

# EFFETTI DEL COVID-19 E STRATEGIE DI REAZIONE DELLE IMPRESE ESPORTATRICI

Rapporto ICE 2020-2021



20  
21



Ministero degli Affari Esteri  
e della Cooperazione Internazionale

ITCA 

ITALIAN TRADE AGENCY



# EFFETTI DEL COVID-19 E STRATEGIE DI REAZIONE DELLE IMPRESE ESPORTATRICI

## Executive Summary

- ▶ Il contributo propone una lettura degli effetti della crisi e delle strategie di reazione delle imprese esportatrici nella pandemia, con l'obiettivo di costruire una mappa dei rischi e del potenziale di ripresa delle imprese che esportano.
- ▶ L'analisi muove dall'ipotesi che il dinamismo strategico delle imprese (comportamenti orientati al cambiamento e con forti interazioni con i rischi/opportunità generati dal contesto) rappresenti un fattore complesso in grado di qualificare, non solo i sentieri di sviluppo delle imprese esportatrici nella fase pre-crisi, ma anche la loro capacità di reazione alla pandemia.
- ▶ Guardando alla crisi pandemica, la variazione del fatturato tra giugno e ottobre 2020 sul corrispondente periodo del 2019 mostra perdite rilevanti: il 57,8% delle imprese esportatrici ha registrato cali più ampi del 10%.
- ▶ Per quanto riguarda il quadro delle prospettive a breve termine, 20mila imprese esportatrici (il 22,2%) hanno dichiarato a novembre 2020 di prevedere seri rischi operativi nel corso del primo semestre del 2021. Questa condizione tende a diminuire di intensità all'aumentare del grado di dinamismo delle imprese esportatrici, passando dal 25,4% per quelle a basso dinamismo al 17,5% di quelle a dinamismo più elevato.
- ▶ Le imprese esportatrici con seri rischi operativi occupano circa 480mila addetti e generano l'8,6% dell'export totale.
- ▶ Tuttavia, in tutte le classi dimensionali e in tutti i settori, le imprese che esportano evidenziano un livello medio di dinamismo strategico pari o superiore a quello rilevato, per le imprese che non esportano, nella classe di addetti immediatamente superiore.
- ▶ Di particolare rilievo appare il "premio" di produttività associato a livelli medio-alti di dinamismo nelle imprese che esportano, che porta, anche nelle imprese di minori dimensioni, la loro produttività del lavoro su livelli elevati in assoluto.

- ▶ La propensione all'export delle imprese sembra determinare anche un effetto positivo sulla loro propensione al cambiamento: quelle che esportano almeno il 50% del fatturato mostrano una propensione al cambiamento superiore del 60% a quella delle imprese che esportano meno di un decimo del fatturato e del 23% a quella delle imprese con una quota di export compresa tra il 10% e il 50%.
- ▶ Nel corso del 2020 le imprese esportatrici hanno messo in atto azioni orientate ad una forte accelerazione dell'utilizzo delle tecnologie digitali. Dai dati emerge che è sostanzialmente raddoppiata l'offerta di servizi digitali (newsletter, tutorial ecc.), così come la presenza sui canali "social" (promozione, vendita ecc.), mentre il ricorso all'e-commerce è passato dal 16,3% al 23%.
- ▶ Complessivamente, le imprese che nella fase pre-Covid avevano trainato la performance dell'export e quella economica in generale del settore manifatturiero tendono a reagire con maggiore determinazione alla crisi indotta dalla pandemia, nel tentativo di non pregiudicare il loro posizionamento competitivo e non interrompere il sentiero di crescita.
- ▶ Queste evidenze, segnalando un ampliamento delle distanze tra i segmenti più competitivi e dinamici del settore esportatore e quelli meno orientati al cambiamento, prefigurano una possibile persistenza di tali effetti anche nella fase di ripresa, che potrebbe trovare i settori di punta del nostro export maggiormente attrezzati dal punto di vista delle modalità di utilizzo del lavoro, dell'adozione di tecnologie digitali, dell'ottimizzazione dei processi e della flessibilità di mercato.
- ▶ Si configura, quindi, la necessità di interventi di supporto per allargare il numero di imprese esportatrici e aumentare l'esposizione e la solidità all'export di quelle già presenti sui mercati internazionali. Non stupisce che la consulenza ai fini dell'internazionalizzazione sia ritenuta "molto o abbastanza importante" da oltre 18mila imprese esportatrici; quella relativa alla consulenza ai fini dell'export digitale da poco meno di 15mila imprese.

# EFFETTI DEL COVID-19 E STRATEGIE DI REAZIONE DELLE IMPRESE ESPORTATRICI\*

Il quadro strutturale e dinamico sulla presenza delle imprese esportatrici nell'economia italiana evidenzia una presenza crescente in termini di aggregati economici (addetti, valore aggiunto), un significativo ruolo propulsivo per la crescita dell'output e della produttività del Paese, la loro rilevanza produttiva e occupazionale in ampie zone del Paese.

Dai primi mesi del 2020 il sistema delle imprese ha subito, in Italia come in gran parte dei paesi, uno shock di proporzioni mai sperimentate in precedenza, con un impatto profondo e persistente della pandemia non solo sui livelli di attività e sull'operatività delle imprese ma, potenzialmente, sulle loro strategie e percorsi di crescita.

In questo quadro, la valutazione degli effetti generati dalla pandemia sulle imprese esportatrici e l'analisi delle strategie di reazione adottate rappresenta un passaggio informativo utile a valutare la resilienza di questo fondamentale segmento dell'apparato produttivo del Paese, il grado di perturbazione generato dalla pandemia sui loro percorsi di sviluppo e la domanda di politiche di sostegno e rilancio da parte delle imprese.

In particolare, le analisi presentate di seguito propongono una lettura degli effetti della crisi e delle strategie di reazione delle imprese nella pandemia alla luce dei profili delle imprese esportatrici rilevabili nella fase precedente la crisi del 2020-21. L'obiettivo è la costruzione di una mappa dei rischi e del potenziale di ripresa delle imprese esportatrici, individuando i segmenti maggiormente indeboliti dagli effetti prolungati della pandemia e quelli in grado di cogliere le opportunità della ripresa.<sup>1</sup>

<sup>(1)</sup> Di Roberto Monducci, Professional Affiliate dell'Istituto di Economia della Scuola superiore S. Anna, Pisa.

<sup>(1)</sup> Le analisi presentate di seguito si basano su alcune specifiche elaborazioni di dati d'impresa di fonte Istat. Si tratta dei dati individuali del Censimento permanente realizzato dall'Istat alla fine 2019, integrati con ulteriori informazioni di natura quantitativa sui risultati economici derivanti dal Sistema Integrato dei Registri e da due indagini dirette condotte nel 2020 (maggio e novembre). I dati individuali della rilevazione multiscopo sulle imprese del Censimento permanente sono stati integrati con quelli sui risultati economici delle imprese (performance economica, presenza sui mercati esteri) e con quelli - afferenti allo stesso campione di imprese selezionato per il Censimento permanente - dell'indagine speciale effettuata dall'Istat a novembre 2020 sulla reazione delle imprese alla crisi indotta da Covid-19.

## Le imprese esportatrici nella fase precedente la crisi: struttura, tendenze, comportamenti

### LA STRUTTURA DELLE IMPRESE ESPORTATRICI

Le stime fornite dal Censimento delle imprese mostrano come, tra le imprese con almeno tre addetti, quelle con segnali di vendite all'estero nel 2018 occupino oltre un terzo del complesso degli addetti<sup>2</sup> delle imprese industriali e dei servizi e generino oltre il 50% del valore aggiunto totale.

Le imprese che esportano occupano oltre un terzo del complesso degli addetti delle imprese industriali e dei servizi e generano oltre il 50% del valore aggiunto totale. Con riferimento alla dimensione d'impresa, le esportazioni sono concentrate per il 48,5% nelle grandi imprese (250 e più addetti), il 30,8% in quelle medie (50-249), il 16,9% nelle piccole (10-49) ed il 3,7% nelle micro imprese (3-9 addetti). Dal punto di vista settoriale, le imprese dell'industria in senso stretto generano l'85% del valore delle esportazioni totali.

**85%**  
del valore delle  
esportazioni totali  
generato dalle  
imprese dell'industria  
in senso stretto

I dati raccolti dal Censimento permanente consentono di misurare alcune caratteristiche strutturali e comportamentali delle imprese esportatrici utili a valutarne le strategie e l'assetto nella fase immediatamente precedente la crisi sanitaria ed economica avviatasi nel 2020. I dati riguardano un insieme di temi rilevanti per l'analisi del dinamismo e della competitività del sistema produttivo e supportano adeguatamente analisi finalizzate ad identificare i profili delle imprese e le interrelazioni tra i diversi aspetti.

Un primo elemento di valutazione è costituito dalle tipologie di imprese esportatrici; una prima classificazione utilizzabile è quella che distingue le imprese in quattro categorie, definite in base all'appartenenza o meno a gruppi di imprese, al tipo di controllo e al perimetro di attività (imprese non appartenenti a gruppi, imprese di gruppi domestici a controllo nazionale, imprese di gruppi multinazionali a controllo nazionale, imprese di gruppi a controllo estero).

Questa chiave di lettura consente di cogliere l'importanza della dimensione multinazionale nella determinazione dei flussi di export del Paese, che appare di grande impatto. La presenza relativa di imprese esportatrici, molto limitata tra le aziende indipendenti (11,4%), appare significativa tra le imprese appartenenti a gruppi, passando dal 27,7% per i gruppi domestici italiani ad incidenze molto più elevate tra i gruppi multinazionali a controllo estero (48,9%) o a controllo italiano (51,8%).

In termini di vendite all'estero, la maggiore quota di export nazionale (39,4%) è generata dai gruppi multinazionali a controllo italiano, seguono le multinazionali

<sup>(2)</sup> Sono pari a poco più di un milione di unità, corrispondenti al 24,0% delle imprese italiane, che producono però l'84,4% del valore aggiunto nazionale, impiegano il 76,7% degli addetti (12,7 milioni) e il 91,3% dei dipendenti, costituendo quindi un segmento fondamentale del nostro sistema produttivo.

a controllo estero (32%), le imprese non appartenenti a gruppi (16,3%) ed i gruppi domestici a controllo italiano (12,3%). Complessivamente, nelle imprese multinazionali si concentra il 71% delle vendite all'estero delle imprese industriali e dei servizi con almeno 3 addetti.

L'incidenza delle esportazioni sul totale del fatturato complessivo delle imprese italiane è pari in media al 14,4%. Considerando le sole imprese esportatrici, la quota di fatturato esportato sale al 23,3%: i dati per dimensione aziendale mostrano come questa aumenti dal 13,5% nelle microimprese al 19,1% in quelle piccole, per arrivare al 26,1% nelle medie imprese e scendere lievemente in quelle grandi (24,9%). Una significativa variabilità si rileva anche in relazione alla tipologia di imprese: quella a maggiore propensione all'export è costituita dalle multinazionali italiane (28,2%), seguite dalle multinazionali estere (25,2%), dalle imprese non appartenenti a gruppi (19,1%) e dai gruppi domestici italiani (15,8%).

