthal, D. E. (1960). The Multinational Corporation. In M. C. Wilderer, *Transnationale Unternehmen zwischen heterogenen Umwelten und interner Flexibilisierung* (p. 83-86). Frankfurt: Peter Land.

National Bank of Serbia. (s.d.). *NBS, National Bank of Serbia*. Tratto il giorno marzo 11, 2016 da http://www.nbs.rs/internet/english/scripts/ondate.html

Pausenberger, E. (1982). *Die internationale Unternehmung: Begriff, Bedeutung und Entstehungsgründe* (Vol. 3). In: WISU-Das Wirtschaftsstudium.

PostFinance. (2016). *commercioestero.postfinance.ch*. Tratto il giorno Gennaio 15, 2016 da https://commercioestero.postfinance.ch/attualita/notizie

RAS, Development Agency of Serbia. (2016). *Razvojna Agencija Srbije*. Tratto il giorno Gennaio 29, 2016 da http://ras.gov.rs/about-us/our-services

Schumpeter, J. A. (1934). Change and the Entrepreneur. *Harvard University Press* .

Schwab, K. & World Economic Forum. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016.* Geneva: World Economic Forum.

Segreteria di Stato dell'economia SECO. (2010). *Switzerland. A brief economic portrait.* Berna: SECO with input by Osec.

Sieber, E. H. (1970). Die multinationale Unternehmung, der Unternehmenstyp der Zunkunft. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung , 22*, 417.

Social Inclusion and Poverty Reduction Unit, SIPRU. (s.d.). (G. o. Serbia, Produttore) Tratto il giorno febbraio 8, 2016 da http://socijalnoukljucivanje.gov.rs/en/

Socijalno-Ekonomski Savet Republike Srbije. (s.d.). Tratto il giorno gennaio 17, 2016 da http://www.socijalnoekonomskisavet.rs/medjunarodnasaradnja.html

Statistical Office of the Republic of Serbia (RZS, Republicki razvoj Srbije). (2010). *Statistical Office of the Republic of Serbia* . (S. O. Serbia, Produttore) Tratto il giorno marzo 1, 2016 da http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Default.aspx

Suter, C. (2015). *Introduzione al commercio estero.* PostFinance SA.

Swiss Federal Department of Foreign Affairs FDFA; Federal Department of Economic Affairs, Education and Research EAER; Swiss Cooperation Office Serbia . (2015). *Swiss Cooperation Strategy Serbia 2014-2017.* Bern: Publikum d.o.o. .

SWISSFIRMS Data SA. (s.d.). *SwissFirms The place for success*. Tratto il giorno novembre 15, 2015 da http://www.swissfirms.ch

Switzerland Global Entreprise. (2015). *Wirtschaftsbericht Serbien 2014–2015.* Switzerland Global Entreprise.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review , 9*, 199-208.

Transparency International. (2015). *Transaperncy International. The global coalition against corruption* . Tratto il giorno febbraio 25, 2016 da https://www.transparency.org

Tunisini, A., Pencarelli, T., & Ferrucci, L. (2015). *Economia e management delle imprese. Strategie e strumenti per la competività e la gestione aziendale.* Milano: Hopeli.

United Nations Development Programme, UNDP. (2015). *Human Development Report 2015, Work for human development: Serbia.* UNDP.

United Nations Development Programme, UNDP. (2015). *Human Development Report 2015, Work for Human Development: Switzerland .* UNDP.

Usai, G., & Velo, D. (1990). *Le imprese e il mercato unico europeo .* Milano: Pirola.

Vernon, R., Wells, L. T., & Rangan, S. (1996). *Manager in the international economy.* London: Prentice-Hall Internationl.

Word Economic Forum. (2016). *Word Economic Forum. Reports. Competitiveness Rankings*. (W. E. Forum, Produttore) Tratto il giorno marzo 1, 2016 da http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/

World Bank Group. (2016). *Doing Business, Measuring Business Regulation*. Tratto il giorno Febbraio 22, 2016 da http://www.doingbusiness.org/rankings

Zahra, S. A. (2003). International Expansion of U.S Manufacturing Family Business: The Effect of Ownerfship and Involvement. *Journal of Business Venturing* (18 (4)), 495-512.

Allegati

Allegato 1. Lettera accompagnatoria in italiano

Gentili Signore, Egregi Signori,

Sono una studentessa del Master in Business Administration presso la Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (SUPSI) di Manno. Nell'ambito della stesura della mia Tesi, sto realizzando una ricerca che ha come oggetto di studio il tema di internazionalizzazione delle aziende svizzere.

In questa logica, desidero sottoporre a circa 9'000 imprese un questionario con l'obiettivo di comprendere al meglio il fenomeno dell'internazionalizzazione e identificare i fattori di successo che permettono alle aziende di evolvere e crescere sui mercati internazionali.

Il questionario dev'essere compilato da persone che conoscono la situazione aziendale odierna.

Vi sarò molto grata se vorrete rispondere al questionario online della durata di 15 minuti circa. Tutti i dati forniti verranno trattati in modo confidenziale. Alla fine del rapporto, per chi fosse interessato, vi sarà la possibilità di ricevere una sintesi dei principali risultati ottenuti.

Al fine di garantire un'elevata rappresentatività dei risultati, conto su un'importante partecipazione da parte delle aziende coinvolte.

Ringraziandovi anticipatamente per la preziosa collaborazione, colgo l'occasione per porgere i miei cordiali saluti.

