

OSSERVATORIO EXPORT  
INDAGINE 2022

# La riorganizzazione internazionale delle reti di fornitura tra reshoring e friendshoring



CONFINDUSTRIA  
VENETO EST

Area Metropolitana  
Venezia Padova Rovigo Treviso

# La riorganizzazione internazionale delle reti di fornitura tra reshoring e friendshoring

Ricerca promossa da Confindustria Veneto Est

Dicembre 2022



## Introduzione

L'area metropolitana di Venezia-Padova-Rovigo-Treviso è un territorio chiave per l'economia italiana, con un Pil aggregato di 96 miliardi di euro, 325mila unità locali (5,1% del totale nazionale), oltre 1,2 milioni di occupati di cui 400mila nell'industria.

Quest'area territoriale vasta, in continuità con la propria tradizione storica, è da sempre aperta ai mercati mondiali. I numeri lo confermano. Nel 2021 il valore delle esportazioni è stato di 32,7 miliardi di euro, pari al 46,2% dell'export regionale e al 6,3% di quello dell'Italia, con un attivo commerciale di 7,1 miliardi (41,1% dell'intero Veneto). Si tratta di cifre importanti ma che sono suscettibili di una ulteriore espansione per un territorio che, da decenni, è uno dei principali motori dello sviluppo economico italiano.

Diventa pertanto un'attività essenziale analizzare l'evoluzione degli scambi internazionali delle imprese di questo territorio, individuarne i principali Paesi di esportazione, importazione e di approvvigionamento, definirne le modalità e le strategie di ingresso e presidio dei mercati esteri, comprendere il posizionamento delle nostre aziende all'interno delle catene globali internazionali del valore.

Per tali ragioni, Confindustria Veneto Est ha affidato a Fondazione Nord Est e a SACE la realizzazione della seconda edizione dell'Osservatorio Export, l'indagine sui processi di internazionalizzazione delle proprie aziende associate. Nel corso dell'ultimo trimestre del 2022, sono raccolte ed elaborate le risposte di oltre 650 questionari. I dati raccolti hanno fornito indicazioni preziose che restituiscono una fotografia aggiornata sugli effetti apportati all'interscambio commerciale con l'estero dagli eventi che si sono susseguiti nel corso del 2022: guerra Russia-Ucraina, aumento del costo dell'energia e delle materie prime, ritorno dell'inflazione.

La ricerca approfondisce il tema dei cambiamenti avvenuti nell'ambito delle Catene Globali del Valore internazionali ed in particolare della riorganizzazione delle reti di fornitura da parte delle aziende venete alla luce dei fenomeni sopra ricordati.

L'indagine fornisce, inoltre, utili indicazioni sui servizi per l'internazionalizzazione maggiormente richiesti dalle aziende associate e contribuisce a strutturare l'attività dell'Area Estero di Confindustria Veneto Est per accrescerne il supporto e dare suggerimenti utili a superare brillantemente le nuove esigenze e le situazioni imprevedibili che le aziende stanno attualmente affrontando.

Alessandra Polin  
Consigliere con delega all'internazionalizzazione



Gigliola Arreghini  
Vicepresidente



## Sommario

Introduzione .....	3
Executive summary .....	5
Quadro generale .....	7
L'indagine: La riorganizzazione internazionale delle reti di fornitura tra reshoring e friendshoring .....	14
Strategie di internazionalizzazione.....	17
La riorganizzazione internazionale delle reti di fornitura .....	24
Utilizzo di servizi assicurativi e finanziari .....	31
Riferimenti bibliografici.....	34
Nota metodologica.....	35
Descrizione del campione .....	35

## Executive summary

- La **pandemia** prima e la **difficile situazione a livello politico internazionale** hanno accelerato alcune dinamiche di cambiamento delle Catene Globali del Valore che erano già in atto da qualche anno.
- Il nuovo contesto ha accelerato il fenomeno della **regionalizzazione** delle CGV e ne ha evidenziato la **fragilità**. La gestione dei nuovi rischi è stata affrontata, ad esempio, con politiche ispirate alla “**ridondanza**”. La pandemia ha infatti evidenziato come potrebbe essere auspicabile diversificare i propri fornitori e **umentare le scorte nei magazzini** come forma di “assicurazione” contro i potenziali rischi. Quest’ultimo cambiamento può essere riassunto efficacemente dallo slogan “dal just-in-time al just-in-case” che racconta di come si stia passando da un sistema finalizzato all’efficienza e all’eliminazione degli sprechi (il just-in-time) a uno, il just-in-case, che privilegia la sicurezza della fornitura.
- La sicurezza della fornitura avviene anche attraverso azioni di **reshoring**, il rientro delle aziende che in precedenza avevano localizzato la produzione all’estero o di **nearshoring**.
- La crescente tensione nelle relazioni internazionali ha introdotto anche una nuova strategia, quella del **friendshoring**, un concetto introdotto da Janet Yellen (Segretario al tesoro USA) per descrivere una scelta localizzativa di un’azienda che dovrebbe riposizionare i propri impianti in Paesi amici, cioè affini da un punto di vista politico.

Come stanno vivendo le imprese associate a Confindustria Veneto Est questi fenomeni? L’approfondimento di quest’annualità dell’osservatorio è dedicato proprio a questi temi.

- Tra le imprese coinvolte nell’indagine, negli ultimi due anni **più di un’impresa su tre (34,7%) ha cambiato almeno un fornitore strategico**. Un cambiamento che va verso la scelta di fornitori più vicini: **i nuovi fornitori strategici, si collocano, infatti, più vicini in Italia nel 58,1%** dei casi, il 16,4% delle imprese ha scelto fornitori più vicini ma fuori dall’Italia.
- Perché si cambia fornitori?
  - Nel 44,1% dei casi la scelta è dovuta a una **scelta riorganizzativa strettamente aziendale**. In un caso su quattro (24,1%) è invece legato alle condizioni che si sono create durante la **pandemia**. Nel 14,7% sono le condizioni che si sono venute a creare a causa del **conflitto Russo-ucraino** a motivare la scelta.
  - La motivazione più frequente che ha portato alla scelta di cambiare almeno un fornitore strategico è la **disponibilità di prodotti (43,8%)**, al secondo posto la **convenienza in termini di prezzi (27,1%)**, seguono la **riduzione dei rischi (15%)** e la qualità (7,7%).

- **Ridondanza?** negli ultimi due anni, quasi **due imprese su tre** (65,8% che arriva al 81,2% tra quelle con più di 250 addetti) **hanno aumentato le scorte** per non avere problemi di approvvigionamento.
- Un terzo (32,3%) delle imprese, nel biennio 2020-2022, ha ricevuto dai propri clienti la richiesta di aumentare il livello delle scorte. In sei casi su dieci (59,9%) tale richiesta ha rappresentato un problema per l'azienda.

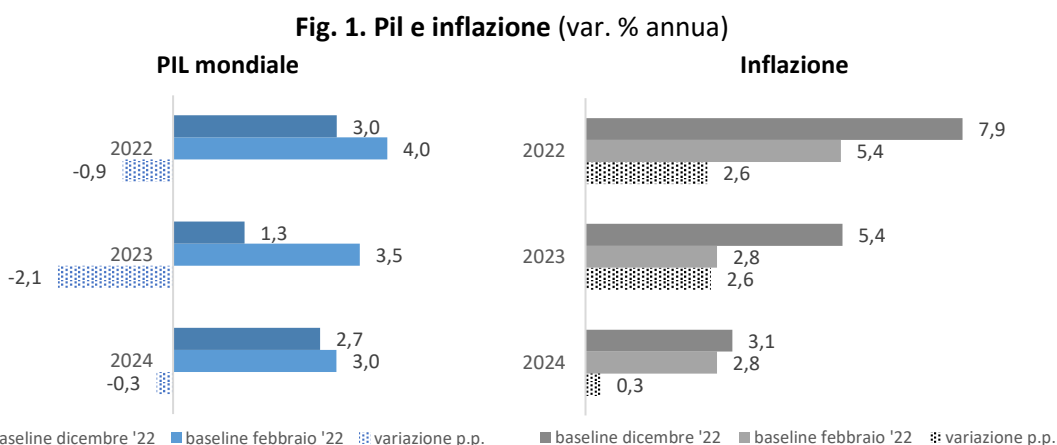
Il fenomeno della regionalizzazione delle catene del valore potrebbe rappresentare un'opportunità per il sistema manifatturiero italiano, nel momento in cui questo riuscisse a intercettare non solamente i flussi di reshoring ma anche ad accaparrarsi una parte di quelle commesse che per aumentare la sicurezza vengono spostate da paesi lontani verso l'Europa.

- Il 37,2% delle imprese ha visto aumentare gli ordini da parte dei propri clienti grazie alla riorganizzazione delle loro catene del valore. Una percentuale che sale al 50,7% tra le imprese di dimensioni maggiori.
- La quota maggioritaria degli imprenditori e dei manager che hanno partecipato alla rilevazione ritengono che il reshoring non sia un fenomeno passeggero e neanche di scarsa portata, ma anzi, un fenomeno diffuso che è destinato, nel tempo ad aumentare.

## Quadro generale

**L'economia globale sta affrontando sfide crescenti.** Da febbraio 2022 la crescita ha progressivamente perso lo slancio registrato nell'anno precedente, l'inflazione ha raggiunto livelli elevati e continua a mostrarsi persistente, la fiducia di imprese e consumatori si è indebolita e l'incertezza si è propagata – e rimane tuttora diffusa – tra gli operatori economici e finanziari. In particolare, l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia ha innescato un marcato incremento dei prezzi, soprattutto per energia e altri input produttivi (materie prime e semi-manufatti), esacerbando le pressioni inflazionistiche avviate dalla rapida ripresa post-pandemica e dai connessi “colli di bottiglia” nelle catene di approvvigionamento. Negli ultimi mesi le banche centrali di tutto il mondo hanno incrementato i tassi di interesse per ancorare le aspettative di inflazione, comprimendo tuttavia i salari reali e il potere di acquisto di famiglie e imprese e aumentando le pressioni affrontate da molte economie, sia sviluppate ma soprattutto emergenti, che ora dispongono di minori spazi fiscali per misure di stimolo e di supporto.

In questo difficile contesto, **le prospettive di crescita del Pil mondiale sono state generalmente riviste al ribasso rispetto alle previsioni pre-conflitto**, in particolar modo in riferimento al 2023 (Fig. 1). Nello scenario base formulato da Oxford Economics – fondato sull'ipotesi di contenimento del conflitto e di generale convivenza con il virus Covid-19 – il Pil mondiale è previsto continuare a crescere quest'anno attorno al +1,3% (che segue il +3% circa stimato per l'anno appena passato), un ritmo ben inferiore rispetto alle indicazioni formulate a inizio 2022. Dopo il picco attorno all'8% registrato nel 2022, l'inflazione è attesa in calo a circa il 5,4%, riflettendo gli effetti delle misure restrittive in ambito monetario, di una diminuzione delle pressioni lato domanda e di un calo dei costi dei trasporti; la velocità di tale riduzione sarà tuttavia differenziata tra le diverse economie e comunque, in linea generale, potrà rivelarsi insufficiente per indurre le banche centrali ad iniziare a tagliare i tassi ufficiali già nel corso del 2023.



Fonte: Elaborazioni SACE su dati Oxford Economics.