L'allocatione delle imprese in tre classi di propensione all'export (rapporto tra esportazioni e fatturato) mostra come poco più di due terzi del valore delle esportazioni sia prodotto da aziende che esportano oltre la metà del proprio fatturato, circa il 30% da quelle con una quota di export sul fatturato compresa tra il 10% e il 50% e solo il 3,4% dalle imprese che esportano meno del 10% del fatturato.

Un'utile indicazione del grado di esposizione estera associato a ciascuna classe è fornita dal rapporto tra esportazioni e fatturato in ciascuna partizione. Rispetto ad una quota media del 23,3%, le propensioni all'export risultano pari al 2% nella prima classe (meno del 10% del fatturato viene esportato), al 29,6% nella seconda classe (10-50%) fino a giungere al 71,5% nella terza.

Il nucleo forte delle imprese esportatrici è quindi costituito da circa 18mila imprese con una propensione all'export di oltre il 50% - mediamente pari al 71,5% - che spiegano oltre due terzi delle vendite all'estero del complesso delle imprese industriali e dei servizi. Queste imprese sono collocate per l'80% nell'industria in senso stretto e, dal punto di vista dimensionale, comprendono oltre 700 grandi imprese, 3.300 medie imprese, 7.700 piccole imprese e 6mila micro imprese.

La composizione dell'export di questo segmento produttivo rispetto alla tipologia di impresa (**Figura 1**) evidenzia come il 42,5% dell'export delle imprese fortemente esposte sui mercati esteri sia generato dalle multinazionali a controllo italiano e il 31,8% da quelle a controllo estero. Osservando lo stesso fenomeno dal punto di vista della composizione dell'export di ciascuna tipologia di impresa (**Figura 2**), è evidente la forte esposizione dei gruppi multinazionali italiani e, in misura inferiore, di quelli a controllo estero.

La presenza delle multinazionali aumenta quindi all'aumentare del grado di dipendenza delle imprese dai flussi esportati. Questo aspetto rappresenta un elemento di grande importanza nella valutazione della resilienza delle imprese esportatrici allo shock indotto dalla pandemia e della vulnerabilità delle nostre esportazioni.

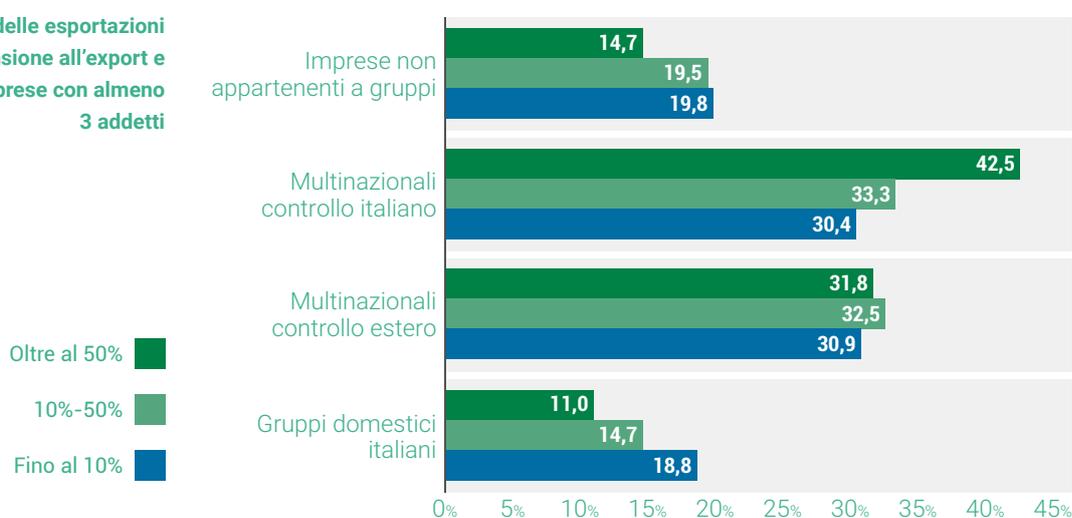
I dati per settore di attività economica mostrano una elevata variabilità della propensione all'export. Considerando il solo settore manifatturiero, la quota media

**71%**  
le vendite all'estero  
generate dalle  
multinazionali

**18mila**  
imprese  
il nucleo forte delle  
imprese esportatrici

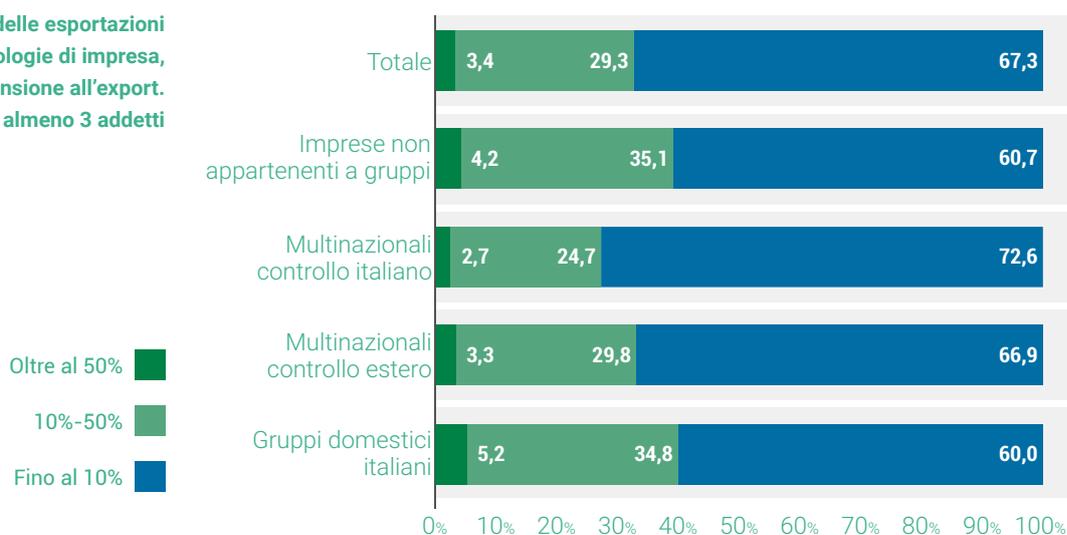
di export sul fatturato, pari al 36,5%, mostra una significativa variabilità settoriale (Figura 3). Su 24 settori manifatturieri, 11 evidenziano una propensione all'export inferiore a quella media. I primi 5 settori mostrano una propensione complessiva all'export superiore al 50%: si tratta, nell'ordine, dell'Industria del tabacco, della Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature n.c.a., della Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici, della Fabbricazione di altri mezzi di trasporto, della Fabbricazione di articoli in pelle e simili. Gli ultimi 5 settori registrano una quota inferiore o pari al 25%.

**Figura 1 - Composizione delle esportazioni per classi di propensione all'export e tipologia di impresa. Imprese con almeno 3 addetti**



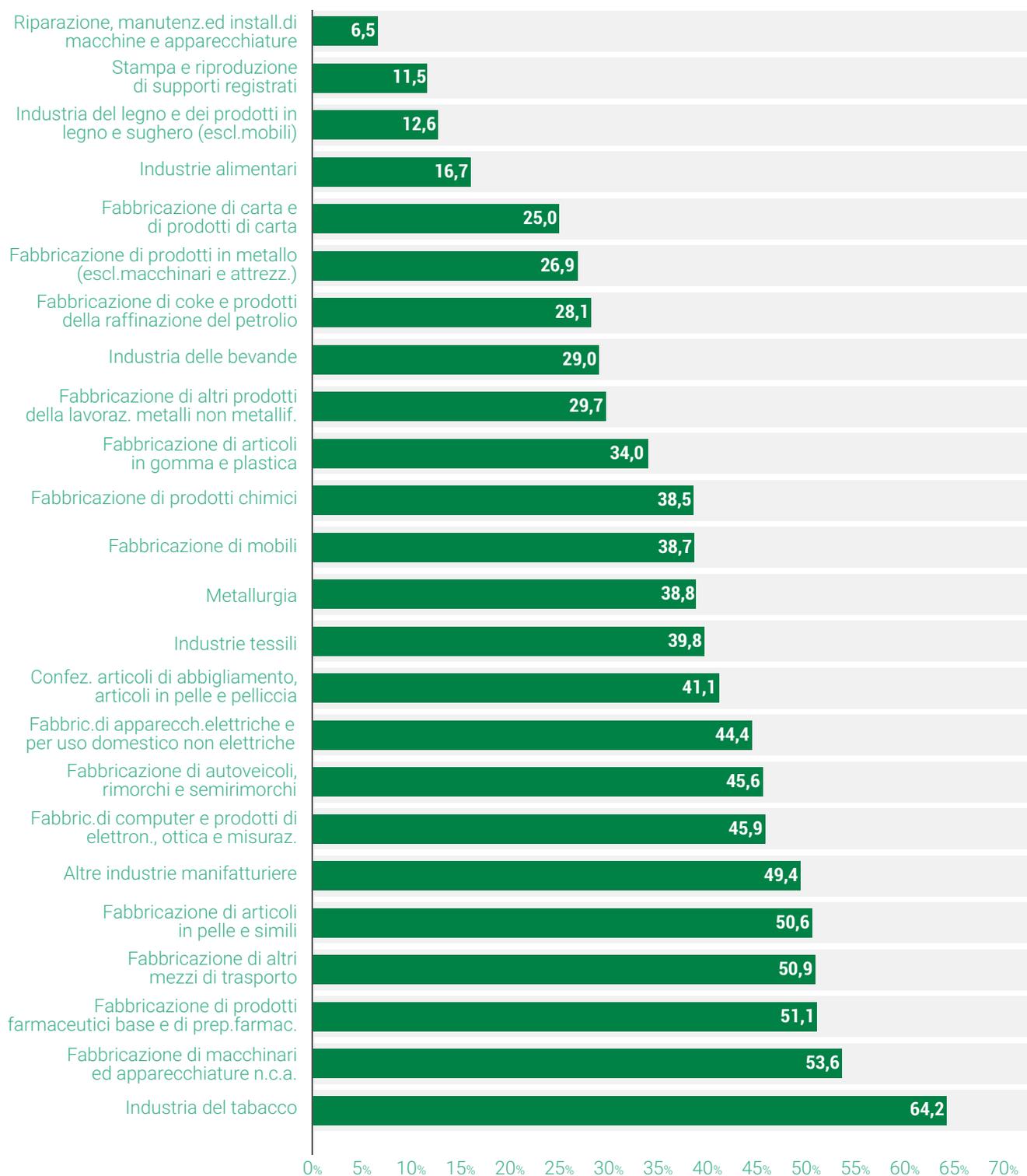
Fonte: elaborazioni su dati Istat della Rilevazione multiscopo del Censimento permanente delle imprese (2019), Registri economici integrati delle imprese

**Figura 2 - Composizione delle esportazioni generate dalle diverse tipologie di impresa, per classi di propensione all'export. Imprese con almeno 3 addetti**



Fonte: elaborazioni su dati Istat della Rilevazione multiscopo del Censimento permanente delle imprese (2019), Registri economici integrati delle imprese

Figura 3 - Propensione media all'export dei settori manifatturieri. Imprese con almeno 3 addetti



Fonte: elaborazioni su dati Istat della Rilevazione multiscopo del Censimento permanente delle imprese (2019), Registri economici integrati delle imprese

## IL DINAMISMO STRATEGICO DELLE IMPRESE ESPORTATRICI

In questo contesto, i dati raccolti attraverso la rilevazione multiscopo sulle imprese del Censimento permanente condotto periodicamente dall'Istat permettono di valutare il profilo delle imprese con riferimento ad un'ampia gamma di dimensioni rilevanti per la valutazione della competitività del sistema produttivo in generale, e di quello esportatore in particolare.