Sladjana Jovanovic-Zanotto

Allegato 2. Lettera accompagnatoria in tedesco

Sehr geehrte Damen und Herren,

Ich bin eine Studentin des Masters in Business Administration an die Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (SUPSI, deutsch: Fachhochschule der italienischen Schweiz) von Manno. Im Rahmen der Ausarbeitung meiner Diplomarbeit Realisiere ich folgende Studie Objekt und Thema; Internationalisierung von Schweizer Unternehmen.

In dieser Hinsicht möchte ich ca. 9'000 Schweizer Unternehmen einen Fragebogen zustellen um das Ereignis der Internationalisierung besser zu verstehen mit Ziel die Erfolgsfaktoren welche einem Unternehmen die Entwicklung und Wachstum im Internationalen Markt ermöglichen.

Der Fragebogen sollte nur von Personen welche die, die genaue aktuelle Firmen & Geschäftslage kennen Ergänzt werden.

Ich wäre Ihnen sehr dankbar für das beantworten des Online-Fragebogens, dauert nur 15 Minuten. Selbstverständlich werden alle Angaben vertraulich behandelt. Am Ende dieser Studie besteht die Möglichkeit eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse zu erhalten.

Um gute Ergebnisse zu gewährleisten hoffe ich auf eine große Teilnahme der Beteiligten Schweizer Unternehmen.

Ich Bedanke mich im Voraus für die wertvolle Zusammenarbeit.
Mit Freundlichen Grüßen,

Sladjana Jovanovic-Zanotto

Allegato 3. Lettera accompagnatoria in francese

Mesdames et Messieurs,

Je suis une étudiante de Master in Business Administration à Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (SUPSI, français: Écoles professionnelles universitaires Suisse Italie) à Manno. Dans la préparation de ma thèse de fin d'étude, je réalise une recherche qui a pour objet de l'étude du sujet à la question de l'internationalisation des entreprises Suisses.

Dans cette logique que je voulais proposer à environ 9'000 entreprise, questionnaire afin de mieux comprendre le phénomène de l'internationalisation et identifie les facteurs de succès qui permettent aux entreprises de se développer dans la croissance sur les marchés internationaux.

Le questionnaire doit être rempli par des personnes qui ont une connaissance de la situation des affaires d'aujourd'hui.

Je serais très reconnaissant si vous souhaitez répondre à un questionnaire durant environ 15 minutes. Toutes les données soumises seront traitées de manière confidentielle. A la fin, pour ceux qui sont intéressé auront la possibilité d'obtenir un aperçu des principaux résultats obtenus.

Afin de garantir une représentativité élevée des résultats, à compter à une participation importante par les organisations concernées.

Je vous remercie d'avance pour votre précieuse collaboration, j'utilise cette occasion pour offrir mes salutations cordiales.

Sladjana Jovanovic-Zanotto

Allegato 4. Questionario in italiano per le aziende attive nei mercati esteri

Internazionalizzazione delle PMI svizzere

Dati relativi all'azienda

Indicare il nome dell'azienda.

Indicare la sede dell'azienda.
Scegliere solo una delle seguenti voci.

Indicare il genere d'attività dell'azienda.
Scegliere solo una delle seguenti voci.

Indicare il numero dei dipendenti in azienda.

Approccio aziendale all'internazionalizzazione

La vostra azienda opera in mercati esteri?

☐ Si
☐ No

Da quanto tempo opera nei mercati esteri?

Indicare i principali paesi con i quali l'azienda ha relazioni di internazionalizzazione.
Scegliere una o più delle seguenti opzioni.

La vostra azienda opera nel mercato serbo?

☐ Si
☐ No

Indicare la strategia di internazionalizzazione perseguita dalla vostra azienda. Scegliere una o più delle seguenti opzioni.
☐ Esportazione diretta
☐ Esportazione indiretta
☐ Concessione della licenza
☐ Franchising
☐ Contractual manufacturing
☐ Joint Venture
☐ Strategic alliance
☐ Minority holding
☐ Subsidiaries
☐ Mergers
☐ Altro:

Indicare i mercati esteri ritenuti di maggiore interesse per potenziali sviluppi commerciali. Selezionare da 0 a 3 risposte.
☐
☐
☐

Ragioni e presupposti per l'internazionalizzazione

Indicare i motivi che vi hanno spinto ad espandervi verso i mercati esteri. Scegliere una o più delle seguenti opzioni.
☐ Domanda da parte di clienti esteri
☐ Alte opportunità di mercato grazie a prodotti innovativi
☐ Migliore accesso alle materie prime
☐ Acquisizione e ottenimento di diritti di distribuzione
☐ Sfruttamento delle reti di relazioni esistenti
☐ Internazionalizzazione dei clienti del mercato nazionale
☐ Mercato nazionale limitato
☐ Forte competitività nel mercato nazionale
☐ Vantaggio del "Swissness"
☐ Vantaggi di "First mover"
☐ Acquisizione di un'azienda con la rete internazionale
☐ Acquisizione da parte di un'altra azienda

Indicare quali strumenti e serivzi pubblici potrebbero essere più utili a supporto del processo di internazionalizzazione. Scegliere una o più delle seguenti opzioni.
☐ Iniziative a favore dell'internazionalizzazione
☐ Strumenti finanziari a sostegno dell'internazionalizzazione
☐ Servizi informativi legati ai paesi/settori/mercati
☐ Servizi informativi legati alle fiere all'estero
☐ Assistenza commerciale e tecnica
☐ Assistenza finanziaria e assicurativa
☐ Assistenza fiscale e legale
☐ Assistenza nella ricerca dei partner esteri
☐ Formazione sul marketing internazionale
☐ Formazione sulle strategie di internazionalizzazione
☐ Formazione sulle operazioni doganali e fiscalità internazionali
☐ Formazione linguistica e culturale
☐ Iniziative promozionali: Missioni commerciali all'estero
☐ Iniziative promozionali: Incontri con imprese accomunate da medesimi interessi
☐ Iniziative promozionali: Fiere internazionali di settore
☐ Incentivi per l'innovazione
☐ Incentivi per la costruzione di un consorzio e/o reti d'impresa