Nel complesso, **i rischi all'outlook macroeconomico globale restano significativi e orientati prevalentemente al ribasso**, collegati principalmente all'evoluzione del conflitto tra Russia e Ucraina e alle sue ricadute in termini di prezzi e disponibilità di energia e di altre materie prime. In generale è possibile ad oggi identificare tre aspetti che potranno influenzare le prospettive dell'economia mondiale nei prossimi mesi. Il primo riguarda **le problematiche sul lato**

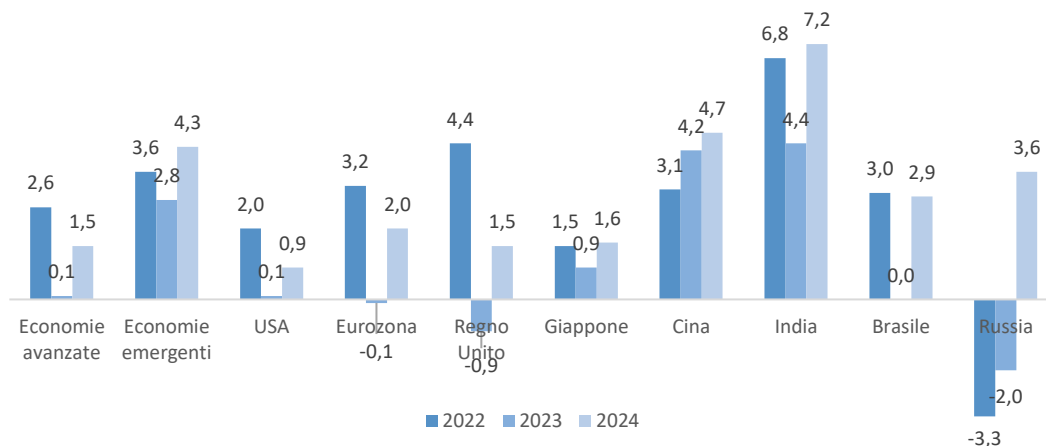
**dell'offerta**, che sebbene generalmente attenuate – soprattutto laddove riconducibili a misure di lockdown contro il Covid-19 – non possono essere del tutto considerate svanite in un contesto di elevata incertezza geopolitica tra le maggiori potenze avanzate ed emergenti. Un secondo aspetto riguarda **la persistenza dell'inflazione**, attesa sì in relativa attenuazione ma che potrebbe impiegare tempi prolungati per ritornare su livelli più ridotti, specie in quelle economie – come nel caso degli Stati Uniti – in cui le pressioni sui prezzi sono riconducibili più a dinamiche di domanda che di offerta. Infine, se l'entità delle recessioni sarà relativamente contenuta per la maggior parte delle economie, altrettanto limitato, se non deludente, potrà essere **il ritmo della successiva ripresa**: un forte rimbalzo della crescita è difatti poco probabile in un contesto in cui la Cina (come sarà detto in seguito) e altre grandi economie emergenti saranno in grado di contribuire ben al di sotto delle proprie potenzialità, gli aumenti dei tassi di interesse nelle economie avanzate continueranno ancora per un certo tempo a diffondersi nel sistema economico e un aggressivo allentamento fiscale non sarà un'opzione nuovamente percorribile nella maggior parte dei paesi.

Su questo sfondo si riflettono gli andamenti delle **economie avanzate** attesi nel 2023, con dinamiche di crescita sostanzialmente piatte, mentre si delinea un quadro relativamente più positivo – ma altresì eterogeneo – per quelle emergenti (Fig. 2). In particolare, l'elevata inflazione e gli alti tassi di interesse allenteranno la crescita negli Stati Uniti dal 2% dello scorso anno allo 0,1% nel 2023 e, con una dinamica anche più negativa, per il Canada (-1,3% quest'anno). Il Pil dell'Eurozona è previsto scendere in territorio negativo (-0,1% dopo il +3,2% del 2022), con Germania attesa in contrazione (-1%) e Francia e Italia in crescita attorno allo zero; più positive le aspettative per la Spagna (+1%). In questi paesi, l'implementazione dei piani di investimento nazionali stabiliti nell'ambito del Next Generation EU potranno comunque contribuire ad una traiettoria di ripresa più solida a partire dal 2024. Negative invece le aspettative per il Pil del Regno Unito quest'anno (-0,9%), mentre il Giappone sarà probabilmente in grado di mantenere una tendenza di crescita bassa ma costante (+0,9%).

Tra le **economie emergenti**, l'andamento positivo del Pil cinese (+4,2%) potrà fungere da volano anche per altri paesi della regione (specie Singapore, Filippine, Thailandia e Vietnam), sebbene su Pechino permangano elevati rischi collegati alla continua debolezza dei mercati immobiliari, all'aumento dei prestiti in sofferenza e al ripensamento della strategia Zero-Covid. La crescita dovrebbe essere moderata per i Paesi dell'Est Europa, più immediatamente esposti al conflitto tra Russia e Ucraina, e la Turchia (+0,9% nel 2023). Diversi mercati emergenti, in particolare gli importatori di materie prime, potrebbero incontrare notevoli difficoltà: i tassi di interesse elevati, l'apprezzamento del dollaro USA e il deterioramento delle ragioni di scambio rendono più difficile il servizio del debito estero e dei disavanzi elevati, come nel caso di diverse economie dell'Africa Subsahariana, tra cui il Ghana. Di contro, alcuni Paesi del Golfo (come Arabia Saudita ed Emirati Arabi Uniti) e dell'America Latina (tra cui Messico e Brasile) mostrano indicatori macroeconomici incoraggianti e sottolineano il potenziale contributo di questi mercati ad attenuare - seppur in misura relativamente contenuta - l'atteso calo della domanda di import mondiale.



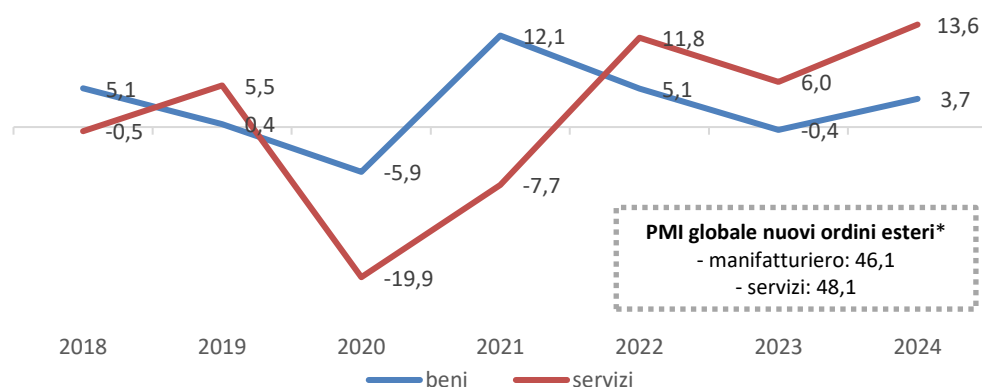
**Fig. 2. Previsioni crescita del PIL in aree e paesi selezionati (var. % annua)**



Fonte: Elaborazioni SACE su dati Oxford Economics.

Difatti, **il volume del commercio internazionale di beni potrebbe registrare una dinamica di flessione nel 2023**, passando in negativo al -0,4% dal +5,1% dello scorso anno, complice una minore domanda attesa in particolare dalle principali economie (Fig. 3). Alcuni segnali in questa direzione provengono ad esempio dalla componente di nuovi ordini esteri del Purchasing Managers' Index (PMI) dell'economia globale e relativa al settore manifatturiero, che a dicembre 2022 si è mantenuta – per il decimo mese consecutivo – in zona contrazione, segnalando quindi una flessione del commercio internazionale. Come evidenziato di seguito, questo aspetto potrebbe sottintendere una minore dinamicità dell'export italiano, che nel 2023 è previsto comunque in crescita ma con una componente inflattiva che continua – similmente a quanto avvenuto nel 2022 ma in misura più contenuta – a spingere il dato della crescita in valore rispetto a quella in volume. Per contro, **gli scambi globali di servizi sono attesi marcare un segno positivo nel 2023 (+6%)**, che segue il +11,8% dell'anno passato – sulla scia di una diffusa ripresa del settore turistico internazionale – ma che non consentirebbe ancora il pieno recupero delle ampie perdite segnate nel biennio 2020-21.

**Fig. 3. Commercio internazionale di beni e servizi (var. % annua)**



Fonte: Elaborazioni SACE su dati Oxford Economics.

\* L'indice PMI riflette le condizioni operative di un'impresa: un valore superiore (inferiore) a 50 punti indica una espansione (contrazione) del settore rispetto al mese precedente. L'ultima osservazione disponibile si riferisce al mese di dicembre 2022.

Il rallentamento nella crescita degli scambi internazionali rispetto alla dinamica post-pandemica rappresenta quindi una sfida importante per una economia aperta come quella italiana, che si colloca tra i principali paesi esportatori e importatori a livello mondiale con quote, rispettivamente, attorno al 2,9% e al 2,6%<sup>1</sup>, emblematiche della forza del Made in Italy sui mercati esteri e della capacità del nostro sistema produttivo di “trasformazione” di input produttivi verso beni e servizi a elevato valore aggiunto.

Nel 2021, infatti, la ripresa dell’economia e della domanda globale avevano contribuito ad un rapido e pieno recupero sia delle esportazioni che delle importazioni di beni italiani (+19,2% e +28,7%, nell’ordine, rispetto al 2020; +8,4% e +13,2% rispetto al valore pre-Covid). Tali risultati, influenzati anche dai rincari registrati nella seconda parte dell’anno sui mercati delle *commodity*<sup>2</sup>, avevano permesso di segnare il massimo storico di 520 miliardi di euro esportati e 480 miliardi di euro importati, con un contributo netto positivo per la crescita della nostra economia. L’incremento era stato diffuso a tutti i principali settori – con picchi positivi soprattutto per i beni intermedi, tra i più interessati dai rincari – e mercati di approvvigionamento e sbocco.

Anche nel 2022 l’incremento dell’export è stato marcato (+20,5% tra gennaio e novembre rispetto allo stesso periodo dell’anno precedente; ultimo dato ad oggi disponibile), con una performance tuttavia guidata da importanti aumenti di prezzo innescati dall’invasione dell’Ucraina da parte della Russia: il dato in volume – calcolato mantenendo i prezzi costanti – rivela difatti un incremento ben più contenuto, se non nullo (+0,3%). Ancora superiore la crescita delle importazioni (+39,5%), trainata per la maggior parte dai rincari dei beni energetici (+135,8%). Tale dinamica porterà probabilmente la bilancia commerciale italiana in deficit per la prima volta dal 2011.

Secondo le previsioni SACE, nel 2023 l’export di beni è atteso crescere a ritmi ancora sostenuti (+5% in valore), sebbene fisiologicamente al di sotto di quelli registrati nell’ultimo biennio nell’ipotesi di un progressivo affievolirsi delle tensioni sui costi delle materie prime. Tale previsione potrebbe comunque rappresentare una sottostima, a fronte di una tendenza inflativa che invece - ad oggi - fatica ancora a rientrare.

In questo difficile contesto internazionale è importante analizzare l’integrazione delle regioni italiane all’interno degli scambi globali. Tra queste, **il Veneto si caratterizza come una regione particolarmente aperta agli scambi di beni con l’estero**: nel 2021 registra il valore più alto in termini di interscambio commerciale sul Pil, pari a circa il 76%, ben al di sopra della media italiana (56%). Il Veneto si è confermata nel 2021 la terza regione italiana per valore esportato (dopo Lombardia ed Emilia-Romagna) avendo venduto oltreconfine beni per circa 70,8 miliardi di euro, pari a quasi il 14% del totale nazionale. In termini di importazioni (pari a 53,5 miliardi di euro) la regione è seconda solo alla Lombardia per beni acquistati dall’estero, con un’incidenza dell’11% sul totale nazionale. La proiezione del Veneto verso l’estero si evince anche dalla presenza, nella regione, di numerosi operatori all’export, pari al 13% del totale nazionale.