L'analisi dei comportamenti delle imprese esportatrici nella fase pre-crisi e la valutazione della loro resilienza e delle strategie di reazione messe in campo nel corso della crisi avviata a marzo del 2020, viene di seguito sviluppata sulla base di un approccio che enfatizza il ruolo delle strategie e del dinamismo delle imprese come fattori determinanti la loro performance.<sup>3</sup> Appare interessante soprattutto la possibilità di collegare l'esposizione sui mercati esteri alla capacità di risposta delle imprese a esigenze di cambiamento o al manifestarsi di nuove opportunità, che possono richiedere trasformazioni (innovazioni) organizzative, di processo, allocative.<sup>4</sup> Inoltre, emerge un'ampia convergenza da parte della letteratura sull'argomento<sup>5</sup> sul ruolo dei processi innovativi come segnali forti di dinamismo in una prospettiva strategica e come fattori di trasformazione del potenziale competitivo in risultati di mercato.<sup>6</sup>

L'ipotesi alla base delle analisi presentate di seguito è che il dinamismo strategico delle imprese (comportamenti orientati al cambiamento e con forti interazioni con i rischi/opportunità generati dal contesto) rappresenti un fattore complesso in grado di qualificare non solo i sentieri di sviluppo delle imprese esportatrici nella fase pre-crisi, ma anche la loro capacità di reazione alla pandemia.

L'identificazione dei profili comportamentali delle imprese italiane e del loro orientamento al cambiamento e alla crescita si basa su alcune specifiche

<sup>(3)</sup> Si tratta di spunti basati sulla estesa letteratura sul ruolo delle *dynamic capabilities* nella spiegazione delle vicende aziendali. Per "*dynamic capabilities*" si intende "the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments – e ancora – *dynamic capabilities* thus reflect an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions". Teece D., Pisano G., Shuen A., "*Dynamic capabilities and strategic management*", in *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7), pp. 509–533. pp. 516.

<sup>(4)</sup> Easterby-Smith M., Lyles M., Peteraf M., "*Dynamic capabilities: Current Debates and Future Directions*", *British Journal of Management*, 2009, 20, S1–S8. S2.

<sup>(5)</sup> Wang, C.L., Ahmed, P.K., "*Dynamic capabilities: a review and research agenda*", in *International Journal of Management*, Rev. 9, 31 e 51.

<sup>(6)</sup> Conceptually, we reckon that adaptive capability, absorptive capability and innovative capability are the most important component factors of *dynamic capabilities* and underpin a firm's ability to integrate, reconfigure, renew and recreate its resources and capabilities in line with external changes (...) Innovative capability effectively links a firm's inherent innovativeness to marketplace-based advantage in terms of new products and/or markets. Innovative capability effectively links a firm's inherent innovativeness to marketplace-based advantage in terms of new products and/or markets. Thus, innovative capability explains the linkages between a firm's resources and capabilities with its product market". Wang & Ahmed (2007, p. 39), cit.

elaborazioni dei dati individuali d'impresa del Censimento permanente realizzato dall'Istat alla fine 2019, integrati con ulteriori informazioni di natura quantitativa relativi alla performance economica delle imprese.<sup>7</sup>

Il riscontro della presenza di segnali di dinamismo strategico è basato sulla selezione di un limitato insieme di risposte fornite dalle imprese e di ulteriori dati quantitativi, riguardanti quattro principali dimensioni:

1. **Processi di sviluppo** (misura dell'orientamento verso strategie di cambiamento);
2. **Attività** (misura degli strumenti adottati dalle imprese per perseguire le proprie strategie);
3. **Investimenti** (misura dell'intensità delle azioni adottate);
4. **Crescita** (misura dei risultati economici ottenuti in una prospettiva dinamica).

La lettura congiunta di queste dimensioni consente di caratterizzare il profilo di dinamismo strategico delle imprese registrato prima della crisi, per una sua applicazione alla valutazione della fase di crisi indotta dalla pandemia.<sup>8</sup>

La misurazione del dinamismo strategico di ciascuna impresa viene ottenuta attraverso la costruzione di un indice composito (*IDS – Indice di Dinamismo Strategico*), semplice nella formulazione statistica ma efficace nella sintesi della situazione delle imprese, rappresentativo dei loro comportamenti e realizzazioni nelle quattro aree tematiche considerate (Processi di sviluppo, Attività, Investimenti, Crescita), il cui valore è compreso tra 0 e 100.<sup>9</sup>

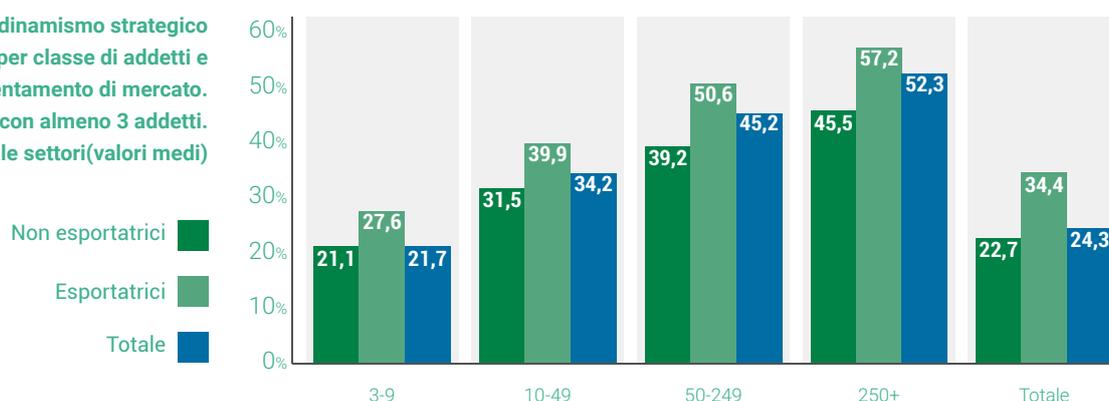
<sup>(7)</sup> Il questionario di rilevazione, notevolmente complesso e dettagliato, si concentra su un insieme di temi rilevanti per l'analisi del dinamismo e della competitività del sistema produttivo: 1) Proprietà, controllo, gestione; 2) Risorse umane; 3) Relazioni tra imprese e con altri enti; 4) Mercato; 5) Tecnologia, digitalizzazione e nuove professioni; 6) Finanza; 7) Internazionalizzazione produttiva; 8) Nuove traiettorie di sviluppo; 9) Sostenibilità ambientale, responsabilità sociale e sicurezza.

<sup>(8)</sup> I **Processi di sviluppo** sperimentati nel triennio 2016-18 sono quelli relativi a modernizzazione tecnologica della propria area di attività; trasformazione innovativa della propria attività, che comporta la produzione di nuovi beni e/o servizi non introdotti sul mercato da imprese concorrenti; diversificazione attraverso la creazione di una nuova area di attività oltre l'attività principale. Per quanto riguarda le **Attività**, vengono considerate le seguenti azioni: formazione (non obbligatoria) del personale, innovazione di processo o prodotto, apertura alle relazioni formalizzate con altre imprese, utilizzo di piattaforme digitali, azioni di sostenibilità ambientale, azioni orientate al benessere lavorativo. Per gli **Investimenti**, si considera l'intensità degli investimenti effettuati nel 2016-18, e quelli previsti per il 2019-21, in tecnologie e digitalizzazione, ricerca e sviluppo, internazionalizzazione, capitale umano e formazione, responsabilità sociale e ambientale. Per misurare i risultati di **Crescita**, si considerano le tendenze dell'impresa tra il 2016 e il 2018 in termini di occupazione, valore aggiunto e produttività.

<sup>(9)</sup> Complessivamente, gli indicatori elementari considerati sono 22, tutti dicotomici: 3 per i processi di sviluppo, 6 per le attività, 10 per gli investimenti, 3 per la crescita. L'indice composito assume valori compresi tra 0 e 100, sulla base di un'aggregazione dei valori ottenuti in base alla presenza/assenza dell'azione identificata all'interno delle quattro diverse aree, il cui peso è identico. Allo scopo di correggere almeno parzialmente l'effetto compensativo implicito nell'utilizzo della media aritmetica (il surplus di una componente può compensarsi con il deficit di un altro elemento) il punteggio finale viene penalizzato nel caso di assenza completa di segnali in una o più aree. Il fattore di penalizzazione diminuisce del 25% il valore dell'indice in corrispondenza di ciascuna area mancante, coerentemente con il peso implicito (identico) attribuito a ciascuna delle quattro aree. Questa correzione, piuttosto severa, è rilevante in quanto rispecchia le esigenze informative del modello di analisi scelto, che assegna un valore positivo all'equilibrio del profilo complessivo delle imprese nelle quattro dimensioni selezionate, ciascuna delle quali viene rafforzata dalla presenza di segnali positivi nelle altre componenti.