Indicare quali strumenti e servizi pubblici a supporto del processo di internazionalizzazione sono limitati e/o carenti. Scegliere una o più delle seguenti opzioni.
☐ Iniziative a favore dell'internazionalizzazione
☐ Strumenti finanziari a sostegno dell'internazionalizzazione
☐ Servizi informativi legati ai paesi/settori/mercati
☐ Servizi informativi legati alle fiere all'estero
☐ Assistenza commerciale e tecnica
☐ Assistenza finanziaria e assicurativa
☐ Assistenza fiscale e legale
☐ Assistenza nella ricerca dei partner esteri
☐ Formazione sul marketing internazionale
☐ Formazione sulle strategie di internazionalizzazione
☐ Formazione sulle operazioni doganali e fiscalità internazionale
☐ Formazione linguistica e culturale
☐ Iniziative promozionali: Missioni commerciali all'estero
☐ Iniziative promozionali: Incontri con imprese accomunate da medesimi interessi
☐ Iniziative promozionali: Fiere internazionali di settore
☐ Incentivi per l'innovazione
☐ Incentivi per la costruzione di un consorzio e/o reti d'impresa

Fattori di successo dell'internazionalizzazione

Indicare il grado di importanza dei seguenti fattori, per il successo dell'internazionalizzazione, utilizzando una scala a 5 posizioni, dove 1 significa basso e 5 alto.					
	1	2	3	4	5
Esperienza internazionale dell'imprenditore					
Esperienza internazionale dei collaboratori					
Capacità di riconoscere opportunità					
Capacità di innovare					
Reti formali					
Reti informali					
Gestione del rischio					

Indicare il grado di importanza, delle seguenti forme di gestione del rischio per una buona riuscita del processo di internazionalizzazione utilizzando una scala a 5 posizioni, dove 1 significa basso e 5 alto.					
	1	2	3	4	5
Gestione strategica del rischio					
Indagini sulla solvibilità di potenziali partner					
Assicurazione contro le perdite creditori/debitori					
Assicurazione contro i rischi delle esportazioni					
Copertura monetaria					
Garanzia del tasso d'interesse					
Analisi del rischio del paese					

Indicare il grado di influenza dell'internazionalizzazione sulla carica di innovazione aziendale, utilizzando una scala a 5 posizioni, dove 1 significa basso e 5 alto.						
	Nessuna	1	2	3	4	5
Innovazione del prodotto						
Innovazione del processo						
Innovazione organizzativa						
Innovazione nel marketing						
Innovazione del modello di business						
Innovazione di brevetti, marchi ecc.						

Indicare il grado di soddisfazione, per ciascuna variabile, riscontrato dall'inizio del processo di internazionalizzazione fino ad oggi, utilizzando una scala a 5 posizioni, dove 1 significa basso e 5 alto.					
	1	2	3	4	5
Evoluzione dei profitti					
Evoluzione del fatturato					
Evoluzione delle quote del mercato					
Sviluppo del know-how					
Sviluppo dell'immagine aziendale					

Ostacoli e ausili nel processo di internazionalizzazione

	Indicare quali sono state le maggiori difficoltà che avete dovuto affrontare durante il processo di internazionalizzazione. Scegliere una o più delle seguenti opzioni.
☐	Nessuna difficoltà
☐	Mancanza di esperienza all'estero
☐	Mancanza di informazioni (mercato estero, interventi di regolamento delle autorità, analisi della situazione ecc.)
☐	Scarsa conoscenza dei rischi del mercato estero
☐	Prezzo dei propri prodotti/servizi
☐	Assenza di collaboratori qualificati all'interno dell'azienda
☐	Tempo a disposizione del management
☐	Nessuna filiale/affiliata al di fuori della Svizzera
☐	Ostacoli di natura linguistica e culturale
☐	Leggi e normative esistenti all'estero
☐	Barriere doganali e logistiche
☐	Limitate risorse finanziarie

	Indicare i principali punti di debolezza dell'azienda che hanno ostacolato il processo di internazionalizzazione. Scegliere una o più delle seguenti opzioni.
☐	Nessun punto debole
☐	Ricerca di mercato insufficiente
☐	Mancanza di esperienza internazionale del team direttivo
☐	Mancanza di esperienza internazionale dei collaboratori
☐	Mancanza di competenze linguistiche dei collaboratori
☐	Mancanza di competenze tecniche dei collaboratori
☐	Mancanza di innovazione
☐	Insufficiente conoscenza delle leggi e delle normative internazionali
☐	Struttura dei costi di prodotti e servizi troppo alta
☐	Prodotti poco maturi per il mercato internazionale

	Indicare i principali punti di forza dell'azienda che hanno favorito al successo di internazionalizzazione. Scegliere una o più delle seguenti opzioni.
☐	Processi superiori e bassa struttura dei costi
☐	Know-how proprio; elevata qualifica dei collaboratori
☐	Team direttivo/imprenditore altamente qualificato
☐	Competenze di marketing superiori
☐	Struttura organizzativa flessibile
☐	Spiccata cultura dell'innovazione
☐	Rete relazionale forte