---

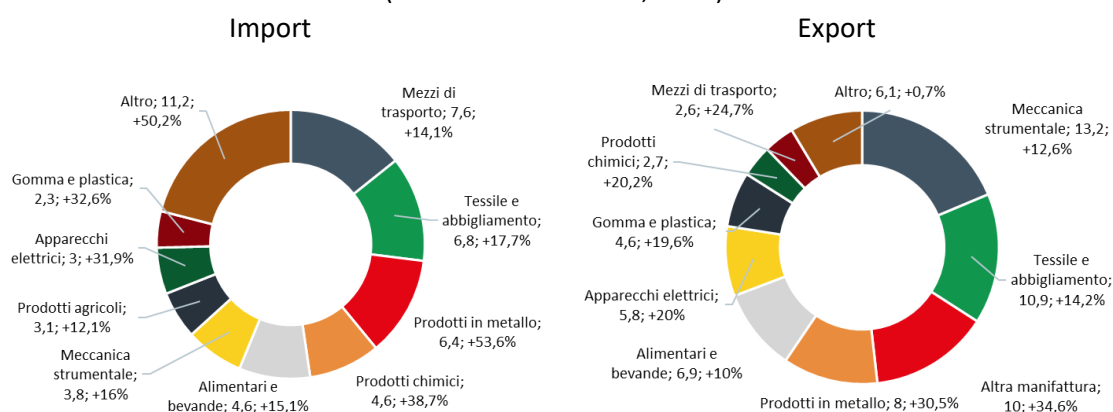
<sup>1</sup> Secondo i dati Un-Comtrade, nel 2021 l’Italia si colloca all’ottava posizione tra i paesi esportatori a livello mondiale (dietro Cina, Stati Uniti, Germania, Giappone, Paesi Bassi, Hong Kong, Corea del Sud) e all’undicesima tra i paesi importatori (dietro Stati Uniti, Cina, Germania, Giappone, Francia, Hong Kong, Regno Unito, Paesi Bassi, Corea del Sud, India). Il ranking dell’Italia può essere ritenuto anche più elevato se si considera la presenza di mercati hub - da cui transitano le merci in una logica import-export - nelle posizioni precedenti, come ad esempio Paesi Bassi e Hong Kong.

<sup>2</sup> Per un approfondimento si veda SACE, Caro Export, Rapporto Export, settembre 2022, pagine 57-60.

**L'export veneto ha segnato un pieno recupero nel 2021** (+17,7% rispetto all'anno precedente; +8,7% rispetto al 2019). Sebbene la crescita sia stata intensa per pressoché tutti i settori, alcuni di essi hanno mostrato recuperi particolarmente accentuati, tra cui altra manifattura<sup>3</sup>, alcuni beni intermedi quali prodotti in metallo, gomma e plastica e prodotti chimici, e alimentari e bevande, che dopo essersi mantenuti stabili anche nell'anno del Covid, hanno segnato un incremento a doppia cifra (Fig. 4). Sono rimasti ancora al di sotto dei livelli pre-pandemia, nonostante la crescita marcata, i mezzi di trasporto (-2,7% rispetto al 2019).

**L'andamento positivo è proseguito anche nel 2022**, in base ai dati parziali disponibili e relativi ai primi nove mesi dell'anno (+17,5% in termini tendenziali, più debole rispetto al +21,2% relativo al dato nazionale), con incrementi a doppia cifra per meccanica strumentale (+12,8%) e tessile e abbigliamento (+10,2%) – primi due settori di export del Veneto – e aumenti intensi soprattutto per quei settori che hanno registrato importanti rialzi di prezzo, quali prodotti in metallo (+26,3%), prodotti chimici (+21,8%), legno, carta e stampa (+33,5%).

**Fig. 4. Importazioni ed esportazioni di beni del Veneto, per settore**  
(€ mld e var. % annua; 2021)



Fonte: Istat.

Note: la voce "Altra" delle importazioni comprende: estrattiva; legno carta e stampa; altra manifattura; apparecchi elettronici; raffinati; altri settori esportativi e farmaceutica. La voce "Altra" delle esportazioni include: legno, carta e stampa; apparecchi elettronici; prodotti agricoli; altri settori esportativi; farmaceutica; raffinati ed estrattiva.

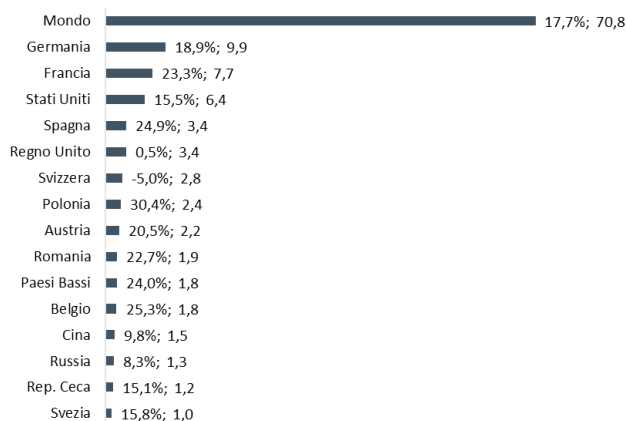
**Anche le importazioni di beni della regione hanno segnato un pieno recupero nel 2021** (+29%; +11,7% rispetto al 2019), **grazie soprattutto ai rilevanti incrementi registrati dai beni intermedi** utilizzati come input produttivi per l'industria veneta, quali prodotti in metallo, prodotti chimici, gomma e plastica e legno, carta e stampa. I primi due settori di import, mezzi di trasporto e tessile e abbigliamento, hanno invece chiuso l'anno al di sotto dei livelli 2019 (rispettivamente -9,2% e -1,7%). Le importazioni regionali nei primi nove mesi del 2022 hanno visto andamenti analoghi a quelli delle esportazioni, con una crescita marcata (+39,4%) diffusa a pressoché tutti i settori e trainata dall'incremento della componente di prezzo.

**In termini di principali destinazioni dell'export veneto, si continua a osservare una prevalenza di mercati di sbocco all'interno dell'Unione europea o comunque geograficamente più vicini.** La crescita a doppia cifra registrata nel 2021 è stata diffusa alle principali destinazioni (Fig. 5), con l'eccezione del calo verso la Svizzera e del Regno Unito, che è rimasto sostanzialmente stabile. Tale dinamica è proseguita anche nei primi tre trimestri dello scorso anno, con

<sup>3</sup> Il settore include principalmente strumenti e forniture mediche e dentistiche (42,9% del totale), mobili (29,2%) e gioielleria e metalli preziosi (21,4%).

performance molto positive verso, tra gli altri, Stati Uniti (+28,9%), dove un dollaro rafforzato nei confronti dell'euro ha favorito l'acquisto di prodotti regionali e in parte anche assorbito i rialzi praticati dalle imprese esportatrici, Austria (+24,2%) e Paesi Bassi (+22,4%); è rimasta invece al di sotto della media la dinamica delle vendite verso la Cina (+8,4%).

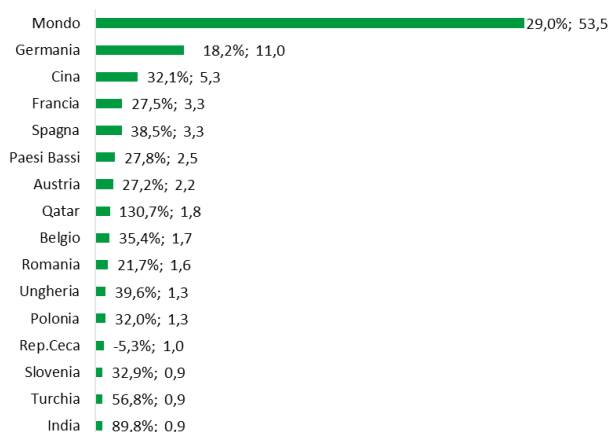
**Fig. 5. Principali destinazioni dell'export di beni veneto (var. % annua e € mld; 2021)**



Fonte: Istat.

**I mercati di approvvigionamento delle imprese venete risultano ancora più concentrati, in particolare in relazione al primo fornitore: circa un quinto di tutti i beni importati dalla regione proviene infatti dalla Germania.** Nonostante l'incremento registrato lo scorso anno, le importazioni da Berlino rimangono comunque al di sotto dei livelli pre-pandemia (+18,2% rispetto al 2020; -10,7% rispetto al 2019) a causa del mancato recupero dei mezzi di trasporto – specie degli autoveicoli – e dei prodotti in metallo. Cina, Francia e Spagna seguono nell'elenco dei principali fornitori del Veneto, avendo registrato tassi di crescita al di sopra della media (Fig. 6). Nei primi nove mesi dello scorso anno il quadro è leggermente cambiato: è aumentata infatti la rilevanza dei fornitori di prodotti energetici quali Qatar e Stati Uniti – entrambi esportatori di GNL.

**Fig. 6. Principali mercati di approvvigionamento del Veneto (var % 2021; € mld)**



Fonte: Istat.

A livello provinciale **Treviso, Padova, Venezia e Rovigo** – oggetto di questa indagine – **hanno rappresentato quasi la metà dell'export veneto avendo venduto all'estero circa 32,7 miliardi**

**di euro nel 2021**<sup>4</sup>. Di queste, le prime tre hanno registrato crescita a doppia cifra recuperando appieno quanto perso nel 2020, mentre Rovigo ha segnato una contrazione (-22,9%) - in parte effetto statistico di una crescita a ritmi intensi l'anno precedente grazie al settore della farmaceutica. Gli incrementi sono proseguiti anche lo scorso anno, con andamenti particolarmente positivi per Venezia (+34,5% nei primi nove mesi del 2022), in linea con la media regionale per Padova e Treviso (nell'ordine +17,3% e +15,5%) e leggermente meno accentuati per Rovigo (+12,6%). A livello strutturale, metà dell'export di Treviso si è concentrato nei settori dell'altra manifattura – specie mobili – della meccanica strumentale e del tessile e abbigliamento. Per Padova il settore più rilevante è stato invece la meccanica strumentale, che ha costituito quasi un terzo dei beni esportati dalla provincia, seguita da altra manifattura – specie strumenti e forniture mediche e mobili – e prodotti in metallo. Le esportazioni di Venezia sono risultate relativamente meno concentrate: i primi tre settori di export, tessile e abbigliamento, alimentari e bevande e prodotti in metallo, hanno rappresentato circa il 45% del totale. Rovigo, infine, ha visto tra i settori principali meccanica strumentale, prodotti chimici e gomma e plastica.

In conclusione, l'attuale contesto previsivo mostra una marcata decelerazione nel 2023 per la crescita globale e in particolare per il commercio internazionale, tuttavia al momento connotabile come transitorio, prima di un ritorno ad un percorso di espansione più positivo e prolungato nel tempo. In questo frangente, le nostre imprese dovranno quindi mostrare una capacità di adottare le opportune “misure tattiche” di mitigazione degli impatti della decelerazione sulle vendite e sui costi di approvvigionamento e, al contempo, elaborare “piani strategici” che siano in grado di sfruttare le opportunità della ripresa e rendere sempre più solide – e a prova di futuri shock – le proprie reti di clienti e fornitori, puntando ad esempio sulla sostenibilità, sull'innovazione e sulla digitalizzazione.

---

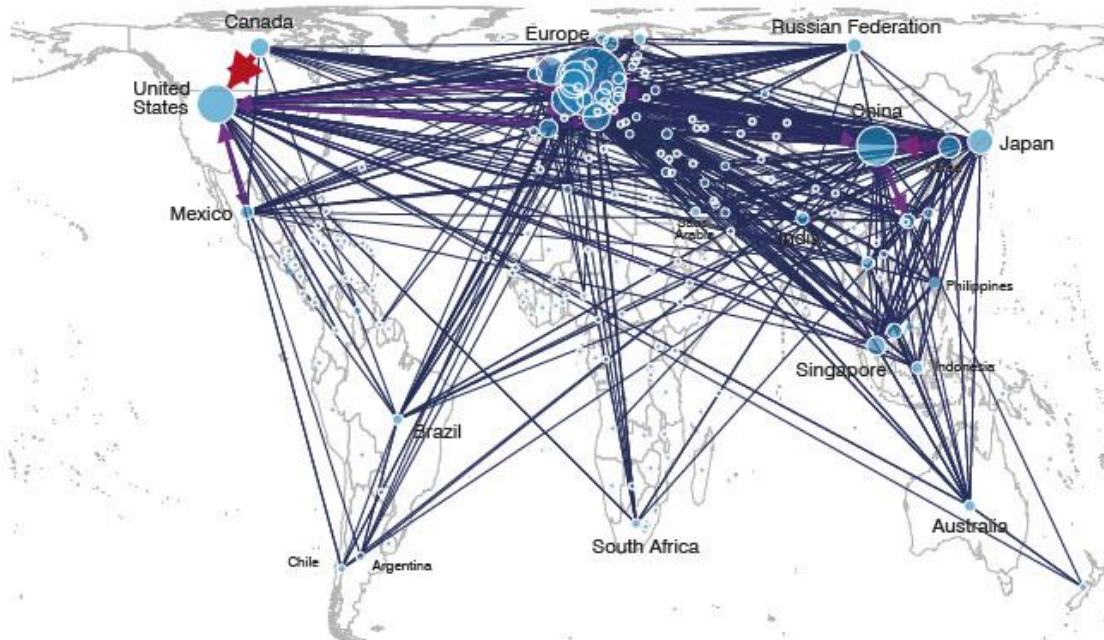
<sup>4</sup> In ordine di export 2021, le province venete sono: Vicenza (28,8% dell'export regionale), Treviso (20,5%), Verona (19%), Padova (15,8%), Venezia (7,4%), Belluno (6%) e Rovigo (2,4%).