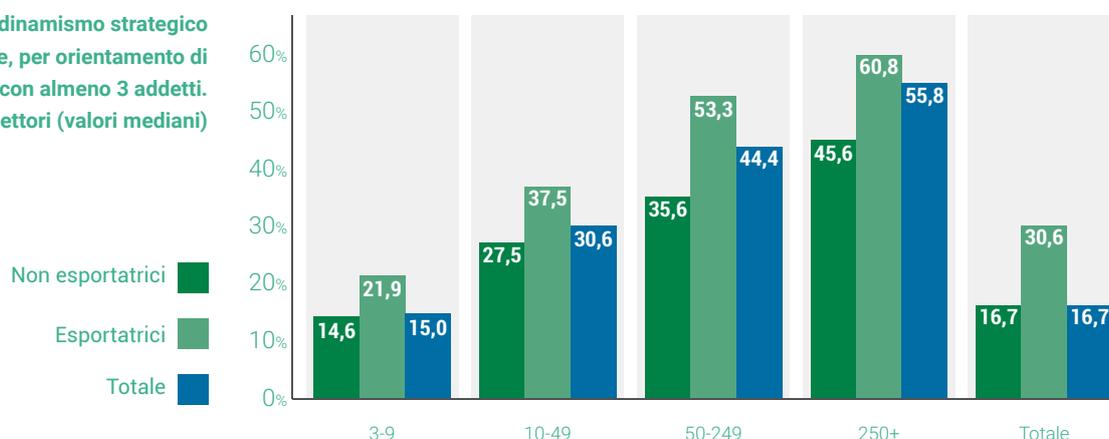
I risultati ottenuti mostrano come l'indice composito IDS risulti, per il complesso delle imprese con almeno 3 addetti, mediamente pari a 24,3, con un'evidente progressione dimensionale; l'indice passa infatti da un valore di 21,7 nelle micro imprese a 52,3 nelle grandi imprese. L'orientamento di mercato è associato ad un livello medio dell'indice IDS superiore per le imprese esportatrici in tutte le classi di addetti (Figura 4). La distanza appare rilevante soprattutto se si considera che, in ciascuna classe dimensionale, le imprese che esportano evidenziano un valore dell'IDS pari o superiore a quello rilevato, per le imprese che non esportano, nella classe di addetti immediatamente superiore. Inoltre, l'evidenza di un grado di dinamismo strategico superiore per le imprese esportatrici è verificata anche in termini di valori medi (Figura 5) e, in generale, lungo tutta la distribuzione dell'indice IDS (Figura 6).

**Figura 4 - Indice di dinamismo strategico delle imprese, per classe di addetti e orientamento di mercato. Imprese con almeno 3 addetti. Totale settori (valori medi)**



Fonte: elaborazioni su dati Istat della Rilevazione multiscopo del Censimento permanente delle imprese (2019), Registri economici integrati delle imprese

**Figura 5 - Indice di dinamismo strategico delle imprese, per orientamento di mercato. Imprese con almeno 3 addetti. Totale settori (valori medi)**



Fonte: elaborazioni su dati Istat della Rilevazione multiscopo del Censimento permanente delle imprese (2019), Registri economici integrati delle imprese

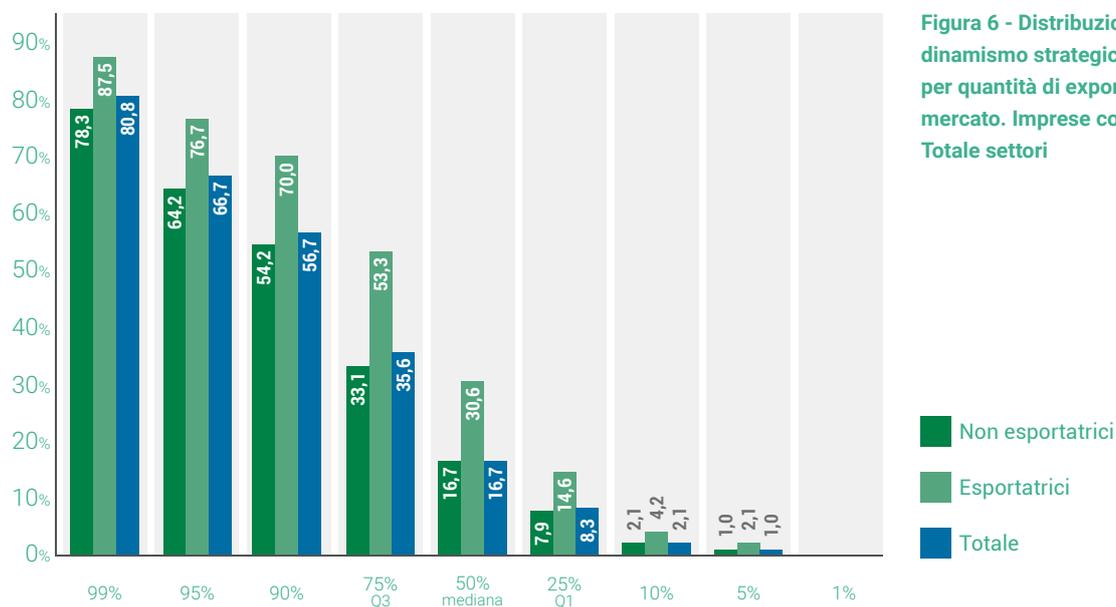


Figura 6 - Distribuzione dell'indice di dinamismo strategico delle imprese (IDS), per quantità di export e orientamento di mercato. Imprese con almeno 3 addetti. Totale settori

Fonte: elaborazioni su dati Istat della Rilevazione multiscopo del Censimento permanente delle imprese (2019), Registri economici integrati delle imprese

È da notare come questo pattern non cambi anche restringendo l'analisi al solo perimetro delle imprese manifatturiere, che rappresentano la grande maggioranza delle imprese esportatrici e all'interno del quale le differenze strutturali tra imprese che esportano e imprese orientate al solo mercato interno sono meno marcate in termini di tipologia di attività economica (Figura 7).

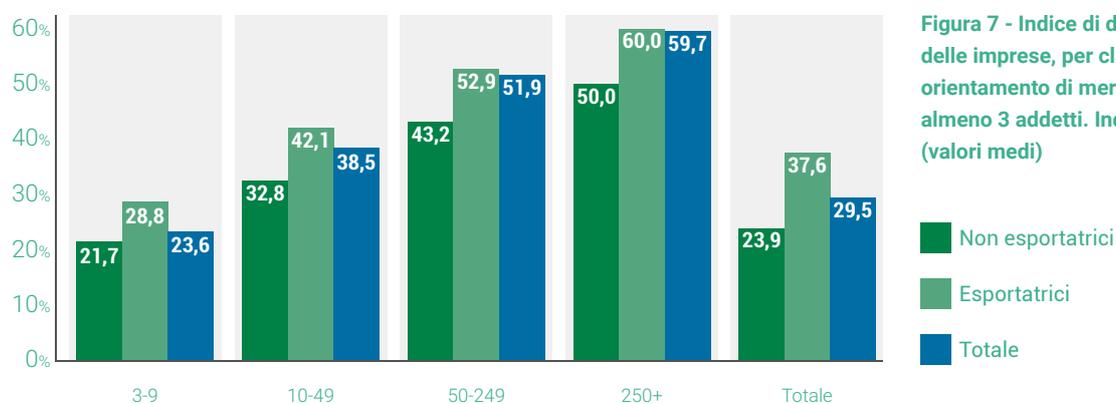
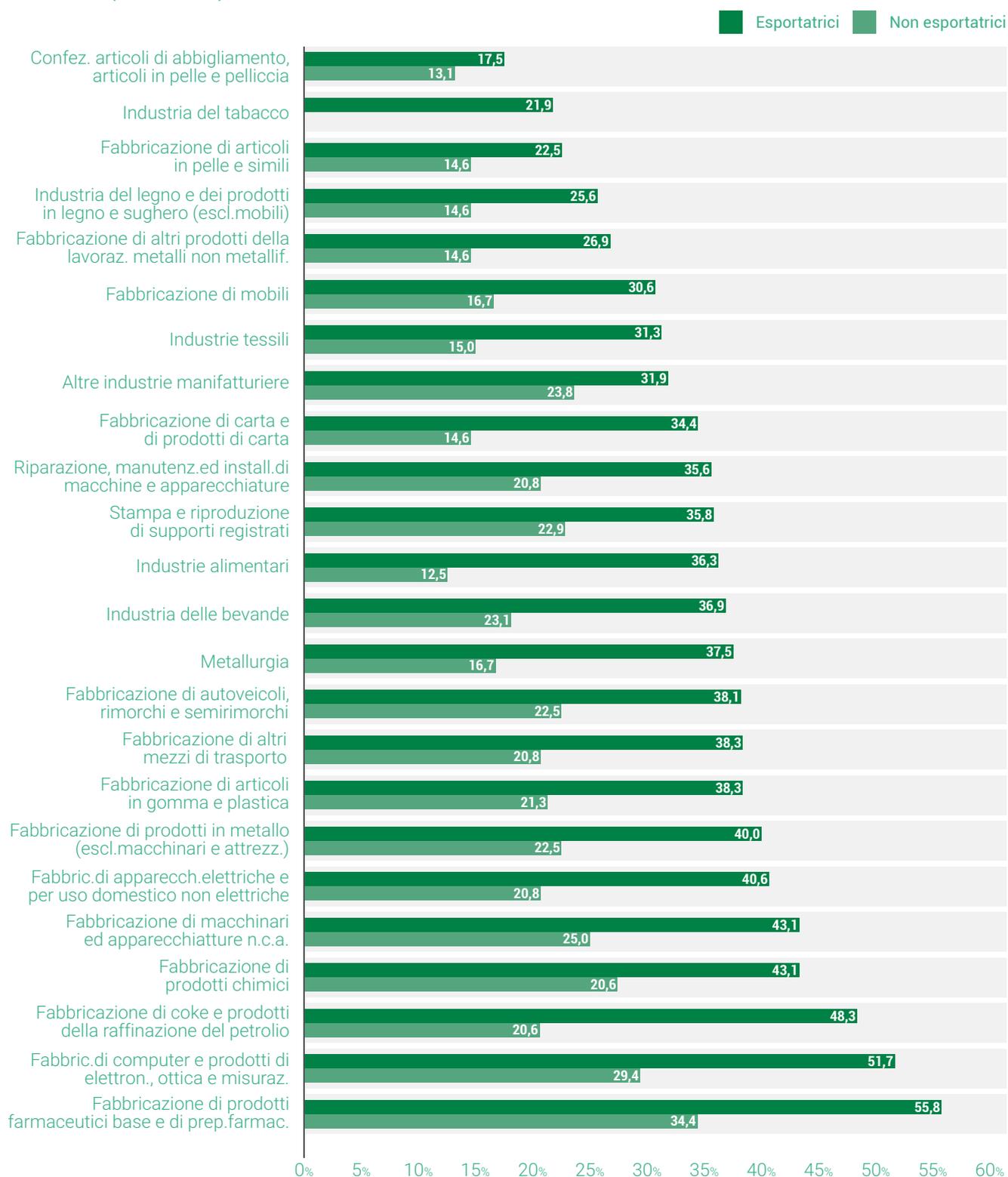


Figura 7 - Indice di dinamismo strategico delle imprese, per classe di addetti e orientamento di mercato. Imprese con almeno 3 addetti. Industria manifatturiera (valori medi)

Fonte: elaborazioni su dati Istat della Rilevazione multiscopo del Censimento permanente delle imprese (2019), Registri economici integrati delle imprese

**Figura 8 - Indice di dinamismo strategico delle imprese, per orientamento di mercato. Imprese con almeno 3 addetti. Industria manifatturiera (valori medi)**



Fonte: elaborazioni su dati Istat della Rilevazione multiscopo del Censimento permanente delle imprese (2019), Registri economici integrati delle imprese

Considerando le imprese esportatrici, i livelli dell'indice IDS relativi ai diversi settori di attività, riferiti in questo caso al solo settore manifatturiero, mostrano marcate specificità (Figura 8). I primi 3 settori per livello dell'indice IDS delle imprese che esportano (valori mediani) sono la Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici, la Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica, ottica e misurazione, la Fabbricazione di coke e prodotti della raffinazione del petrolio; sul fronte opposto, i comparti con i valori mediani più bassi sono, in ordine decrescente, la Fabbricazione di articoli in pelle e simili, l'Industria del tabacco e la Confezione di articoli di abbigliamento, articoli in pelle e pelliccia. In tutti i settori l'indice IDS mediano delle imprese esportatrici è superiore a quello delle imprese non esportatrici.