	Indicare quali sono state le organizzazioni e/o i servizi di supporto che hanno dato maggior sostegno nell'ambito del processo di internazionalizzazione. Scegliere una o più delle seguenti opzioni.
☐	Camere di commercio svizzere
☐	Camere di commercio internazionali
☐	Ambasciate e uffici consolari
☐	Banche svizzere o estere
☐	Società di consulenza
☐	Enti di incentivazione dello sviluppo economico
☐	Switzerland Global Entreprise (OSEC)
☐	Swissnex
☐	Reti informali

	Indicare i motivi per i quali l'azienda non usufruisce dei possibili servizi e offerte di supporto nell'ambito del processo di internazionalizzazione. Scegliere una o più delle seguenti opzioni.
☐	Nessun motivo
☐	Insoddisfazione rapporto costi/benefici
☐	Offerta degli ausili non corrispondente alle esigenze dell'azienda
☐	Scarsità delle informazioni
☐	Mancanza di fiducia nelle organizzazioni interessate
☐	Tempo necessario troppo lungo

	Indicare i canali tramite i quali l'azienda raccoglie le informazioni sui mercati target. Scegliere una o più delle seguenti opzioni.
☐	Assistenti all'internazionalizzazione
☐	Networking formale (fiere, eventi, conferenze, ecc.)
☐	Networking personale
☐	Aziende di consulenza
☐	Banche
☐	Social network
☐	Giornali

Allegato 5. Questionario in italiano per le aziende attive nel mercato serbo

Internazionalizzazione delle PMI svizzere

Dati relativi all'azienda

Indicare il nome dell'azienda.

Indicare la sede dell'azienda.
Scegliere solo una delle seguenti voci.

Indicare il genere d'attività dell'azienda.
Scegliere solo una delle seguenti voci.

Indicare il numero dei dipendenti in azienda.

Approccio aziendale all'internazionalizzazione

La vostra azienda opera in mercati esteri?
- ☐ Si
- ☐ No

Da quanto tempo opera nei mercati esteri?

Indicare i principali paesi con i quali l'azienda ha relazioni di internazionalizzazione.
Selezionare almeno una risposta.

La vostra azienda opera nel mercato serbo?
- ☐ Si
- ☐ No

Da quanto tempo opera nel mercato serbo?

Indicare la strategia di internazionalizzazione perseguita dalla vostra azienda nel mercato serbo.
Selezionare almeno una risposta.

- ☐ Esportazione diretta
- ☐ Esportazione indiretta
- ☐ Concessione della licenza
- ☐ Franchising
- ☐ Contractual manufacturing
- ☐ Joint Venture
- ☐ Strategic alliance
- ☐ Minority holding
- ☐ Subsidiaries
- ☐ Mergers
- ☐ Altro:

Indicare i mercati esteri ritenuti di maggiore interesse per potenziali sviluppi commerciali.
Selezionare da 0 a 3 risposte.

- ☐
- ☐
- ☐

Ragioni e presupposti per l'internazionalizzazione

Indicare i motivi che vi hanno spinto ad espandervi nel mercato serbo.
Scegliere una o più delle seguenti opzioni.

- ☐ Domanda da parte di clienti esteri
- ☐ Alte opportunità di mercato grazie a prodotti innovativi
- ☐ Migliore accesso alle materie prime
- ☐ Acquisizione e ottenimento di diritti di distribuzione
- ☐ Sfruttamento delle reti di relazioni esistenti
- ☐ Internazionalizzazione dei clienti del mercato nazionale
- ☐ Mercato nazionale limitato
- ☐ Forte competitività nel mercato nazionale
- ☐ Vantaggio del "Swissness"
- ☐ Vantaggi di "First mover"
- ☐ Acquisizione di un'azienda con la rete internazionale
- ☐ Acquisizione da parte di un'altra azienda
- ☐ Altro:

Indicare quali strumenti e servizi pubblici potrebbero essere più utili a supporto del processo di internazionalizzazione nel mercato serbo. Scegliere una o più delle seguenti opzioni.
☐ Iniziative a favore dell'internazionalizzazione
☐ Strumenti finanziari a sostegno dell'internazionalizzazione
☐ Servizi informativi legati ai paesi/settori/mercati
☐ Servizi informativi legati alle fiere all'estero
☐ Assistenza commerciale e tecnica
☐ Assistenza finanziaria e assicurativa
☐ Assistenza fiscale e legale
☐ Assistenza nella ricerca dei partner esteri
☐ Formazione sul marketing internazionale
☐ Formazione sulle strategie di internazionalizzazione
☐ Formazione sulle operazioni doganali e fiscalità internazionali
☐ Formazione linguistica e culturale
☐ Iniziative promozionali: Missioni commerciali all'estero
☐ Iniziative promozionali: Incontri con imprese accomunate da medesimi interessi
☐ Iniziative promozionali: Fiere internazionali di settore
☐ Incentivi per l'innovazione
☐ Incentivi per la costruzione di un consorzio e/o reti d'impresa