## L'indagine: La riorganizzazione internazionale delle reti di fornitura tra reshoring e friendshoring

Nel 2021 l'approfondimento dell'osservatorio sull'internazionalizzazione delle imprese è stato dedicato al tema delle Catene Globali del Valore (CGV) o Global Value Chain: complesse forme organizzative che governano la frammentazione internazionale dei processi produttivi che si sono affermate nel periodo a cavallo tra gli anni '80 e '90 del secolo scorso. Le informazioni raccolte hanno permesso di individuare quante delle imprese delle province di Padova e Treviso partecipano a CGV e soprattutto di descrivere la posizione che queste hanno all'interno di esse.

La pandemia prima e la difficile situazione a livello politico internazionale hanno accelerato alcune dinamiche di cambiamento delle Catene Globali del Valore che erano già in atto da qualche anno.

**Fig.1.1 – La natura regionale delle catene globali del valore**

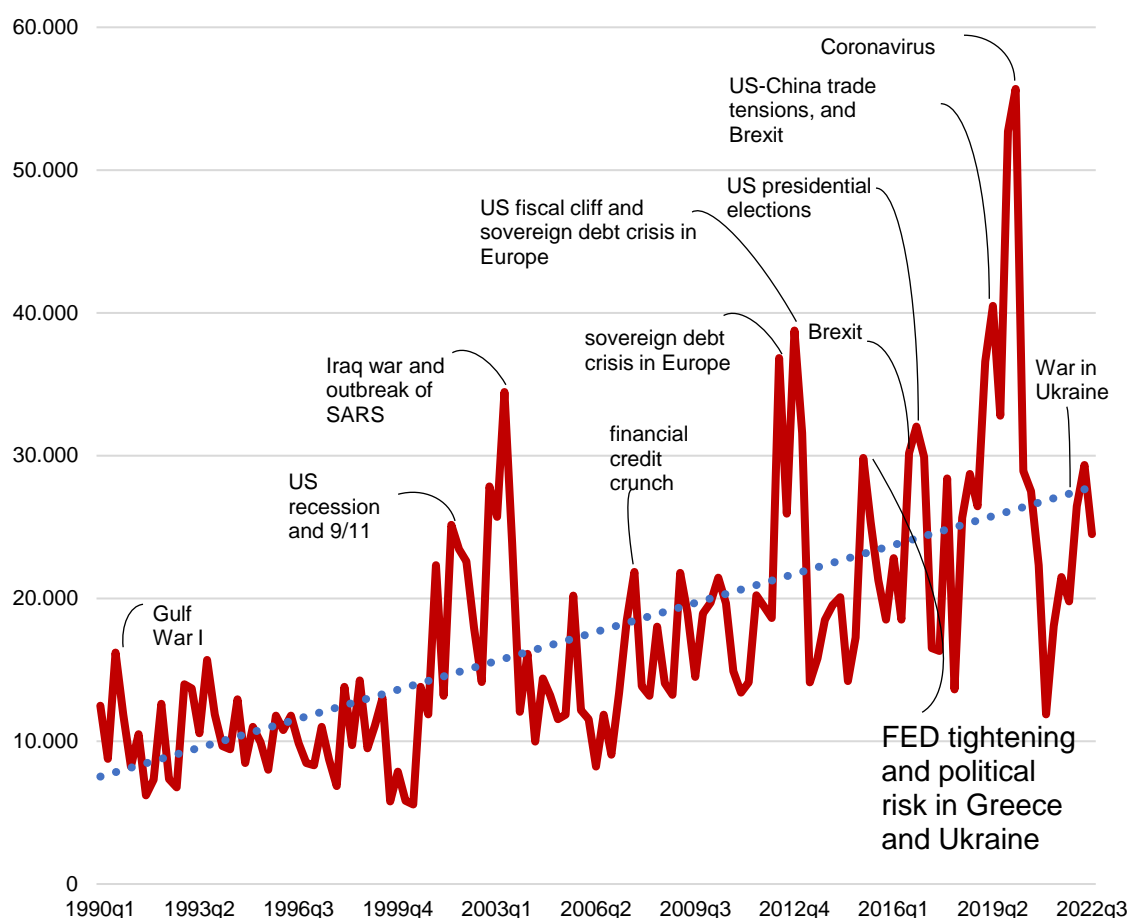


Fonte: Boffa et al (2019).

A partire dalla crisi del 2008 la fase espansiva dello sviluppo delle GVC è, infatti, rallentata e ha assunto forme nuove di estensione geografica. Questi sono i due fenomeni più recenti che hanno riguardato le GVC. Nonostante il termine comunemente usato "catene **globali** del valore", l'attività della catena del valore ha sempre avuto forti caratteristiche regionali, con un'alta percentuale di attività che si svolge attorno agli hub nordamericani, europei e asiatici (fig. 1.1). Negli anni che hanno preceduto la pandemia il processo di regionalizzazione degli scambi e delle catene del valore si stava rafforzando. Gli elementi che hanno determinato tale fenomeno sono diversi. Le nuove tecnologie permettono di costruire impianti efficienti di dimensioni minori, portando a nuovi equilibri tra alcune delle dimensioni più importanti nelle scelte localizzative: le economie di scala interne, i costi logistici e la vicinanza al mercato finale amplificando la tendenza alla regionalizzazione delle GVC.

A incidere sulla regionalizzazione delle catene globali del valore vi è anche il maggior livello di incertezza che caratterizza gli scenari internazionali come verificato dal Global Uncertainty Index (Fig. 1.2). Sulla relazione tra incertezza ed espansione delle GVC si può vedere il lavoro di Kemal Kilic e Dalia Marin apparso su VoxEu.org nel 2020. Secondo i due economisti uno degli elementi che hanno determinato la fine del periodo di espansione delle CGV è la crescente incertezza che si è affermata negli scenari internazionali a partire dal 2008. Le verifiche condotte dai due autori evidenziano una correlazione negativa tra livello di incertezza (misurata attraverso il World uncertainty index – WUI) e l’espansione delle CGV (Fig. 1.2).

**Fig. 1.2 - World Uncertainty Index**



Fonte: Ahir, et al. (2022)

I dati confermano il fenomeno della regionalizzazione delle catene del valore: la quota intraregionale del commercio mondiale di beni è aumentata di 2,7 punti percentuali dal 2013. Un andamento che riflette, almeno in parte, l'aumento dei consumi dei mercati emergenti. Questo sviluppo è più evidente per l'Asia e i paesi dell'UE-28 (McKinsey Global Institute, 2019).

Come già anticipato in questo contesto pandemia e tensione nelle relazioni politiche internazionali hanno accelerato il fenomeno della regionalizzazione evidenziando la fragilità delle Catene Globali del Valore. La gestione dei nuovi rischi è stata affrontata, ad esempio, con politiche ispirate alla “ridondanza”. La pandemia ha infatti evidenziato come potrebbe essere

auspicabile diversificare i propri fornitori e aumentare le scorte nei magazzini come forma di “assicurazione” contro i potenziali rischi ma anche attraverso azioni di reshoring, il rientro delle aziende che in precedenza avevano localizzato la produzione all'estero o il nearshoring. La crescente tensione nelle relazioni internazionali ha introdotto anche una nuova strategia, quella del friendshoring, un concetto introdotto da Janet Yellen (Segretario al tesoro USA) per descrivere una scelta localizzativa di un'azienda che dovrebbero riposizionare i propri impianti in Paesi amici, cioè affini da un punto di vista politico.

Come stanno vivendo le imprese associate a Confindustria Veneto Est questi fenomeni? L'approfondimento di quest'annualità dell'osservatorio è dedicato proprio a questi temi.

Il rapporto di ricerca si articola in tre blocchi. Il primo è dedicato alle strategie di internazionalizzazione, nel secondo viene affrontato il tema della riorganizzazione internazionale delle reti di fornitura, il terzo riguarda l'utilizzo di servizi assicurativi e finanziari da parte delle imprese associate. Alle questioni metodologiche e alla descrizione dettagliata del campione di 657 imprese che hanno scelto di partecipare alla rilevazione è dedicato il paragrafo finale “Nota metodologica e descrizione del campione”.

Come già anticipato, l'edizione 2022 dell'osservatorio ha visto, rispetto alla rilevazione condotta nel 2021, l'allargamento alle imprese che precedentemente erano iscritte a Confindustria Venezia, area metropolitana di Venezia e Rovigo. Questo spiega l'allargamento del campione di imprese coinvolte nella rilevazione. Ovviamente il nuovo perimetro d'indagine limita la possibilità di confronto con i dati rilevati nella prima annualità del rapporto.

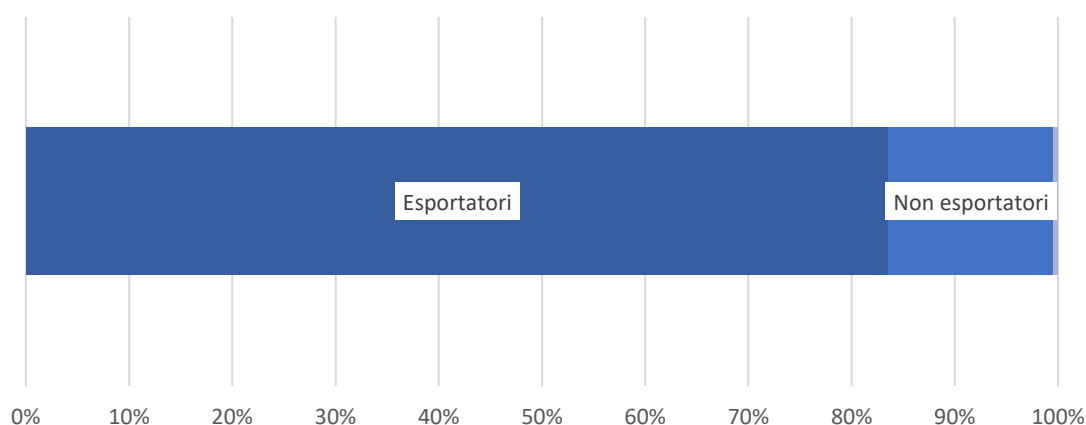


## Strategie di internazionalizzazione

Le informazioni raccolte attraverso la survey permettono di individuare le diverse modalità di internazionalizzazione adottate dalle imprese.

Nell'analisi si è scelto di utilizzare un modello à la Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) che vede l'internazionalizzazione come una serie di stadi sequenziali, che devono essere percorsi dall'impresa nel suo sviluppo estero. Il primo stadio analizzato è quello relativo alle esportazioni. Dalla rilevazione emerge che l'83,6% delle imprese che hanno partecipato alla rilevazione dichiarano di esportare (Grafico 2.1).