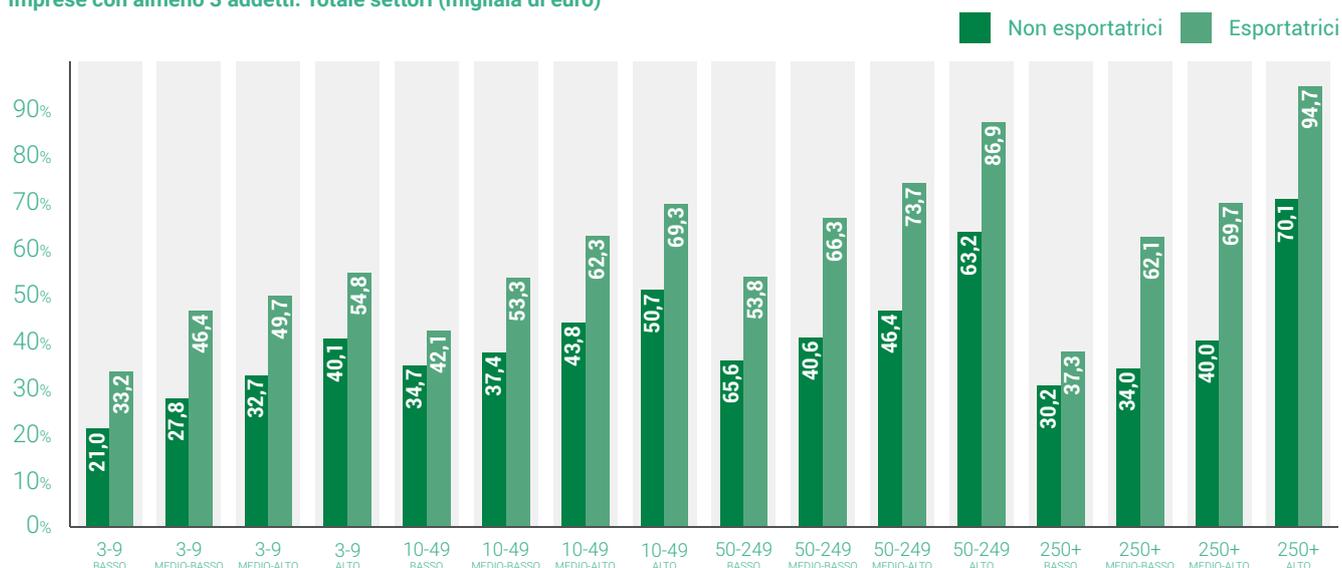
Queste evidenze confermano l'esistenza di un'elevata specificità delle imprese esportatrici in termini di profilo strategico e orientamento al dinamismo. Data la particolare metodologia di costruzione dell'indice IDS, che assegna un peso notevole alla compresenza di segnali per tutte le quattro dimensioni considerate (Processi di sviluppo, Attività, Investimenti, Crescita), questa evidenza appare significativa, densa di implicazioni di policy e rilevante per

la valutazione del livello di competitività e del potenziale di crescita del sistema produttivo.

Un aspetto di rilievo che scaturisce dalla classificazione adottata è l'evidenza di un differenziale di performance economica significativo tra le imprese associate ad un più o meno elevato loro livello di dinamismo. I livelli di produttività del lavoro crescono in misura notevole all'aumentare del livello di dinamismo strategico dell'impresa e ciò vale, in tutte le classi dimensionali delle imprese, sia per le aziende non esportatrici sia per quelle esportatrici (Figura 9).<sup>10</sup> Di particolare rilievo appare il "premio" di produttività associato a livelli medio-alti di dinamismo nelle imprese che esportano, che porta, anche nelle imprese di minori dimensioni, la loro produttività del lavoro su livelli elevati in assoluto.

Questa chiave di lettura, che come si è visto assume un rilevante impatto esplicativo della performance delle imprese esportatrici nella fase pre-Covid, viene di seguito utilizzata anche come uno degli strumenti per valutare l'effetto della crisi indotta da Covid-19 sulle imprese esportatrici e le loro strategie di reazione, consentendo di qualificare i rischi della crisi soprattutto in termini di effetti sul potenziale di crescita del sistema esportatore italiano nella fase di ripresa che va profilandosi.

Figura 9 - Livelli di produttività del lavoro, per classe di addetti, grado di dinamismo strategico delle imprese e orientamento di mercato. Imprese con almeno 3 addetti. Totale settori (migliaia di euro)



Fonte: elaborazioni su dati Istat della Rilevazione multiscopo del Censimento permanente delle imprese (2019), Registri economici integrati delle imprese

<sup>(10)</sup> Sulla base della distribuzione dei valori dell'indice IDS sono state costruite 4 classi rappresentative dei quartili della distribuzione osservata. Ogni impresa è stata collocata nel quartile dove cade l'indice IDS, posizionandola in classi che rispecchiano livelli bassi, medio-bassi, medio-alti e alti di dinamismo strategico.

## Effetti della crisi da Covid-19 e strategie di reazione delle imprese

Le condizioni e le prospettive delle imprese residenti in Italia nel corso della crisi sanitaria ed economica generata da Covid-19 sono state misurate dall'Istat sia attraverso gli indicatori congiunturali correntemente prodotti, sia mediante iniziative di rilevazione esplicitamente finalizzate a misurare l'impatto della crisi e le strategie di reazione messe in campo dalle aziende.<sup>11</sup> I risultati delle rilevazioni possono essere letti anche rispetto alle tipologie di imprese presenti all'interno del nostro sistema produttivo, evidenziando in particolare il posizionamento delle imprese esportatrici nel 2020 e le prospettive per il 2021.<sup>12</sup>

### QUADRO D'INSIEME DEGLI EFFETTI DELLA CRISI NEL 2020

La **Tabella 1** e la **Tabella 2** presentano un quadro sintetico dei principali effetti della crisi e delle reazioni delle imprese esportatrici rilevate dall'indagine, distinte nel primo caso per dinamismo rilevato prima della crisi, misurato attraverso l'IDS<sup>13</sup>, nel secondo per grado esposizione sui mercati esteri (quota di esportazioni sul fatturato). Si tratta di due chiavi di lettura diverse, ma che concorrono utilmente a costruire un quadro completo della situazione e delle prospettive delle imprese esportatrici nella crisi. Il campo di osservazione è costituito dall'universo delle imprese esportatrici con almeno 3 addetti, pari a circa 92mila unità.

Anche nella seconda fase della crisi i livelli di attività economica hanno risentito delle difficoltà generate dalla pandemia. La variazione del fatturato tra giugno e ottobre 2020 sul corrispondente periodo del 2019 mostra perdite rilevanti: il 57,8% delle imprese esportatrici ha registrato cali più ampi del 10%. L'analisi per classi di dinamismo delle imprese mostra come, pur in un contesto di flessioni generalizzate delle vendite, le imprese ad alto dinamismo siano state meno esposte a cali di fatturato (53%) rispetto alle altre tipologie identificate (58,3% per quelle a medio dinamismo e 61,1% per quelle a basso dinamismo). Differenze meno marcate si

**-10%**  
di fatturato per il 57,8%  
delle imprese esportatrici

<sup>(11)</sup> In particolare, "Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19" è la denominazione delle due rilevazioni speciali condotte dall'Istat nel 2020 con l'obiettivo di raccogliere valutazioni direttamente dalle imprese in merito agli effetti dell'emergenza sanitaria e della crisi economica sulla loro attività.

<sup>(12)</sup> L'analisi della seconda fase della crisi è basata sull'elaborazione dei dati della seconda rilevazione dell'Istat sulle imprese nella crisi economica e sanitaria, condotta tra il 23 ottobre e il 16 novembre 2020, con quesiti sulle prospettive fino a giugno 2021.

<sup>(13)</sup> Ai fini dell'analisi dell'impatto della crisi e delle strategie di reazione delle imprese esportatrici, l'allocatione delle imprese che esportano in classi di dinamismo strategico è stata realizzata attraverso il ricalcolo dei quartili della distribuzione dell'indice IDS sul solo perimetro delle imprese esportatrici, in modo da evidenziare correttamente le caratteristiche di questa sotto-popolazione di imprese. Le classi commentate sono tre, ottenute mantenendo il primo e l'ultimo quartile e aggregando i due intermedi.

rilevano per le imprese distinte in base alla propensione all'export. Dal punto di vista territoriale, le imprese meridionali mostrano una incidenza di imprese con un fatturato in significativo calo lievemente superiore a quella media nazionale (59,2%).

Nei mesi più recenti (dicembre 2020-febbraio 2021) la variazione tendenziale delle vendite mostra la persistenza di una elevata quota di imprese con perdite di fatturato rilevanti (più ampie del 10%), pari mediamente a circa il 56,2%. Anche in questo caso le imprese ad alto dinamismo mostrano tendenze lievemente meno negative (51,8%), mentre il Mezzogiorno amplia lievemente il gap rispetto alla media nazionale.

Per quanto riguarda i comportamenti di reazione praticati nel secondo semestre del 2020, il 60,7% delle imprese esportatrici ha richiesto prestiti assistiti da garanzia pubblica, con scarse differenze tra le diverse tipologie di impresa e una evidenza di minore ricorso a questo strumento da parte delle imprese meridionali.

Un aspetto peculiare della gestione dei dipendenti nel 2020 è rappresentato dal ricorso al lavoro a distanza, smartworking o telelavoro.

Suddividendo il periodo settembre 2020-marzo 2021 in tre sotto-periodi è possibile valutare l'estensione e l'evoluzione dell'utilizzo del lavoro a distanza nel corso della crisi: per il totale delle imprese esportatrici questo fenomeno ha riguardato mediamente il 16,8%, 20% e 18,6% rispettivamente a settembre-ottobre 2020, novembre-dicembre 2020 e gennaio-marzo 2021.