Indicare quali strumenti e servizi pubblici a supporto del processo di internazionalizzazione nel mercato serbo sono limitati e/o carenti. Scegliere una o più delle seguenti opzioni.
☐ Iniziative a favore dell'internazionalizzazione
☐ Strumenti finanziari a sostegno dell'internazionalizzazione
☐ Servizi informativi legati ai paesi/settori/mercati
☐ Servizi informativi legati alle fiere all'estero
☐ Assistenza commerciale e tecnica
☐ Assistenza finanziaria e assicurativa
☐ Assistenza fiscale e legale
☐ Assistenza nella ricerca dei partner esteri
☐ Formazione sul marketing internazionale
☐ Formazione sulle strategie di internazionalizzazione
☐ Formazione sulle operazioni doganali e fiscalità internazionale
☐ Formazione linguistica e culturale
☐ Iniziative promozionali: Missioni commerciali all'estero
☐ Iniziative promozionali: Incontri con imprese accomunate da medesimi interessi
☐ Iniziative promozionali: Fiere internazionali di settore
☐ Incentivi per l'innovazione
☐ Incentivi per la costruzione di un consorzio e/o reti d'impresa

Fattori di successo dell'internazionalizzazione

Indicare il grado di importanza dei seguenti fattori, per il successo dell'internazionalizzazione nel mercato serbo, utilizzando una scala a 5 posizioni, dove 1 significa basso e 5 alto.					
	1	2	3	4	5
Esperienza internazionale dell'imprenditore					
Esperienza internazionale dei collaboratori					
Capacità di riconoscere opportunità					
Capacità di innovare					
Reti formali					
Reti informali					
Gestione del rischio					

Indicare il grado di importanza, delle seguenti forme di gestione del rischio per una buona riuscita del processo di internazionalizzazione nel mercato serbo, utilizzando una scala a 5 posizioni, dove 1 significa basso e 5 alto.					
	1	2	3	4	5
Gestione strategica del rischio					
Indagini sulla solvibilità di potenziali partner					
Assicurazione contro le perdite creditori/debitori					
Assicurazione contro i rischi delle esportazioni					
Copertura monetaria					
Garanzia del tasso d'interesse					
Analisi del rischio del paese					

Indicare il grado di influenza dell'internazionalizzazione nel mercato serbo sulla carica di innovazione aziendale, utilizzando una scala a 5 posizioni, dove 1 significa basso e 5 alto.						
	Nessuna	1	2	3	4	5
Innovazione del prodotto						
Innovazione del processo						
Innovazione organizzativa						
Innovazione nel marketing						
Innovazione del modello di business						
Innovazione di brevetti, marchi ecc.						

Indicare il grado di soddisfazione, per ciascuna variabile, riscontrato dall'inizio del processo di internalizzazione nel mercato serbo fino ad oggi, utilizzando una scala a 5 posizioni, dove 1 significa basso e 5 alto.					
	1	2	3	4	5
Evoluzione dei profitti					
Evoluzione del fatturato					
Evoluzione delle quote del mercato					
Sviluppo del know-how					
Sviluppo dell'immagine aziendale					

Ostacoli e ausili nel processo di internazionalizzazione

Indicare quali sono state le maggiori difficoltà che avete dovuto affrontare durante il processo di internazionalizzazione nel mercato serbo.
Scegliere una o più delle seguenti opzioni.

- ☐ Nessuna difficoltà
- ☐ Mancanza di esperienza all'estero
- ☐ Mancanza di informazioni (mercato estero, interventi di regolamento delle autorità, analisi della situazione ecc.)
- ☐ Scarsa conoscenza dei rischi del mercato estero
- ☐ Prezzo dei propri prodotti/servizi
- ☐ Assenza di collaboratori qualificati all'interno dell'azienda
- ☐ Tempo a disposizione del management
- ☐ Nessuna filiale/affiliata al di fuori della Svizzera
- ☐ Ostacoli di natura linguistica e culturale
- ☐ Leggi e normative esistenti all'estero
- ☐ Barriere doganali e logistiche
- ☐ Limitate risorse finanziarie

	Indicare i principali punti di debolezza dell'azienda che hanno ostacolato il processo di internazionalizzazione nel mercato serbo. Scegliere una o più delle seguenti opzioni.
☐	Nessun punto debole
☐	Ricerca di mercato insufficiente
☐	Mancanza di esperienza internazionale del team direttivo
☐	Mancanza di esperienza internazionale dei collaboratori
☐	Mancanza di competenze linguistiche dei collaboratori
☐	Mancanza di competenze tecniche dei collaboratori
☐	Mancanza di innovazione
☐	Insufficiente conoscenza delle leggi e delle normative internazionali
☐	Struttura dei costi di prodotti e servizi troppo alta
☐	Prodotti poco maturi per il mercato internazionale

	Indicare i principali punti di forza dell'azienda che hanno favorito al successo di internazionalizzazione nel mercato serbo. Scegliere una o più delle seguenti opzioni.
☐	Processi superiori e bassa struttura dei costi
☐	Know-how proprio; elevata qualifica dei collaboratori
☐	Team direttivo/imprenditore altamente qualificato
☐	Competenze di marketing superiori
☐	Struttura organizzativa flessibile
☐	Spiccata cultura dell'innovazione
☐	Rete relazionale forte

	Indicare quali sono state le organizzazioni e/o i servizi di supporto che hanno dato maggior sostegno nell'ambito del processo di internazionalizzazione nel mercato serbo. Scegliere una o più delle seguenti opzioni.
☐	Camere di commercio svizzere
☐	Camere di commercio internazionali
☐	Ambasciate e uffici consolari
☐	Banche svizzere o estere
☐	Società di consulenza
☐	Enti di incentivazione dello sviluppo economico
☐	Switzerland Global Entreprise (OSEC)
☐	Swissnex
☐	Reti informali