**Grafico 2.1 – Imprese esportatrici e non esportatrici (val. %)**



Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

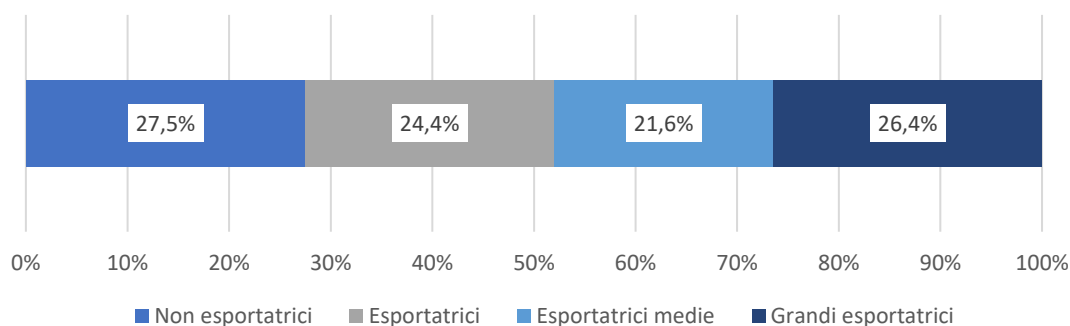
Utilizzando i dati relativi all'intensità di esportazione (che è la modalità di gran lunga più diffusa di internazionalizzazione) è possibile classificare le imprese in:

- “Non esportatrici”, imprese che esportano una quota nulla o comunque inferiore al 3% del proprio fatturato totale,
- “Esportatrici”, imprese che esportano una quota compresa tra il 3 e il 25% dei propri ricavi,
- “Esportatrici medie”, export compreso tra il 25 e il 60%,
- “Grandi esportatrici” (ricavi generati all'estero maggiori del 60% del totale).

Nell'indagine 2022 si è scelto di utilizzare lo stesso schema di classificazione adottato nel 2021 in modo da rendere comparabili i dati, che comunque, come già sottolineato nell'introduzione, fanno riferimento a due universi diversi.

Il 27,5% delle imprese non esporta o è un'esportatrice marginale (volume dei ricavi generato da esportazioni inferiore al 3% del totale). Un quarto delle imprese (24,4%) esporta tra il 3 e il 25% del fatturato, mentre il 21,6% esporta tra il 25 e il 60% del valore della produzione. Il 26,4% delle imprese sono classificate come “grandi esportatrici”, con volumi dei ricavi generati dall'export superiori al 60% del totale.

**Grafico 2.1b – Imprese per intensità di esportazione**



Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

All'aumentare delle dimensioni delle imprese aumenta la quota di imprese "Grandi esportatrici", che raggiunge il 46,7% del totale nelle imprese con più di 250 addetti e il 30,8% in quella tra 50 e 249 addetti.

**Tabella 2.1 – Intensità di esportazione per macrosettore e classe dimensionale (val. %)**

	Non esportatrici	Esportatrici	Esportatrici medie	Grandi esportatrici	Totale
<b>Totale</b>	<b>27,5</b>	<b>24,4</b>	<b>21,6</b>	<b>26,4</b>	<b>100,0</b>
Macrosettore					
<b>Metalmeccanico</b>	<b>28,5</b>	<b>20,8</b>	<b>21,3</b>	<b>29,4</b>	<b>100,0</b>
<b>Altro</b>	<b>26,7</b>	<b>27,6</b>	<b>21,9</b>	<b>23,8</b>	<b>100,0</b>
Classe dimensionale					
<b>1-49</b>	<b>32,4</b>	<b>26,5</b>	<b>18,3</b>	<b>22,9</b>	<b>100,0</b>
<b>50-249</b>	<b>18,6</b>	<b>21,6</b>	<b>29,0</b>	<b>30,8</b>	<b>100,0</b>
<b>250+</b>	<b>18,1</b>	<b>15,2</b>	<b>20,0</b>	<b>46,7</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

Rispetto alla rilevazione dello scorso anno aumenta di quasi cinque punti percentuali la quota di imprese grandi esportatrici, a discapito delle esportatrici medie che passano dal 26,5% al 21,6%.

Grazie al questionario è possibile ricostruire non solamente l'intensità di esportazione ma anche le diverse modalità: il 67,2% delle imprese che esporta, esporta direttamente al cliente finale, il 20,2% dichiara di essere un esportatore occasionale mentre una quota pressoché analoga esporta in regime di subfornitura (20%). Il 10,7% si affida, per le proprie vendite all'estero, a filiali commerciali proprie o a negozi, il 9,8% ha uffici di rappresentanza commerciale. Solamente lo 0,5% ha scelto la via delle joint ventures all'estero e lo 0,2% del franchising.

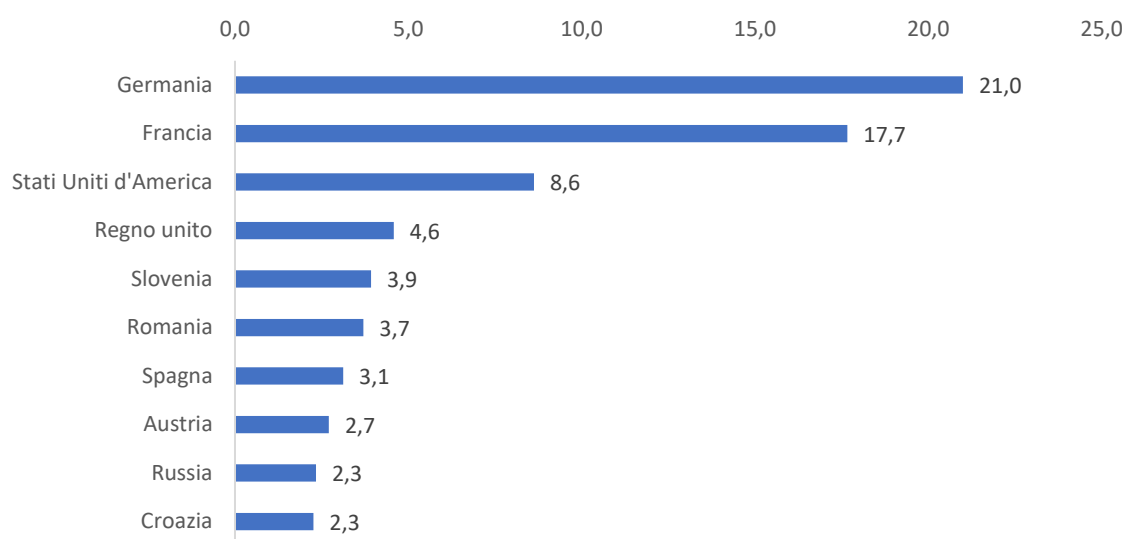
Se si considera la modalità più diffusa (Esportazioni dirette al cliente finale) il paese indicato con maggior frequenza come mercato di sbocco è la Germania (21%), seguito da Francia (17,7%) e Stati Uniti d'America (8,6%). I primi 10 paesi indicati pesano quasi il 70% delle indicazioni fornite.

**Tabella 2.2 – Modalità di esportazione (val. %, possibili più risposte)**

Modalità	%
Esportazioni dirette al cliente finale	67,2
Vendita occasionale	20,2
Esportazioni in regime di subfornitura	20,0
Vendita all'estero con proprie filiali commerciali o negozi	10,7
Uffici di rappresentanza commerciale (no filiali o negozi)	9,8
Joint ventures con vendita all'estero	0,5
Franchising all'estero	0,2

Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

**Graf. 2.2 – Esportazioni dirette al cliente finale: qual è il primo paese interessato? (val. %)**

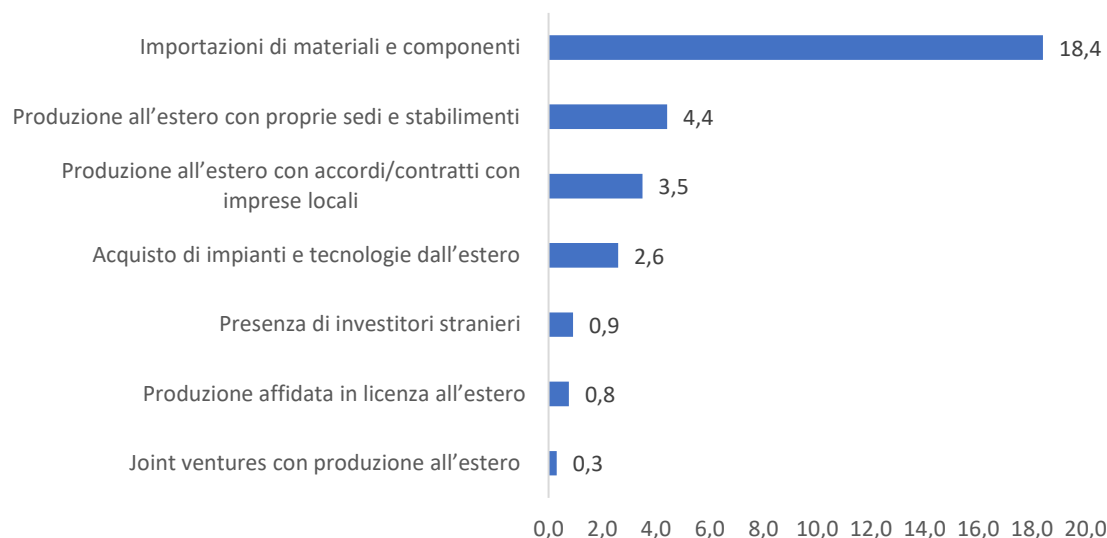


Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

Analizzando la modalità “esportazioni in regime di subfornitura”, che risulta la terza più diffusa, si verifica una forte concentrazione rispetto ai mercati di sbocco, dato che la Francia viene indicato come primo mercato dal 24,4% delle imprese, la Germania dal 16,9% e gli Stati Uniti d'America dal 12,1%.

Se si allarga l'analisi ad altre possibili forme di internazionalizzazione emerge che la più diffusa, riguarda quasi un quinto delle imprese che hanno partecipato alla rilevazione, è l'importazione, dall'estero, di materiali e componenti (18,4%). Le altre modalità sono scelte con frequenze decisamente meno elevate (il 4,4% produce all'estero con proprie sedi e stabilimenti mentre il 3,5% lo fa grazie ad accordi o altri tipi di contratti con imprese locali).

**Graf. 2.3 – Strategie di internazionalizzazione diverse dall’esportazione.**



Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

Tra i servizi per l'internazionalizzazione quello considerato maggiormente utile è la partecipazione a fiere all'estero, che in una scala da 1 a 5 (1, utilità minima, 5 utilità massima) raccoglie una valutazione pari a 3,6 con punta di 3,7 tra le imprese del comparto metalmeccanico. Al secondo posto (con una valutazione pari a 3,3) si colloca la consulenza in ambito di legislazione doganale, un servizio che risulta particolarmente apprezzato tra le imprese medie (50-249 addetti, 3,4 la valutazione). In terza posizione si collocano le attività di ricerca di controparti estere (3,2) che risultano allo stesso livello dei servizi legati alla contrattualistica internazionale (3,2).

La stessa analisi può essere ripetuta considerando le diverse intensità di esportazione delle imprese. Pur in presenza di sfumature minime tra le preferenze delle imprese qualche indicazione interessante emerge. Le imprese che non hanno esperienza di esportazione (le "non esportatrici") sembrano maggiormente interessate, rispetto alla media, a servizi come la consulenza su vendita e marketing digitale, l'assistenza nella ricerca di finanziamenti agevolati e l'organizzazione di seminari informativi. Le "esportatrici medie" appaiono più interessate rispetto alla media a servizi quali la partecipazione a fiere all'estero e all'organizzazione di incoming di operatori esteri. Le "esportatrici", imprese che esportano tra il 3 e il 25% del proprio fatturato appaiono meno interessate rispetto alla media rispetto a tutti i servizi proposti mentre le "grandi esportatrici" sono poco interessate (sempre rispetto al valore medio) a servizi quali la consulenza su vendita e marketing digitale e alla ricerca di controparti estere.