Si tratta di quote che corrispondono mediamente ad oltre 700mila occupati coinvolti nel lavoro a distanza. In questo quadro, i dati per classe di dinamismo delle imprese esportatrici incorporano differenze strutturali di natura dimensionale tra i diversi gruppi di imprese, con una dimensione media che sale notevolmente all'aumentare del grado di dinamismo delle imprese, incidendo quindi sulla possibilità di adottare forme di lavoro a distanza. Ciò spiega, almeno in parte, le notevoli differenze rilevate, con incidenze di lavoro a distanza che nelle imprese ad alto dinamismo risultano pari ad oltre tre volte quelle delle imprese meno dinamiche. Nel caso delle imprese distinte in base alla loro propensione all'export il quadro appare molto meno differenziato, mentre i dati territoriali mostrano un ricorso a questo strumento molto meno frequente e intenso per le imprese meridionali.

**700** mila  
occupati coinvolti nello  
smartworking e nel  
telelavoro

**Tabella 1 - Impatto della crisi su alcune variabili operative e strategie di reazione delle imprese esportatrici, per grado di dinamismo strategico delle imprese. Imprese con almeno 3 addetti**

	Basso dinamismo	Medio dinamismo	Alto dinamismo	Totale
Addetti (%)	10,1	46,1	43,7	100
Dimensione media	15,1	44,1	81,3	42,9
Presenza di microimprese (%)	58,3	37,2	19,8	39,2
Propensione all'esportazione (%) valore medio	24,5	23,2	32,4	27,3
Propensione all'esportazione (%) valore mediano	4,4	6,8	15,6	7,2
Quota export Ue (%)	51,4	62,6	57,3	59,0
Numero medio prodotti esportati (gruppi Ateco)	2,7	3,5	5,1	3,6
Numero medio aree di esportazione (max 10)	2,7	3,0	4,0	3,0
<b>Alcuni effetti e reazioni verificatisi nel 2020 (% imprese)</b>				
Cali di fatturato superiori al 10% (giugno-ottobre 2020)	61,1	58,3	53,0	57,8
Cali di fatturato superiori al 10% (dicembre 2020-febbraio 2021)	58,9	56,8	51,8	56,2
Richiesti prestiti assistiti da garanzia pubblica nel 2020	61,4	60,1	61,1	60,7
% lavoratori in smart working a settembre-ottobre 2020	5,9	15,4	20,6	16,8
% lavoratori in smart working a novembre-dicembre 2020	7,3	18,4	24,7	20,0
% lavoratori in smart working a gennaio-marzo 2021	6,1	16,8	23,3	18,6

Fonte: elaborazioni su dati Istat della Rilevazione su Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19 (novembre 2020), Registri economici integrati delle imprese

	Basso dinamismo	Medio dinamismo	Alto dinamismo	Totale
Alcuni effetti e reazioni previsti per i primi sei mesi del 2021 (% imprese)				
Seri rischi operativi e di sostenibilità dell'attività	25,4	22,5	17,5	22,2
Seri rischi di liquidità	30,9	30,5	24,9	29,3
Compresenza di gravi condizioni di crisi	11,7	10,3	9,7	10,6
Riduzione sostanziale dei dipendenti	8,4	7,8	5,7	7,5
Nessun effetto negativo aumento livello di attività	13,3	13,1	16,9	14,0
Introduzione di nuovi prodotti/processi	2,9	7,4	10,5	6,8
Ricerca di nuovi modelli industriali e di business basati su tecnologie innovative	3,5	10,5	17,5	10,1
Accelerazione della transizione digitale	6,2	10,9	17,6	11,1
Riorganizzazione dei processi e degli spazi di lavoro	10,0	18,4	24,4	17,3
Modifica/ampliamento dei canali di vendita/metodi di fornitura o consegna	17,6	20,7	25,8	21,0
Aumento relazioni esistenti o creazione di partnership con imprese nazionali o estere	13,3	15,3	20,2	15,9
Modifica o ampliamento delle merci esportate	5,9	7,1	9,1	7,2
Modifica o ampliamento dei paesi di destinazione dell'export nell'area Ue	10,0	13,3	19,1	13,7
Modifica o ampliamento dei paesi di destinazione dell'export nell'area extra UE	9,9	13,1	17,3	13,1

Fonte: elaborazioni su dati Istat della Rilevazione su Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19 (novembre 2020), Registri economici integrati delle imprese

**Tabella 2 - Impatto della crisi su alcune variabili operative e strategie di reazione delle imprese esportatrici, per classe di propensione all'export delle imprese\*. Imprese con almeno 3 addetti**

	Fino al 10%	10%-50%	Oltre il 50%	Totale
Addetti (%)	47,1	25,2	27,7	100
Dimensione media	37,5	35,9	65,0	42,9
Presenza di microimprese (%)	46,1	34,3	26,2	39,2
Propensione all'esportazione (%) valore medio	1,6	30,1	70,9	27,3
Propensione all'esportazione (%) valore mediano	1,1	25,8	69,7	7,2
Quota export Ue (%)	59,1	66,7	55,7	59,0
Numero medio prodotti esportati (gruppi Ateco)	2,1	4,6	6,7	3,6
Numero medio aree di esportazione (max 10)	1,7	4,0	5,5	3,0
<b>Alcuni effetti e reazioni verificatisi nel 2020 (% imprese)</b>				
Cali di fatturato superiori al 10% (giugno-ottobre 2020)	57,1	59,0	58,2	57,8
Cali di fatturato superiori al 10% (dicembre 2020-febbraio 2021)	56,8	56,2	54,5	56,2
Richiesti prestiti assistiti da garanzia pubblica nel 2020	62,4	57,6	60,4	60,7
% lavoratori in smart working a settembre-ottobre 2020	20,7	11,2	15,1	16,8
% lavoratori in smart working a novembre-dicembre 2020	23,7	14,4	18,9	20,0
% lavoratori in smart working a gennaio-marzo 2021	21,4	13,4	18,5	18,6

(\*) Rapporto tra esportazioni di beni e fatturato (%)

Fonte: elaborazioni su dati Istat della Rilevazione su Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19 (novembre 2020), Registri economici integrati delle imprese

	Fino al 10%	10%-50%	Oltre il 50%	Totale
Alcuni effetti e reazioni previsti per i primi sei mesi del 2021 (% imprese)				
Seri rischi operativi e di sostenibilità dell'attività	23,9	20,1	19,3	22,2
Seri rischi di liquidità	32,5	28,5	21,1	29,3
Compresenza di gravi condizioni di crisi	11,5	9,7	9,3	10,6
Riduzione sostanziale dei dipendenti	8,5	6,2	6,6	7,5
Nessun effetto negativo aumento livello di attività	15,4	12,4	12,5	14,0
Introduzione di nuovi prodotti/processi	6,5	8,2	5,8	6,8
Ricerca di nuovi modelli industriali e di business basati su tecnologie innovative	8,7	12,2	11,4	10,1
Accelerazione della transizione digitale	10,3	10,8	14,0	11,1
Riorganizzazione dei processi e degli spazi di lavoro	17,5	17,7	16,2	17,3
Modifica/ampliamento dei canali di vendita/metodi di fornitura o consegna	21,5	21,4	18,9	21,0
Aumento relazioni esistenti o creazione di partnership con imprese nazionali o estere	15,6	14,9	18,3	15,9
Modifica o ampliamento delle merci esportate	4,0	10,5	11,5	7,2
Modifica o ampliamento dei paesi di destinazione dell'export nell'area Ue	7,3	19,8	23,1	13,7
Modifica o ampliamento dei paesi di destinazione dell'export nell'area extra UE	6,9	17,6	24,8	13,1

(\*) Rapporto tra esportazioni di beni e fatturato (%)

Fonte: elaborazioni su dati Istat della Rilevazione su Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19 (novembre 2020), Registri economici integrati delle imprese

## LE PROSPETTIVE A BREVE TERMINE

Per quanto riguarda il quadro delle prospettive a breve termine, 20mila imprese esportatrici (il 22,2%) hanno dichiarato a novembre 2020 di prevedere seri rischi operativi nel corso del primo semestre del 2021. Questa condizione tende a diminuire di intensità all'aumentare del grado di dinamismo delle imprese esportatrici, passando dal 25,4% per quelle a basso dinamismo al 17,5% di quelle a dinamismo più elevato. Analogo andamento si rileva per le imprese distinte in base alla propensione all'export: all'aumentare dell'esposizione sui mercati esteri i rischi operativi tendono ad essere meno rilevanti, passando dal 23,9% delle imprese che esportano fino al 10% del fatturato al 19,3% di quelle che vendono all'estero almeno il 50% del proprio fatturato. Complessivamente, le imprese esportatrici con seri rischi operativi occupano circa 480mila addetti e generano l'8,6% dell'export totale.

Dal punto di vista territoriale, i rischi operativi appaiono più diffusi tra le imprese del Mezzogiorno (32,7%), seguite da quelle localizzate nelle regioni del Centro Italia (25,5%), nel Nord-est (19,2%) e nel Nord-ovest (18,6%).

La percezione di seri rischi operativi è fortemente caratterizzata dal punto di vista settoriale. Considerando i settori manifatturieri e quelli del commercio all'ingrosso, l'incidenza delle imprese con seri rischi operativi in ciascun settore varia notevolmente (**Tabella 3**). In 5 settori su 26 la quota di imprese esportatrici con seri rischi operativi è superiore al 30% (Industria del tabacco, Fabbricazione di articoli in pelle e simili, Abbigliamento, Stampa e riproduzione di supporti registrati, Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di metalli non metalliferi). L'insieme di questi settori spiega 9,5% del totale dell'export generato dalle imprese manifatturiere e dal commercio all'ingrosso. Sul fronte opposto, tre settori mostrano incidenze marginali, ampiamente inferiori al 10% (Industria della raffinazione del petrolio, Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici).

Il comparto maggioritario in termini di esportazioni (Fabbricazione di macchinari e ed apparecchiature n.c.a.) è caratterizzato da una quota relativamente contenuta di imprese a rischio (16,3%), che generano il 6,9% dell'export del settore. Segue il settore del Commercio all'ingrosso, che realizza il 9,7% dell'export totale del perimetro considerato, evidenzia una quota di imprese a rischio del 20,4%. Queste imprese assorbono il 12,3% dell'occupazione del settore e generano il 5,6% delle vendite all'estero del settore. Il terzo settore in termini di peso sull'export - Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi - registra una quota di imprese a rischio del 18,7%, con una incidenza in termini di export settoriale del 10,9%.

All'interno del segmento di imprese che ritengono l'attività esposta a seri rischi

operativi, una frazione di unità segnala la compresenza di fattori di crisi rilevanti: diminuzione del fatturato osservata tra giugno e ottobre 2020 rispetto allo stesso periodo del 2019; previsione di una riduzione di fatturato nel periodo dicembre 2020-febbraio 2021; previsione di una crisi seria di liquidità nella prima metà del 2021. Il 10,6% delle imprese esportatrici presenta questa caratterizzazione fortemente negativa. Anche in questo caso l'esposizione al rischio appare inferiore, anche se di poco, per le imprese con livelli maggiori di dinamismo mentre il Mezzogiorno evidenzia una quota di imprese in crisi superiore di due punti percentuale rispetto a quella media.