	Indicare i motivi per i quali l'azienda non usufruisce dei possibili servizi e offerte di supporto nell'ambito del processo di internazionalizzazione nel mercato serbo. Scegliere una o più delle seguenti opzioni.
☐	Nessun motivo
☐	Insoddisfazione rapporto costi/benefici
☐	Offerta degli ausili non corrispondente alle esigenze dell'azienda
☐	Scarsità delle informazioni
☐	Mancanza di fiducia nelle organizzazioni interessate
☐	Tempo necessario troppo lungo

	Indicare i canali tramite i quali l'azienda raccoglie le informazioni sul mercato serbo. Scegliere una o più delle seguenti opzioni.
☐	Assistenti all'internazionalizzazione
☐	Networking formale (fiere, eventi, conferenze, ecc.)
☐	Networking personale
☐	Aziende di consulenza
☐	Banche
☐	Social network
☐	Giornali
☐	Altro:

Allegato 6. Questionario in italiano per aziende non attive nei mercati esteri

Internazionalizzazione delle PMI svizzere

Dati relativi all'azienda

Indicare il nome dell'azienda.

Indicare la sede dell'azienda.
Scegliere solo una delle seguenti voci.

Indicare il genere d'attività dell'azienda.
Scegliere solo una delle seguenti voci.

Indicare il numero dei dipendenti in azienda.

Approccio aziendale all'internazionalizzazione

La vostra azienda opera in mercati esteri?

- ☐ Si
- ☐ No

Indicare i motivi per i quali l'azienda non opera nei mercati esteri.
Scegliere una o più delle seguenti opzioni.

- ☐ Esplicita scelta dell'azienda
- ☐ Natura del prodotto
- ☐ Difficoltà di natura culturale (linguistica) e conoscitiva (reperimento informazioni)
- ☐ Difficoltà di gestione e controllo
- ☐ Difficoltà di individuazione del management in loco
- ☐ Scarsità delle infrastrutture
- ☐ Impedimenti di natura amministrativa/burocratica
- ☐ Impedimenti normativi
- ☐ Impedimenti di natura finanziaria
- ☐ Mancata protezione di marchi e brevetti
- ☐ Altro:

Indicare i mercati esteri ritenuti di maggiore interesse per potenziali sviluppi commerciali. Selezionare da 0 a 3 risposte.
☐
☐
☐

Indicare, secondo voi, quali servizi e supporti pubblici potrebbero essere più utili a supporto del processo di internazionalizzazione. Scegliere una o più delle seguenti opzioni.
☐ Iniziative a favore dell'internazionalizzazione
☐ Strumenti finanziari a sostegno dell'internazionalizzazione
☐ Servizi informativi legati ai paesi/settori/mercati
☐ Servizi informativi legati alle fiere all'estero
☐ Assistenza commerciale e tecnica
☐ Assistenza finanziaria e assicurativa
☐ Assistenza fiscale e legale
☐ Assistenza nella ricerca dei partner esteri
☐ Formazione sul marketing internazionale
☐ Formazione sulle strategie di internazionalizzazione
☐ Formazione sulle operazioni doganali e fiscalità internazionale
☐ Formazione linguistica e culturale
☐ Iniziative promozionali: Missioni commerciali all'estero
☐ Iniziative promozionali: Incontri con imprese accomunate da medesimi interessi
☐ Iniziative promozionali: Fiere internazionali di settore
☐ Incentivi per l'innovazione
☐ Incentivi per la costruzione di un consorzio e/o reti d'impresa

	Indicare, secondo voi, quali servizi e supporti pubblici a supporto del processo di internazionalizzazione sono limitati e/o carenti. Scegliere una o più delle seguenti opzioni.
☐	Iniziative a favore dell'internazionalizzazione
☐	Strumenti finanziari a sostegno dell'internazionalizzazione
☐	Servizi informativi legati ai paesi/settori/mercati
☐	Servizi informativi legati alle fiere all'estero
☐	Assistenza commerciale e tecnica
☐	Assistenza finanziaria e assicurativa
☐	Assistenza fiscale e legale
☐	Assistenza nella ricerca dei partner esteri
☐	Formazione sul marketing internazionale
☐	Formazione sulle strategie di internazionalizzazione
☐	Formazione sulle operazioni doganali e fiscalità internazionale
☐	Formazione linguistica e culturale
☐	Iniziative promozionali: Missioni commerciali all'estero
☐	Iniziative promozionali: Incontri con imprese accomunate da medesimi interessi
☐	Iniziative promozionali: Fiere internazionali di settore
☐	Incentivi per l'innovazione
☐	Incentivi per la costruzione di un consorzio e/o reti d'impresa

Allegato 7. Indice di percezione della corruzione

Posizione	Paese	Indice di percezione della corruzione			
		2015	2014	2013	2012
1	Danmark	91	92	91	90
2	Finland	90	89	89	90
3	Sweden	89	87	89	88
4	New Zealand	88	91	91	90
5	Netherlands	87	83	83	84
6	Norway	87	86	86	85
7	Svizzera	86	86	85	86
35	Slovenia	60	58	57	61
50	Croatia	51	48	48	46
61	Montenegro	44	42	44	41
71	Serbia	40	41	42	39
76	Bosnia e Herzegovina	38	39	42	42
88	Albania	36	33	31	33
103	Kosovo	33	33	33	34

Fonte: Elaborazione dell'autore sui dati trattati da: Transparency International. The global coalition against corruption, https://www.transparency.org/search (URL) (22.02.2016)