**Tabella 2.3 – Servizi per l'internazionalizzazione, grado di utilità (valori medi, 1 minimo, 6 massimo) per macrosettore e dimensione**

	Metalmecanico	Altri	1-49 addetti	50-249 addetti	250+ addetti	Non specificato	Totale
Partecipazione a fiere all'estero	3,7	3,4	3,6	3,6	3,5	3,4	<b>3,6</b>
Legislazione doganale	3,3	3,3	3,3	3,4	3,2	3,3	<b>3,3</b>
Ricerca controparti estere	3,1	3,2	3,3	3,1	2,8	3	<b>3,2</b>
Contrattualistica internazionale	3,2	3,2	3,3	3,1	2,9	3,2	<b>3,2</b>
Consulenza tecnica (certificazioni)	3,2	3	3,1	3,2	2,7	2,9	<b>3,1</b>
Partecipazione a missioni commerciali all'estero (incontri B2B)	3,1	2,7	2,8	3	2,8	2,8	<b>2,9</b>
Organizzazione di incoming di operatori esteri	2,9	2,7	2,8	2,9	2,6	2,7	<b>2,8</b>
Assistenza nella ricerca di finanziamenti agevolati	2,8	2,9	3	2,8	1,9	2,8	<b>2,8</b>
Registrazioni marchi e brevetti	2,8	2,9	2,8	3	2,6	2,5	<b>2,8</b>
Organizzazione di seminari informativi	2,6	2,4	2,4	2,5	2,7	2,5	<b>2,5</b>
Pubblicazione di guide informative/ ricerche di mercato	2,5	2,5	2,6	2,5	2,8	2,6	<b>2,5</b>
Consulenza su vendita e marketing digitale	2,5	2,5	2,6	2,5	2,3	2,4	<b>2,5</b>

Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

**Tabella 2.3b – Servizi per l'internazionalizzazione, grado di utilità (valori medi, 1 minimo, 6 massimo) per intensità di esportazione**

	Non esportatrici	Esportatrici	Esportatrici medie	Grandi esportatrici	Totale
Partecipazione a fiere all'estero	3,4	3,3	3,8	3,7	<b>3,6</b>
Legislazione doganale	3,4	3,2	3,3	3,4	<b>3,3</b>
Contrattualistica internazionale	3,3	3,1	3,2	3,3	<b>3,2</b>
Ricerca controparti estere	3,3	3,2	3,2	3,0	<b>3,2</b>
Consulenza tecnica (certificazioni)	3,2	3,1	3,1	3,0	<b>3,1</b>
Partecipazione a missioni commerciali all'estero (incontri B2B)	3,0	2,6	3,0	3,0	<b>2,9</b>
Assistenza nella ricerca di finanziamenti agevolati	3,0	2,8	2,8	2,8	<b>2,8</b>
Registrazioni marchi e brevetti	2,8	2,7	3,0	2,9	<b>2,8</b>
Organizzazione di incoming di operatori esteri	2,7	2,7	3,0	2,8	<b>2,8</b>
Pubblicazione di guide informative/ ricerche di mercato	2,7	2,5	2,5	2,5	<b>2,5</b>
Consulenza su vendita e marketing digitale	2,8	2,5	2,6	2,2	<b>2,5</b>
Organizzazione di seminari informativi	2,6	2,3	2,5	2,6	<b>2,5</b>

Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

All'ultimo posto tra i servizi per l'internazionalizzazione si colloca la consulenza su vendita e marketing digitale. Il dato è confermato dall'opinione che le imprese restituiscono sull'e-commerce. La metà non ritiene interessante l'e-commerce (57% tra le imprese della metalmeccanica e 44,1% tra le altre). Circa una su cinque (19,7%) dichiara di non averlo ancora utilizzato ma che l'azienda si sta avvicinando a tali modalità commerciali. Meno del 7% lo utilizza già, il 3,5% grazie ai servizi di piattaforme terze di tipo generalista (es. Amazon) e il 3,2% grazie a terzi che utilizzano piattaforme specializzate a livello settoriale.

**Tab. 2.4 – L'e-commerce è uno strumento.... (val. % per macrosettore).**

	<b>Metalmeccanico</b>	<b>Altro</b>	<b>Totale</b>
non di interesse per l'azienda	57,0%	44,1%	50,1%
non ancora utilizzato, ma a cui l'azienda si sta avvicinando	20,1%	19,4%	19,7%
utilizzato dall'azienda attraverso piattaforma propria	7,2%	13,8%	10,7%
utilizzato dall'azienda attraverso piattaforma fornita da terzi di tipo generalista (ad es. Amazon)	2,3%	4,6%	3,5%
utilizzato dall'azienda attraverso piattaforma fornita da terzi e specializzata in un settore	1,0%	5,2%	3,2%
n.r.	12,4%	12,9%	12,7%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

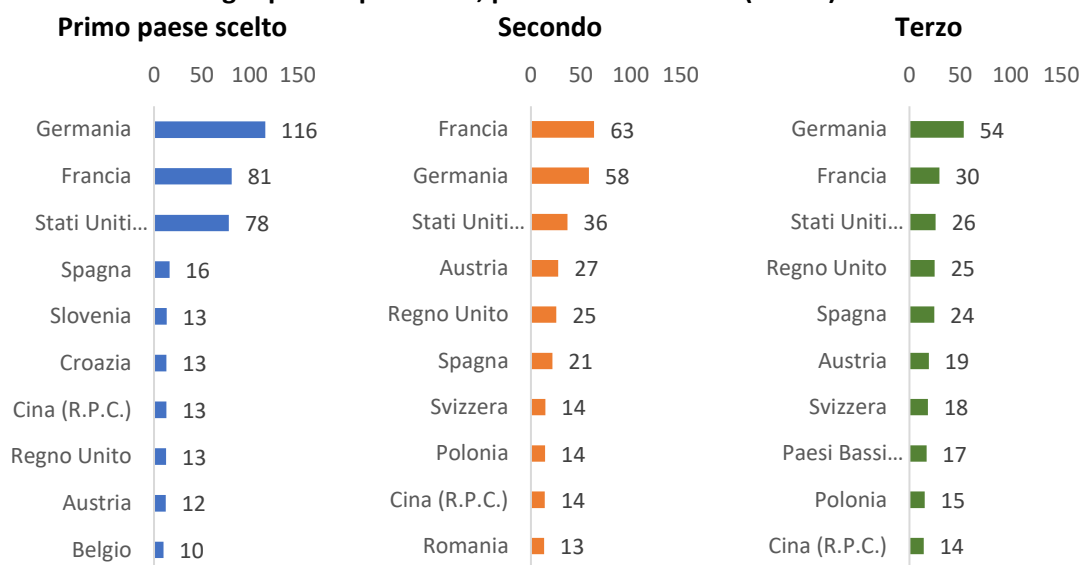
Se si considera la dimensione delle imprese che hanno risposto, non sembrano evidenziarsi differenze significative.

**Tab. 2.5 – L'e-commerce è uno strumento.... (val. % per classe dimensionale).**

	<b>1-49</b>	<b>50-249</b>	<b>250+</b>	<b>Totale</b>
non di interesse per l'azienda	47,7%	54,6%	55,2%	50,1%
non ancora utilizzato, ma a cui l'azienda si sta avvicinando	18,3%	23,5%	16,1%	19,7%
utilizzato dall'azienda attraverso piattaforma propria	10,9%	9,1%	18,3%	10,7%
utilizzato dall'azienda attraverso piattaforma fornita da terzi di tipo generalista (ad es. Amazon)	3,6%	3,5%	2,7%	3,5%
utilizzato dall'azienda attraverso piattaforma fornita da terzi e specializzata in un settore	3,5%	2,9%	2,6%	3,2%
n.r.	16,1%	6,4%	5,2%	12,7%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

**Graf. 2.4 – Paesi target per l'export 2023, prime 10 indicazioni (n. casi)**

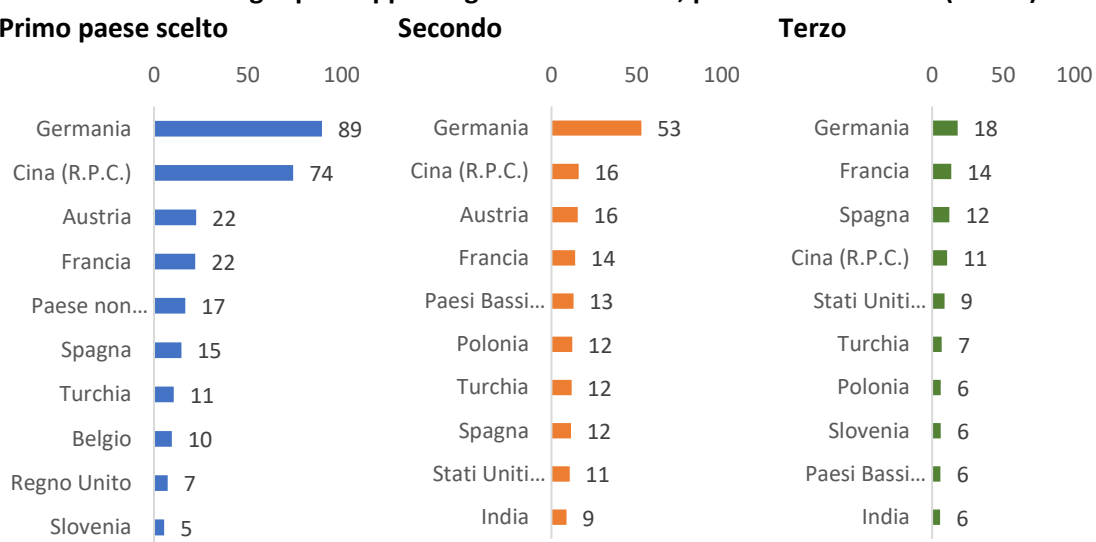


Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

Provando a guardare al futuro prossimo, alle imprese è stato chiesto quali fossero i paesi target per l'export nel 2023. La Germania si colloca al primo posto tra i paesi target (116 indicazioni come primo paese target, 58 come secondo e 54 come terzo). Seguono la Francia e gli Stati Uniti. Il confronto tra queste risposte e i mercati di sbocco attuali in termini di export (Grafico 2.4) restituisce un pattern caratterizzato da grande continuità. I primi tre paesi target per il 2023 sono i tre paesi che maggiormente attirano già le esportazioni delle imprese.

La Germania risulta in testa anche tra i paesi target per l'approvvigionamento nel 2023, risultando al primo posto sia come prima scelta che come seconda e terza. Al secondo posto la Cina e al terzo posto l'Austria.

**Grafico 2.5 – Paesi target per l'approvvigionamento 2023, prime 10 indicazioni (n. casi)**



Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

## La riorganizzazione internazionale delle reti di fornitura

Come anticipato nell'introduzione, pandemia e tensione nelle relazioni politiche internazionali hanno accelerato il fenomeno della regionalizzazione delle catene globali del valore (CGV) evidenziandone la fragilità. La gestione dei nuovi rischi è stata affrontata, ad esempio, con politiche ispirate alla "ridondanza". La pandemia ha infatti evidenziato come potrebbe essere auspicabile diversificare i propri fornitori e/o aumentare le scorte nei magazzini come forma di "assicurazione" contro i potenziali rischi ma anche attraverso azioni di reshoring, il rientro delle aziende che in precedenza avevano localizzato la produzione all'estero. L'approfondimento di quest'anno è dedicato proprio alla riorganizzazione delle reti di fornitura e si pone l'obiettivo di mappare come le imprese venete stanno affrontando i cambiamenti in atto. I temi trattati sono diversi e vanno dalle politiche di gestione dei fornitori strategici alla gestione delle scorte, passando per strategie di reshoring.

Tra le imprese coinvolte nell'indagine, negli ultimi due anni più di un'impresa su tre (34,7%) ha cambiato almeno un fornitore strategico.