Sul fronte della liquidità, per il 2021 il 29,3% delle imprese che esportano prevede la persistenza di seri problemi: in questo caso solo le imprese ad alto dinamismo evidenziano una prospettiva migliore rispetto a tutte le altre tipologie di impresa, con un'incidenza di aziende con prospettive negative del 24,9%. Un andamento più marcato si rileva invece distinguendo le imprese in base al grado di esposizione sui mercati esteri: la prospettiva di registrare nel 2021 seri rischi di liquidità coinvolge il 32,5% delle imprese poco esposte sull'estero, diminuendo al 28,5% per quelle mediamente esposte ed al 21,1% per quelle che esportano almeno il 50% del fatturato. Le imprese esportatrici meridionali registrano una quota di imprese che prevedono crisi di liquidità nel 2021 ampiamente superiore (di oltre 8 punti percentuali) a quella media.

Sul piano delle prospettive per il 2021, il 7,5% delle imprese esportatrici prevede una riduzione sostanziale del numero di dipendenti, con impatti negativi lievemente meno ampi per le imprese più dinamiche (5,7%) e per quelle fortemente esposte sui mercati internazionali (6,6%), con scarse differenze tra le diverse ripartizioni territoriali.

Complessivamente, le imprese che per i primi sei mesi del 2021 non segnalano perturbazioni particolari sul loro livello "normale di attività", o che prefigurano un'espansione, sono il 14% del totale, con incidenze più elevate per le imprese fortemente dinamiche (16,9%) e un posizionamento delle imprese meridionali di tre punti percentuali peggiore della media nazionale.

I principali ambiti in cui le aziende stanno riscontrando criticità tali da compromettere i propri piani di sviluppo fino a giugno 2021 mostrano, sulla base della richiesta alle imprese di indicare al massimo tre risposte, una netta prevalenza di problemi di vendite sul mercato nazionale (segnalate mediamente da sei imprese esportatrici su dieci, senza differenziazioni rilevanti per grado di dinamismo), seguite dalle difficoltà sui mercati esteri (dichiarati da una impresa su due, ma due su tre se l'impresa risulta fortemente esportatrice e tre su quattro nel caso di imprese tessili o dell'abbigliamento), per la liquidità e la gestione delle fonti di finanziamento (segnalati da una impresa su quattro).

**29,3%**  
di imprese esportatrici che  
prevede la persistenza di  
problemi nel 2021

**Tabella 3 - Peso delle imprese con seri rischi operativi in termini di imprese, addetti, export e quota settoriale complessiva sull'export totale (industria manifatturiera e commercio all'ingrosso). Imprese con almeno 3 addetti**

Settore	Quota del settore sull'export totale	Incidenze delle imprese a rischio operativo in ciascun settore (%)		
		Imprese	Addetti	Export
Industrie alimentari	5,8	14,0	5,4	2,8
Industria delle bevande	1,6	23,2	10,8	4,6
Industria del tabacco	0,2	61,3	2,1	21,2
Industrie tessili	1,8	24,4	20,8	13,8
Confezione di articoli di abbigliamento, confezioni di articoli in pelle e pelliccia	3,3	38,7	25,9	13,4
Fabbricazione di articoli in pelle e simili	4,0	42,4	30,5	14,9
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili)	0,3	19,1	15,5	17,7
Fabbricazione di carta e di prodotti di carta	1,5	22,4	5,6	6,1
Stampa e riproduzione di supporti registrati	0,3	36,3	23,4	22,1
Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	3,7	4,3	42,2	39,7
Fabbricazione di prodotti chimici	6,3	10,0	6,4	8,1
Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici	3,3	2,8	2,8	0,4
Fabbricazione di articoli in gomma e plastica	3,8	15,4	9,3	6,1

Fonte: elaborazioni su dati Istat della Rilevazione su Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19 (novembre 2020), Registri economici integrati delle imprese

Settore	Quota del settore sull'export totale	Incidenze delle imprese a rischio operativo in ciascun settore (%)		
		Imprese	Adetti	Export
Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di metalli non metalliferi	1,7	31,8	17,3	14,0
Metallurgia	6,5	11,1	4,4	1,8
Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	6,1	14,8	11,1	7,0
Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica	2,2	20,4	6,3	4,9
Fabric.di apparecch.elettriche ed apparecch. per uso domestico non elettriche	4,2	18,3	5,9	4,0
Fabbricazione di macchinare ed apparecchiature n.c.a.	16,3	16,3	9,2	6,9
Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	8,9	18,7	14,1	10,9
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	3,4	18,5	5,8	3,5
Fabbricazione di mobili	2,1	23,8	15,3	7,8
Altre industrie manifatturiere	2,2	26,6	16,4	19,1
Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature	0,3	18,3	16,9	11,0
Commercio all'ingrosso e al dettaglio e riparazione di autoveicoli e motocicli	0,6	15,7	12,9	20,6
Commercio all'ingrosso (escluso quello di autoveicoli e motocicli)	9,7	20,4	12,3	5,6

Fonte: elaborazioni su dati Istat della Rilevazione su Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19 (novembre 2020), Registri economici integrati delle imprese

## LE REAZIONI DELLE IMPRESE

I comportamenti di reazione mostrano marcate caratterizzazioni delle imprese esportatrici distinte per dinamismo strategico, mentre minori differenze si rilevano per la distinzione in base alla propensione all'export. Le maggiori differenze tra imprese ad alto e basso dinamismo riguardano, nell'ordine, la riorganizzazione dei processi e degli spazi di lavoro (che coinvolge il 24,4% delle imprese ad alto dinamismo e solo il 10% di quelle a basso dinamismo), la ricerca di nuovi modelli industriali e di business basati su tecnologie innovative (rispettivamente, 17,5% e 3,5%), l'accelerazione della transizione digitale (17,6% e 6,2%).

Per quanto riguarda i cambiamenti di strategia sul fronte

dell'export, la frequenza relativa di imprese che segnalano modifiche o ampliamenti delle merci esportate è pari al 7,2%, mentre incidenze maggiori si rilevano per la modifica o ampliamento dei paesi di destinazione dell'export nell'area Ue (13,7%) e in quella extra-Ue (13,1%). In questo caso è evidente la relazione tra esposizione sui mercati esteri e cambiamenti nei comportamenti di esportazione: la modifica o ampliamento delle merci esportate coinvolge quote di imprese via via più elevate all'aumentare della quota di fatturato esportato, con differenze che aumentano notevolmente nel caso di variazioni nei mercati di sbocco, sia Ue sia extra Ue, coinvolgendo circa un quarto delle imprese fortemente esportatrici.

## L'ACCELERAZIONE DELLA TRANSIZIONE DIGITALE NEL CORSO DELLA CRISI

Nel corso del 2020 le imprese esportatrici hanno messo in atto azioni orientate ad una forte accelerazione dell'utilizzo delle tecnologie digitali (**Figura 10**), soprattutto per supportare le modifiche all'organizzazione del lavoro indotte dalla crisi e le relazioni con l'esterno. Il ricorso alla comunicazione interna digitalizzata (video-conferenze ecc.) è più che raddoppiato, passando dal 15,4% al 34,4%. Per imprese fortemente esportatrici l'aumento è stato di 42 punti percentuali e per quelle ad alto dinamismo di 51 punti. Forte impulso ha ricevuto l'adozione di infrastrutture e hardware per il lavoro a distanza (servizi cloud, virtualizzazione delle postazioni di lavoro, ecc.), il cui utilizzo è aumentato di 27 punti percentuali, con maggiore intensità per le imprese ad alta propensione all'export (+37 punti) e per quelle ad alto dinamismo (+40 punti).

È raddoppiata la frequenza di utilizzo di applicazioni e

soluzioni collaborative web per la gestione di progetti e per il monitoraggio remoto dei processi, così come l'utilizzo di apparecchiature per il lavoro a distanza (laptop, tablet, terminali mobili, ecc.). Anche in questi casi le imprese più dinamiche e quelle molto esposte sui mercati esteri mostrano aumenti di molto superiori a quelli medi.

Grande impulso ha trovato anche lo sviluppo di attività per potenziare le modalità di comunicazione con l'esterno, con incrementi della presenza – già notevolmente ampia - di siti web ma soprattutto del loro sviluppo in termini di strumenti di ottimizzazione (SEO, utilizzo di web analytics, paidsearch, ecc.). È sostanzialmente raddoppiata l'offerta di servizi digitali (newsletter, tutorial ecc.), così come la presenza sui canali "social" (promozione, vendita ecc.), mentre il ricorso all'e-commerce è passato dal 16,3% al 23%.

**Figura 10 - Utilizzo di tecnologie digitali da parte delle imprese nella fase pre-Covid e loro incremento nel corso della pandemia. Imprese con almeno 3 addetti. Percentuale di imprese, aumento in punti percentuali**



Fonte: elaborazioni su dati Istat della Rilevazione multiscopo del Censimento permanente delle imprese (2019), Registri economici integrati delle imprese

## LE ESIGENZE DI SUPPORTO ESPRESSE DALLE IMPRESE

Le valutazioni delle imprese esportatrici in merito alle misure ritenute necessarie per l'attuazione dei loro orientamenti fino a giugno 2021 (**Figura 11**) mostrano la predominanza della dilazione degli adempimenti fiscali (dichiarati come molto o abbastanza importanti da due terzi delle imprese), seguita da vicino dal rafforzamento dell'accesso al credito (es. Fondo garanzia per le PMI). In entrambi i casi si rileva una bassa variabilità delle risposte rispetto al grado di dinamismo delle imprese.