Allegato 8. Indice di sviluppo umano

Anno	Aspettativa di vita alla nascita	Anni medi di istruzione	Anni previsti di istruzione	Indice di reddito	Indice sviluppo umano
1990	71.5	12.4	8.0	14.473	0.714
1995	71.8	12.8	8.8	7.175	0.694
2000	72.1	13.2	9.4	7.743	0.710
2005	72.8	13.4	10.2	10.443	0.741
2010	74.0	13.6	10.4	12.026	0.757
2011	74.3	13.6	10.5	12.287	0.076
2012	74.5	13.6	10.5	12.073	0.762
2013	74.7	14.4	10.5	12.353	0.771
2014	74.9	14.4	10.5	12.190	0.771

Fonte: Elaborazione dell'autore sui dati trattati da: http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi

Allegato 9. Le economie classificate secondo la loro facilità di fare il business

Economia	Rankng	Startig a business	Deiling with construcion permits	Getting electricity	Registering Property	Getting Credit	Protecting Minority Invesors	Paying Taxec	Trading Across Borders	Enforcing Contracts	Resolving Insolvecny
Singapore	1	10	1	6	17	19	1	5	41	1	27
Germany	15	107	13	3	62	28	49	72	35	12	3
Austria	21	106	47	17	26	59	36	74	1	6	18
Switzerland	26	69	56	5	16	59	105	19	40	46	44
France	27	32	40	20	85	79	29	87	1	14	24
Slovenia	29	18	71	35	36	126	7	35	1	117	12
Romania	37	45	105	133	64	7	57	55	1	34	46
Bulgaria	38	65	67	72	106	5	57	92	59	41	28
Croatia	40	83	129	66	60	70	29	38	1	10	59
Hyngary	42	55	88	117	29	19	81	95	1	23	65
Italy	45	50	86	59	24	97	36	137	1	111	23
Montenegro	46	59	91	163	79	7	36	64	42	43	36
Serbia	59	65	139	63	73	59	81	143	23	73	50
Grecia	60	54	139	63	73	59	81	143	23	73	50
Luxembourg	61	80	14	28	89	167	122	21	1	17	80

Fonte: Elaborazione dell'autore sui dati del Doing Business. Recuperato il 22.02.2016 dal sito: http://www.doingbusiness.org

Allegato 10. Strategia internazionale perseguita dalla azienda per classi di grandezza

Tipi di strategie	Micro imprese	Piccole imprese	Medie imprese	Totale imprese
Esportazione diretta	14.6%	32.0%	20.4%	67.0%
Esportazione indiretta	6.8%	14.6%	3.9%	25.2%
Strategic alliance	7.8%	7.8%	4.9%	20.4%
Subsidiaries	2.9%	7.8%	7.8%	18.4%
Contractual manufacturing	5.8%	1.9%	1.0%	8.7%
Concessione della licenza	1.0%	2.9%	1.9%	5.8%
Joint Venture	1.0%	2.9%	1.9%	5.8%
Franchising	-	1.0%	-	1.0%
Minority holding	-	1.0%	-	1.0%
Mergers	-	-	1.0%	1.0%

Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Allegato 11. Motivazione delle aziende già attive nei mercati estere per internazionalizzazione per classi di grandezza

Motivazione per internazionalizzazione	Micro imprese (n = 30)	Piccole imprese (n = 46)	Medie imprese (n = 27)	Totale imprese (n = 103)
Domanda da parte di clienti esteri	22	35	25	82
Mercato nazionale limitato	9	18	11	38
Sfruttamento delle reti di relazioni esistenti	15	8	12	35
Alte opportunità grazie a prodotti innovativi	11	11	10	32
Vantaggio del "Swissness"	4	13	9	26
Internazionalizzazione clienti mercato nazionale	7	8	7	22
Vantaggi di "First mover"	3	2	3	8
Forte competitività nel mercato nazionale	2	3	2	7
Migliore accesso alle materie prime	1	1	1	3
Acquisizione e ottenimento diritti di distribuzione	-	1	1	2
Acquisizione da parte di un'altra azienda	-	-	1	1

Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Allegato 12. Valore medio ponderato del grado di importanza delle variabili chiave per l'internazionalizzazione

Grado di importanza dei seguenti fattori per il successo del processo di internaziona	Basso	Medio-basso	Medio	Medio-alto	Alto	Valore medio
Esperienza internazionale dell'imprenditore (n = 100)	1	4	9	35	51	4.31
Capacità di riconoscere opportunità (n = 101)	3	1	14	33	50	4.25
Capacità di innovare (n = 98)	1	6	16	29	46	4.15
Gestione del rischio (95)	1	8	16	45	25	3.89
Esperienza internazionale dei collaboratori (n = 101)	3	8	24	42	24	3.75
Reti informali (n = 97)	3	10	27	33	24	3.67
Reti formali (n = 96)	2	14	37	34	9	3.35

Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Allegato 13. Valore medio del grado di importanza delle forme di gestione di rischio per l'internazionalizzazione

Forme di gestione del rischio per successo dell'internazionalizzazione	Basso	Medio-basso	Medio	Medio-alto	Alto	Valore medio
Gestione strategica del rischio (n = 93)	2	6	20	40	25	3.26
Indagini sulla solvibilità di potenziali partner (n = 96)	3	7	23	32	31	3.45
Copertura monetaria (n = 93)	2	14	21	34	22	3.53
Analisi del rischio del paese (n = 96)	9	9	21	31	26	3.58
Assicurazione contro i rischi delle esportazioni (n = 89)	6	13	22	24	24	3.65
Assicurazione contro perdite creditori/debitori (n = 93)	6	15	23	29	20	3.84
Garanzia del tasso d'interesse (n = 89)	10	13	24	28	14	3.86

Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Allegato 14. Valore medio del grado di influenza dell'internazionalizzazione sulla carica di innovazione

Tipi di innovazione	Basso	Medio-basso	Medio	Medio-alto	Alto	Valore medio
Innovazione del prodotto (n = 100)	4	7	25	37	27	3.76
Innovazione del processo (n = 98)	5	14	26	33	20	3.50
Innovazione organizzativa (n = 93)	7	16	33	21	16	3.25
Innovazione nel marketing (n = 95)	7	18	29	29	12	3.22
Innovazione del modello di business (n = 94)	9	15	29	29	12	3.21
Innovazione di brevetti, marchi ecc. (n = 88)	16	13	25	21	13	3.02

Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Allegato 15. Valore medio del grado di soddisfazione delle variabili chiave riscontrato dall'inizio del processo di internazionalizzazione fino ad oggi

Fattori critici per il successo del processo	Basso	Medio-basso	Medio	Medio-alto	Alto	Valore medio
Sviluppo dell'immagine aziendale (n = 95)	1	5	20	36	33	4.00
Evoluzione del fatturato (n = 97)	1	11	17	48	20	3.77
Sviluppo del know-how (n = 94)	2	6	30	39	17	3.67
Evoluzione dei profitti (n = 95)	3	11	31	37	13	3.48
Evoluzione delle quote del mercato (n = 93)	1	16	28	33	15	3.48

Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Allegato 16. Suddivisione delle aziende per settore d'attività e classi di grandezza

Settore d'attività	Micro	Piccole	Medie	Totale imprese
	n = 2	n = 1	n = 5	n = 8
Settore secondario	-	1	2	3
Settore terziario	2	0	3	5

Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Allegato 17. Valore medio del grado di importanza delle variabili chiave per l'internazionalizzazione nel mercato serbo

Fattori per successo dell'internazionalizzazione	Basso	Medio-basso	Medio	Medio-alto	Alto	Valore medio
Esperienza internazionale dell'imprenditore (n = 7)	-	-	3	1	3	4.00
Esperienza internazionale dei collaboratori (n = 7)	1	-	1	2	3	3.86
Capacità di riconoscere opportunità (n = 7)	-	1	1	3	2	3.86
Capacità di innovare (n = 8)	-	-	4	3	1	3.63
Gestione del rischio (n = 7)	1	1	-	3	2	3.57
Reti informali (n = 7)	1	-	3	1	2	3.43
Reti formali (n = 7)	1	-	2	4	-	3.29

Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Allegato 18. Valore medio del grado di importanza delle forme di gestione di rischio per l'internazionalizzazione nel mercato serbo

Forme di gestione del rischio per successo dell'internazionalizzazione	Basso	Medio-basso	Medio	Medio-alto	Alto	Valore medio
Gestione strategica del rischio (n = 7)	1	-	2	2	2	3.57
Analisi del rischio del paese (n = 7)	1	-	1	4	1	3.57
Indagini sulla solvibilità di potenziali partner (n = 7)	1	1	1	2	2	3.43
Assicurazione contro le perdite creditori/debitori (n = 7)	1	1		4	1	3.43
Assicurazione contro i rischi delle esportazioni (n = 7)	1	-	3	2	1	3.29
Copertura monetaria (n = 7)	2	1	1	2	1	2.86
Garanzia del tasso d'interesse (n = 7)	3	2	1	1	-	2.00

Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Allegato 19. Valore medio del grado di influenza dell'internazionalizzazione nel mercato serbo sulla carica di innovazione

Tipi di innovazione	Basso	Medio-basso	Medio	Medio-alto	Alto	Valore medio
Innovazione del prodotto (n = 8)	2	1	2	2	1	2.88
Innovazione nel marketing (n = 7)	3	2	1	-	1	2.14
Innovazione di brevetti, marchi ecc. (n = 7)	3	2	1	-	1	2.14
Innovazione del processo (n = 8)	3	2	2	1	-	2.13
Innovazione organizzativa (n = 7)	3	2	1	1	-	2.00
Innovazione del modello di business (n = 7)	3	2	1	1	-	2.00

Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Allegato 20. Valore medio del grado di soddisfazione delle variabili chiave per l'internazionalizzazione nel mercato serbo

Fattori critici per il successo del processo	Basso	Medio-basso	Medio	Medio-alto	Alto	Valore medio
Evoluzione dei profitti (n = 4)	-	1	2	1	-	3.00
Evoluzione delle quote del mercato (5)	-	2	1	2	-	3.00
Evoluzione del fatturato (n = 4)	-	2	1	1	-	2.75
Sviluppo del know-how (n = 5)	1	1	2	1	-	2.60
Sviluppo dell'immagine aziendale (n = 5)	1	2	-	2	-	2.60

Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Allegato 21. Suddivisione delle imprese, non attive nei mercati esteri, per Grandi Regioni e classi di grandezza

Localizzazione delle aziende per Grandi Regioni	Micro imprese n = 25	Piccole imprese n = 35	Medie imprese n = 18
Regione del Lemano	8	8	3
Espace Mittelland	6	10	2
Svizzera del Nord-Owest	2	1	2
Zurigo	2	-	1
Svizzera orientale	-	1	1
Svizzera centrale	1	-	1
Ticino	6	15	8

Fonte: Elaborazione dell'autore dai dati dell'Indagine "Internazionalizzazione delle PMI"

Allegato 22. Scheda Tesi