**Tab. 3.1 – Negli ultimi due anni avete cambiato almeno un fornitore strategico?**

	<b>Sì</b>	<b>No</b>	<b>n.r.</b>	<b>Totale</b>
<b>Totale</b>	<b>34,7%</b>	<b>64,3%</b>	<b>1,0%</b>	<b>100,0%</b>
Macrosettore				
<b>Metalmeccanico</b>	36,6%	62,7%	0,6%	100,0%
<b>Altro</b>	33,0%	65,6%	1,4%	100,0%
Classe dimensionale				
<b>1-49</b>	33,4%	65,3%	1,3%	100,0%
<b>50-249</b>	38,3%	61,7%	0,0%	100,0%
<b>250+</b>	28,9%	66,4%	4,7%	100,0%

Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

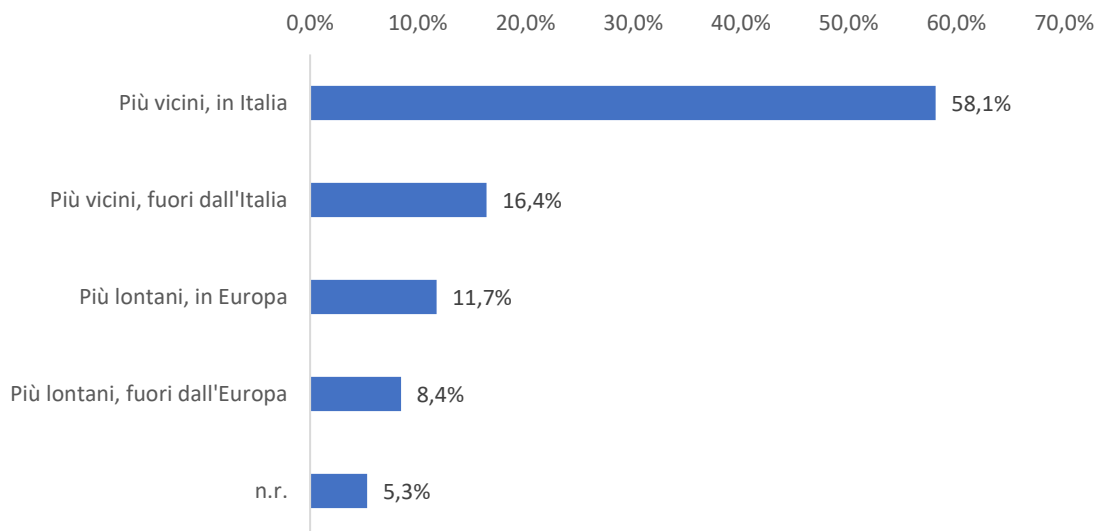
I nuovi fornitori strategici, si collocano più vicini all'impresa italiana, nel 58,1% sono più vicini, in Italia, il 16,4% sono più vicini ma fuori dall'Italia.

Nell'11,7% dei casi sono più lontani in Europa e nell'9,4% sono più lontani, fuori dall'Europa.

Nel 44,1% dei casi la scelta di cambiare il fornitore strategico è dovuta a una scelta riorganizzativa strettamente aziendale. In un caso su quattro (24,1%) è invece legato alle condizioni che si sono create durante la pandemia. Nel 14,7% sono le condizioni che si sono venute a creare a causa del conflitto Russo-ucraino a motivare la scelta. Nel 15,3% sono altre le motivazioni.

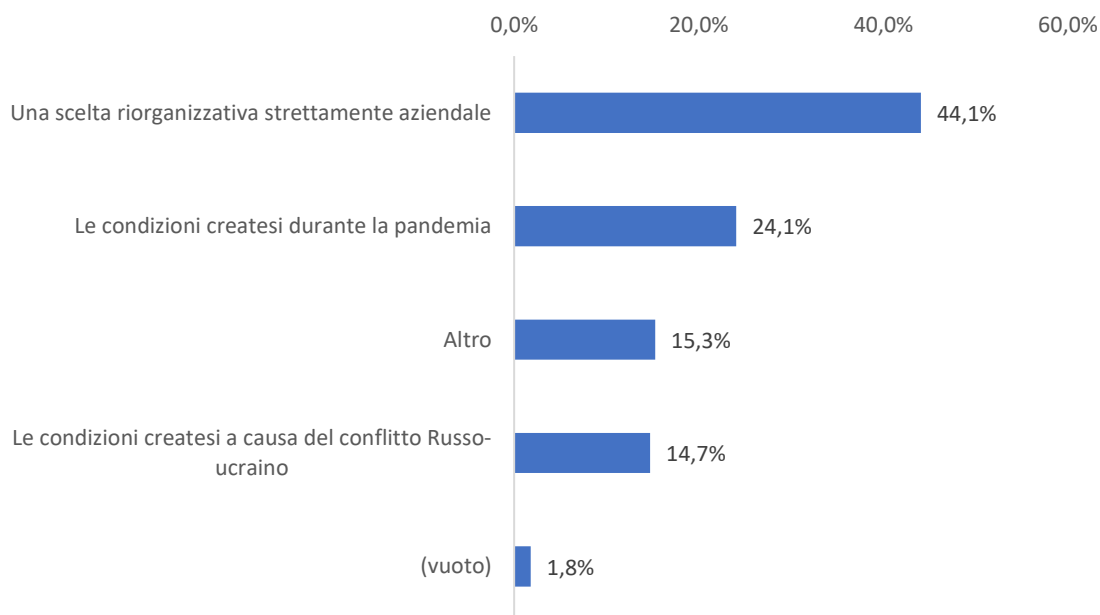


**Graf. 3.1 – Dove si localizzano i nuovi fornitori (val. %)**



Fonte: Fondazione Nord Est, 228 casi

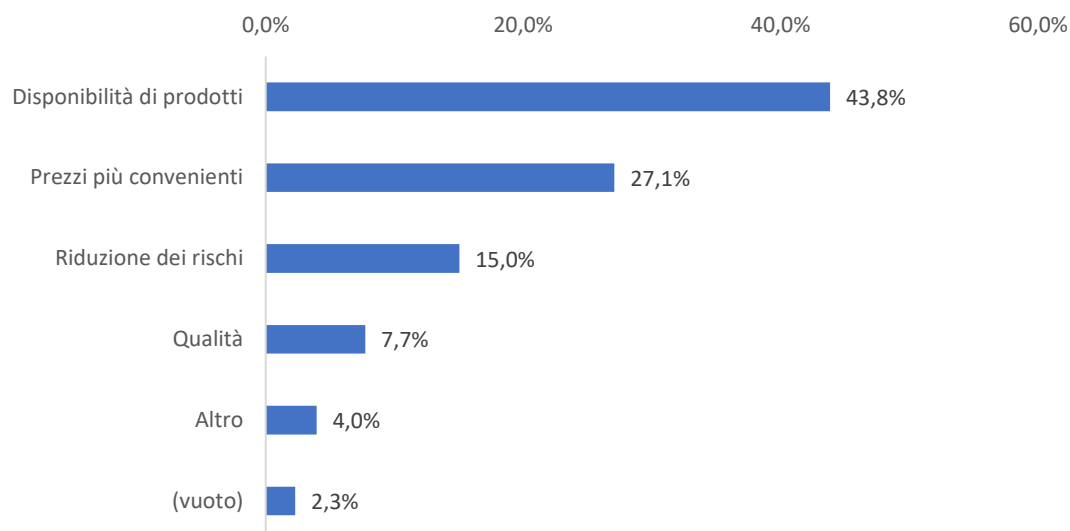
**Graf. 3.2 – Questa decisione è legata a.... (val. %)**



Fonte: Fondazione Nord Est, 228 casi

La motivazione più frequente che ha portato alla scelta di cambiare almeno un fornitore strategico è la disponibilità di prodotti (43,8%), al secondo posto la convenienza in termini di prezzi (27,1%), seguono la riduzione dei rischi (15%) e la qualità (7,7%).

**Graf. 3.3 – Perché avete scelto di diversificare.... (val. %)**



Fonte: Fondazione Nord Est, 228 casi

Il 79,9% del volume degli acquisti di materie prime e semi-manufatti delle imprese intervistate è effettuato in Italia. Il 12,5% è riconducibile a transazioni svolte all'interno dell'Unione Europea a 27. Il resto d'Europa genera l'1,1% dei volumi. Dall'Asia arriva il 5,2% delle materie prime e dei semi manufatti, 0,5% dagli Stati Uniti e 0,8% da altre aree. Non si rilevano variazioni sostanziali rispetto al periodo

**Tabella 3.2 – Composizione geografica degli acquisti di materie prime e semi-manufatti (2022-2019)**

	2022	2019
<b>Italia</b>	79,9	80,6
<b>Unione Europea a 27</b>	12,5	12,2
<b>Altra Europa (compresa Russia)</b>	1,1	0,8
<b>Asia</b>	5,2	5,2
<b>USA</b>	0,5	0,5
<b>Altre aree</b>	0,8	0,8

Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

La capacità di estendere il raggio di azione dell'azienda è legata, anche, ad un fattore dimensionale. Le imprese di dimensioni maggiore si rivolgono con maggior frequenza a fornitori al di fuori dei confini nazionali. Si nota, infatti, che la media del volume di materie prime e semi-manufatti acquistati in Italia, tra le imprese di dimensioni maggiori (sopra i 250 addetti) scende al 64,1% (79,9% il dato generale), mentre la quota di acquisti da altri paesi dell'UE sale, sempre tra le aziende di dimensioni maggiori, a 18,1% (12,5% il dato generale) e quella dall'Asia al 13,1% (5,2% il dato medio).

**Tabella 3.3 – Composizione geografica degli acquisti di materie prime e semi-manufatti per classe dimensionale (val. %)**

	<b>1-49</b>	<b>50-249</b>	<b>250+</b>	<b>totale</b>
<b>Italia</b>	81,5	80,3	64,1	79,9
<b>Unione Europea a 27</b>	11,3	13,3	18,1	12,5
<b>Altra Europa (compresa Russia)</b>	1,0	1,2	1,2	1,1
<b>Asia</b>	5,4	3,6	13,1	5,2
<b>USA</b>	0,2	0,7	1,1	0,5
<b>Altre aree</b>	0,6	1,0	2,4	0,8

Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

Negli ultimi due anni, quasi due imprese su tre (65,8%) hanno dovuto rivedere le politiche di approvvigionamento di materie prime e semilavorati aumentando le scorte per non avere problemi di approvvigionamento. Rispetto alla media la quota appare più elevata tra le imprese della meccanica (69,6%) e tra quelle di dimensioni maggiori, 71,4% nella fascia 50-249 addetti e 81,2% oltre i 250 addetti.

**Tabella 3.4 – Negli ultimi due anni siete stati costretti ad aumentare le scorte di materie prime e semilavorati per non avere problemi di approvvigionamento? (val. %)**

	<b>Sì</b>	<b>No</b>	<b>n.r.</b>	<b>Totale</b>
<b>Totale</b>	<b>65,8</b>	<b>33,5</b>	<b>0,7</b>	<b>100,0</b>
Macrosettore				
<b>Metalmeccanico</b>	<b>69,6</b>	<b>29,3</b>	<b>1,1</b>	<b>100,0</b>
<b>Altro</b>	<b>62,5</b>	<b>37,2</b>	<b>0,3</b>	<b>100,0</b>
Classe dimensionale				
<b>1-49</b>	<b>62,1</b>	<b>37,1</b>	<b>0,8</b>	<b>100,0</b>
<b>50-249</b>	<b>71,4</b>	<b>28,1</b>	<b>0,6</b>	<b>100,0</b>
<b>250+</b>	<b>81,2%</b>	<b>18,8%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

Alle imprese che hanno partecipato alla rilevazione è stato chiesto anche se, sempre nei due anni precedenti, avessero ricevuto dai propri clienti la richiesta di aumentare il livello delle scorte per soddisfare la loro domanda. Un terzo (32,3%) delle imprese ha risposto affermativamente. Una quota che raggiunge il 55% tra le imprese di maggiore dimensione (sopra i 250 addetti).