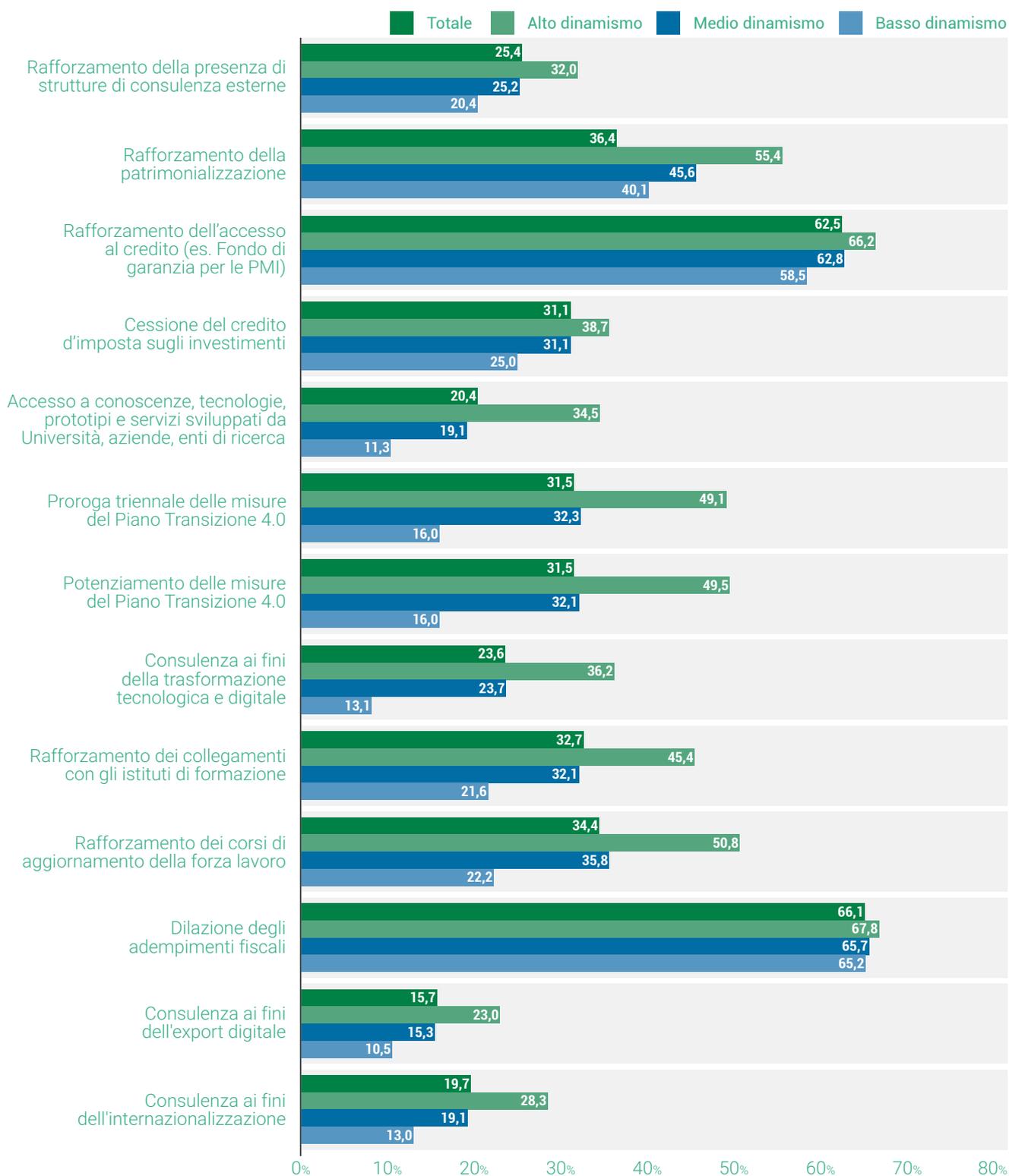
Con frequenze nettamente inferiori le imprese segnalano il rafforzamento della patrimonializzazione (36,4%) e due temi legati alla qualità del capitale umano (rafforzamento dei corsi di aggiornamento della forza lavoro e dei collegamenti con gli istituti di formazione, 34,4% e 32,7% rispettivamente), a testimonianza della rilevanza assegnata, anche nel breve periodo, all'adeguamento delle competenze al nuovo contesto.

Seguono tre aspetti legati agli investimenti (potenziamento delle misure del Piano Transizione 4.0 e loro proroga triennale, cessione del credito d'imposta sugli investimenti), seguiti da due tematiche legate alla consulenza (accesso a know-how e servizi sviluppati dal mondo della ricerca, rafforzamento della presenza di strutture di consulenza esterna).

Infine, con incidenze pari rispettivamente al 19,7% ed al 15,7%, si trovano la consulenza ai fini dell'internazionalizzazione e la consulenza ai fini dell'export digitale). In questi ultimi due casi, la domanda di supporto è nettamente crescente al crescere del grado di dinamismo delle imprese, passando dal 13% al 28,3% e dal 10,5% al 23% rispettivamente. In termini quantitativi, la consulenza ai fini dell'internazionalizzazione è stata segnalata come "molto o abbastanza importante" da oltre 18mila imprese esportatrici, quella relativa alla consulenza ai fini dell'export digitale da poco meno di 15mila imprese.

In generale, le risposte evidenziano una domanda di politiche e provvedimenti attenta non solo alle esigenze di tenuta operativa dell'impresa, ma anche al supporto alla transizione verso profili d'impresa orientati alla valorizzazione delle risorse umane e alla transizione digitale e tecnologica.

Figura 11 - Grado di importanza di alcune recenti misure di policy ai fini dell'attuazione delle strategie d'impresa nel primo semestre 2021. Percentuale di imprese esportatrici che hanno valutato il provvedimento come abbastanza o molto importante. Imprese con almeno 3 addetti



Fonte: elaborazioni su dati Istat della Rilevazione su Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19 (novembre 2020), Registri economici integrati delle imprese

## L'ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO COME STRATEGIA DI REAZIONE ALLA CRISI

La reattività delle imprese esportatrici all'impatto della crisi può essere colta anche attraverso l'utilizzo di metodologie di analisi che stimano l'impatto di diversi fattori, di carattere sia strutturale (settore, dimensione dell'impresa, localizzazione, tipologia di controllo, grado di esposizione sui mercati esteri in termini di quota di fatturato esportato e presenza nelle diverse aree di sbocco) sia comportamentale (dinamismo delle imprese nella fase pre-crisi), sulla "probabilità" di adottare strategie di reazione improntate al cambiamento.<sup>14</sup>

Le imprese manifatturiere che nel corso della pandemia risultano orientate al cambiamento sono poco meno di 16mila (il 27,1% del totale), occupano un terzo degli addetti manifatturieri e realizzano il 39% dell'export del settore. Un quarto di queste imprese dichiara la propria esposizione a seri rischi di tenuta operativa nel 2021, una percentuale superiore di cinque punti percentuale alle altre imprese.

I fattori che sembrano determinare un effetto positivo sulla propensione al cambiamento sono ben identificabili: quello dominante è il dinamismo strategico mostrato dalle imprese nella fase precedente la crisi sanitaria ed economica. In questo caso, rispetto ad un profilo a basso dinamismo, la probabilità di intraprendere azioni di cambiamento è quasi tre volte superiore per un profilo ad alto dinamismo e dell'80% in più per uno a medio dinamismo. Questa evidenza appare rilevante, in quanto mostra come le imprese che nella fase pre-covid avevano

trainato la performance dell'export e quella economica in generale del settore manifatturiero tendono a reagire con maggiore determinazione alla crisi indotta dalla pandemia, nel tentativo di non pregiudicare il loro posizionamento competitivo e non interrompere il sentiero di crescita.

Un ulteriore fattore esplicativo è relativo alla propensione all'export delle imprese: quelle che esportano almeno il 50% del fatturato mostrano una propensione al cambiamento superiore del 60% a quella delle imprese che esportano meno di un decimo del fatturato e del 23% a quella delle imprese con una quota di export compresa tra il 10% e il 50%. Con riferimento alle aree di sbocco dell'export, un orientamento esclusivo verso l'area Ue produce un impatto negativo (-30%) rispetto ad esportazioni verso la sola area extra-Ue o verso entrambe le aree contemporaneamente.

La percezione di seri rischi di tenuta operativa per il 2021 rappresenta un evidente stimolo al cambiamento, aumentando del 50% la probabilità di intraprendere un numero consistente di azioni. Infine, i fattori territoriali e dimensionali forniscono indicazioni interessanti: le localizzazioni nel meridione e, in misura minore, nel Nord-est generano effetti specifici di stimolo al cambiamento, rispetto a quanti rilevabile per Centro e Nord-ovest. L'impatto legato alla dimensione evidenzia maggiori stimoli al cambiamento da parte delle piccole e medie imprese, rispetto alle grandi.

<sup>(14)</sup> Un'impresa esportatrice viene qui considerata come "orientata al cambiamento" se mostra di aver intrapreso almeno tre azioni delle dieci identificate come rappresentative della presenza di proattività: Produzione di nuovi beni, offerta di nuovi servizi o introduzione di nuovi processi produttivi connessi con l'emergenza sanitaria; Produzione di nuovi beni, offerta di nuovi servizi o introduzione di nuovi processi produttivi non connessi con l'emergenza sanitaria; Modifica o ampliamento dei canali di vendita o dei metodi di fornitura/consegna dei beni o servizi (es. passaggio ai servizi online, e-commerce e modelli distributivi multi-canale); Modifica e diversificazione delle modalità di trasporto utilizzate per export/import di merci; Modifica o ampliamento delle merci esportate; Modifica o ampliamento dei paesi di destinazione dell'export nell'area Ue; Modifica o ampliamento dei paesi di destinazione dell'export nell'area extra-Ue; Accelerazione della transizione digitale e maggiore utilizzo di connessioni virtuali verso interno ed esterno; Ricerca di nuovi modelli industriali e di business basati su tecnologie innovative (Industria 4.0); Intensificazione delle relazioni esistenti o creazione di partnership con altre imprese nazionali o estere; Investimenti in internazionalizzazione realizzati nel 2020.

## Conclusioni

Le analisi presentate consentono di delineare un quadro strutturale e dinamico delle imprese esportatrici italiane che, da un lato, conferma l'ampia presenza di profili d'impresa fortemente dinamici e orientati all'espansione, con risultati economici ampiamente superiori a quelli delle imprese orientate al mercato interno, dall'altro misura i rischi generati dalla pandemia sulle loro prospettive di sviluppo, contrastati da diffusi comportamenti di reazione.

Complessivamente, pur in un quadro che conferma un forte e persistente impatto negativo della crisi sull'intero sistema esportatore italiano e la necessità di adeguati supporti da parte delle politiche, i dati presentati mostrano come le imprese che nella fase pre-Covid avevano trainato la performance dell'export e quella economica in generale del settore manifatturiero tendono a reagire con maggiore determinazione alla crisi indotta dalla pandemia, nel tentativo di non pregiudicare il loro posizionamento competitivo e non interrompere il sentiero di crescita.

Queste evidenze, segnalando un ampliamento delle distanze tra i segmenti più competitivi e dinamici del settore esportatore e quelli meno orientati al cambiamento, prefigurano una possibile persistenza di tali effetti anche nella fase di ripresa, che potrebbe trovare i settori di punta del nostro export maggiormente attrezzati dal punto di vista delle modalità di utilizzo del lavoro, dell'adozione di tecnologie digitali, dell'ottimizzazione dei processi e della flessibilità di mercato.

Le imprese più dinamiche e quelle fortemente orientate all'export generano, inoltre, una domanda di politiche fortemente qualificata, mostrando consapevolezza dell'utilità dei supporti all'internazionalizzazione e, in generale, di provvedimenti in grado non solo di fornire supporto alla tenuta nella crisi ma anche di accelerare la transizione verso profili d'impresa più complessi e competitivi.













---

[www.ice.it](http://www.ice.it)

Italian Trade Agency



@ITAtradeagency



[www.export.gov.it](http://www.export.gov.it)

ITA - Italian Trade Agency



@itatradeagency