**Tabella 3.5 – I vostri clienti hanno chiesto di aumentare il livello delle vs. scorte per soddisfare la loro domanda? (val. %)**

	<b>Sì</b>	<b>No</b>	<b>n.r.</b>	<b>Totale</b>
<b>Totale</b>	<b>32,3</b>	<b>66,7</b>	<b>1,0</b>	<b>100,0</b>
Macrosettore				
<b>Metalmeccanico</b>	<b>36,1</b>	<b>62,2</b>	<b>1,7</b>	<b>100,0</b>
<b>Altro</b>	<b>29,0</b>	<b>70,6</b>	<b>0,5</b>	<b>100,0</b>
Classe dimensionale				
<b>1-49</b>	<b>29,7</b>	<b>69,3</b>	<b>1,1</b>	<b>100,0</b>
<b>50-249</b>	<b>34,3</b>	<b>64,9</b>	<b>0,8</b>	<b>100,0</b>
<b>250+</b>	<b>55,0</b>	<b>43,0</b>	<b>2,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

Alle imprese che hanno dichiarato di aver aumentato le scorte o di aver ricevuto la richiesta da parte dei propri clienti di aumentare le scorte (il 68,3% del totale) è stato chiesto se tale situazione rappresentasse un problema per l'azienda. In sei casi su dieci (59,9%) lo è. La quota è lievemente minore tra le imprese di dimensioni maggiori (54,7% in quelle con più di 250 addetti).

**Tabella 3.6 – Le nuove modalità di approvvigionamento e/o di scorte rappresenta un problema per l'azienda? (val. %)**

	<b>Sì</b>	<b>No</b>	<b>n.r.</b>	<b>Totale</b>
<b>Totale</b>	<b>59,9</b>	<b>38,3</b>	<b>1,8</b>	<b>100,0</b>
Macrosettore				
<b>Metalmeccanico</b>	<b>57,6</b>	<b>40,9</b>	<b>1,5</b>	<b>100,0</b>
<b>Altro</b>	<b>62,1</b>	<b>35,8</b>	<b>2,1</b>	<b>100,0</b>
Classe dimensionale				
<b>1-49</b>	<b>61,0</b>	<b>37,1</b>	<b>1,8</b>	<b>100,0</b>
<b>50-249</b>	<b>58,6</b>	<b>40,3</b>	<b>1,1</b>	<b>100,0</b>
<b>250+</b>	<b>54,7</b>	<b>40,2</b>	<b>5,2</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

Il fenomeno della regionalizzazione delle catene del valore potrebbe rappresentare un'opportunità per il sistema manifatturiero italiano, nel momento in cui questo riuscisse a intercettare non solamente i flussi di reshoring ma anche ad accaparrarsi una parte di quelle commesse che per aumentare la sicurezza vengono spostate da paesi lontani verso l'Europa. Per questo motivo è stato chiesto alle imprese se negli ultimi anni i loro clienti avessero aumentato gli ordini in virtù della riorganizzazione delle catene del valore. Ciò che emerge è che il 37,2% delle imprese ha visto aumentare gli ordini da parte dei propri clienti proprio per tale motivazione. Una percentuale che sale al 50,7% tra le imprese di dimensioni maggiori.

**Tabella 3.7 – Negli ultimi due anni i vostri clienti hanno aumentato gli ordini in virtù della riorganizzazione delle loro catene del valore? (val. %)**

	<b>Sì</b>	<b>No</b>	<b>n.r.</b>	<b>Totale</b>
<b>Totale</b>	<b>37,2</b>	<b>60,7</b>	<b>2,1</b>	<b>100,0</b>
Macrosettore				
<b>Metalmeccanico</b>	<b>39,2</b>	<b>59,5</b>	<b>1,3</b>	<b>100,0</b>
<b>Altro</b>	<b>35,4</b>	<b>61,7</b>	<b>2,9</b>	<b>100,0</b>
Classe dimensionale				
<b>1-49</b>	<b>33,4</b>	<b>65,2</b>	<b>1,4</b>	<b>100,0</b>
<b>50-249</b>	<b>43,2</b>	<b>53,8</b>	<b>3,0</b>	<b>100,0</b>
<b>250+</b>	<b>50,7</b>	<b>42,3</b>	<b>7,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

Rispetto al reshoring, il rientro delle aziende che in precedenza avevano localizzato la produzione all'estero, il primo obiettivo che ci si è posti è quello di mappare la consapevolezza che le imprese associate hanno rispetto a tale fenomeno. Il 13,5% dei rispondenti al questionario dichiara di conoscere bene il fenomeno del reshoring. La percentuale aumenta al 25,1% tra le imprese di dimensioni maggiori. Il 62,2% afferma, invece, di averne sentito parlare mentre il 22,3% non lo conosce.

**Tabella 3.8 – Quanto direbbe di conoscere il fenomeno del reshoring? (val. %)**

	Lo conosco bene	Ne ho sentito parlare	Non lo conosco per niente	n.r.	Totale
Totale	13,5%	62,2%	22,3%	1,9%	100,0%
<b>Macrosettore</b>					
Metalmeccanico	15,3%	62,1%	20,9%	1,6%	100,0%
Altro	11,9%	62,3%	23,5%	2,3%	100,0%
<b>Classe dimensionale</b>					
1-49	12,3%	59,7%	25,9%	2,0%	100,0%
50-249	14,2%	67,1%	17,3%	1,3%	100,0%
250+	25,1%	65,7%	4,5%	4,7%	100,0%

Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

Oltre alla conoscenza del reshoring appare interessante rilevare l'opinione che gli imprenditori e i manager hanno di tale fenomeno. Quello che emerge dalla survey è che il reshoring non è un fenomeno passeggero e neanche di scarsa portata, è, invece, un fenomeno diffuso che è destinato, nel tempo ad aumentare. Su questa opinione converge la maggioranza dei rispondenti.

**Tabella 3.9 – Rispetto al fenomeno del reshoring, quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?**

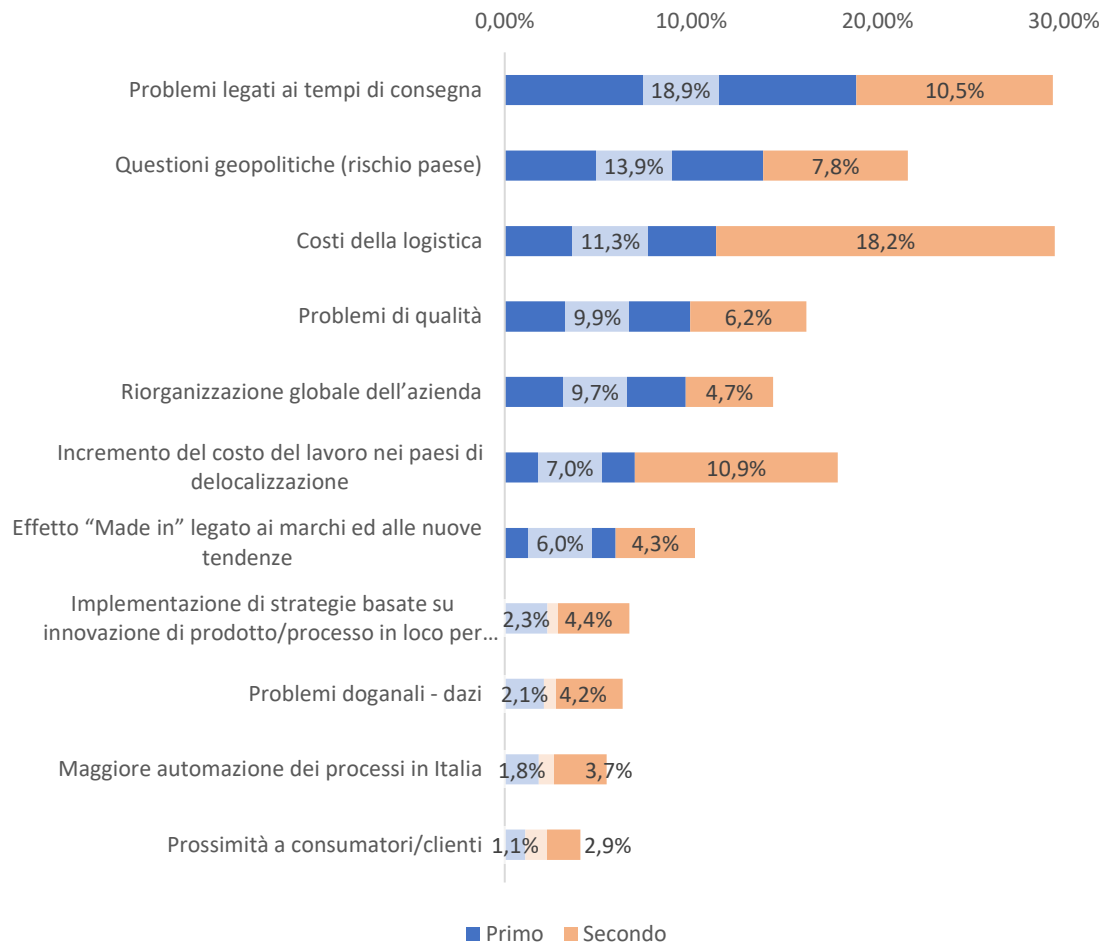
	Molto	Abbastanza	Poco	Per nulla	n.r.
È un fenomeno passeggero	4,1	24,1	40,9	15,0	15,9
È un fenomeno di scarsa portata	3,5	15,7	37,0	26,8	17,1
È un fenomeno destinato ad aumentare	13,8	50,1	17,4	3,6	15,0
Riguarda solamente le grandi imprese	11,5	30,8	29,9	12,4	15,4
Riguarda solamente il settore manifatturiero	8,6	35,2	26,5	12,7	17,1
Nel mio settore non ci sono casi di reshoring	19,2	15,8	31,3	17,8	16,0

Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

Tra le diverse motivazioni che possono portare un'impresa a scegliere il reshoring quella più plausibile risulta essere la gestione dei tempi di consegna, un'ipotesi che viene messa al primo posto dal 18,9% dei rispondenti e al secondo dal 10,5%. La seconda e la terza motivazione (ordinate secondo la motivazione principale) sono riconducibili a questioni geopolitiche (e quindi alla sicurezza di un paese) e ai costi della logistica. La prima opzione è scelta dal 13,9% dei rispondenti come prima motivazione e dal 7,8% come seconda. I costi della logistica, invece, sono scelti dall'11,3% e dal 18,2%. Seguono i problemi legati alla qualità, le strategie di riorganizzazione globale dell'impresa, l'incremento del costo del lavoro nei paesi di delocalizzazione, l'effetto "made in", e quindi la preferenza, da parte dei consumatori verso produzioni effettuate in alcuni paesi invece che in altri. Chiudono la classifica le strategie finalizzate ad evitare dispersioni di know-how (e quindi legate all'accentramento dei processi di

sviluppo e innovazione dei prodotti e dei processi), i problemi doganali, un maggior livello di automazione dei processi produttivi in Italia e la necessità di ridurre la distanza tra i siti produttivi e i propri clienti/consumatori.

**Graf. 3.4 – Rispetto al reshoring, pensando al settore in cui opera, quali sono i fattori che potrebbero spingere le imprese che hanno portato la produzione all'estero a riportarla in patria? (primo e secondo)**



Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

## Utilizzo di servizi assicurativi e finanziari

Nella gestione dei rapporti con i clienti esteri un ruolo rilevante è certamente quello rivestito dalle banche e dalle assicurazioni. Per questo, oltre a rilevare le modalità di pagamento rese disponibili si sono anche raccolte informazioni circa le fonti utilizzate a garanzia dei propri crediti e all'utilizzo di eventuali fonti pubbliche di finanziamento per l'internazionalizzazione.

Nei rapporti con i clienti esteri la modalità di pagamento scelta più frequentemente è il pagamento "in parte anticipato e in parte alla consegna" che è indicato dal 30,1% dei rispondenti totali e quindi considerando anche le imprese che non hanno clienti esteri o che dichiarano mezzi altri di pagamento o non rispondono. (Nell'indagine 2021 relativa ai soli rispondenti di Padova e Treviso il dato era pari al 25,1%). Seguono la dilazione con supporto bancario/assicurativo a breve termine (22,0%) e l'anticipo sull'importo totale della fattura (10,8%).

**Tab. 4.1. - Prevalentemente quale modalità di pagamento viene applicata nei confronti dei clienti ESTERI?**

	Tutto anticipato	Dilazonato con supporto bancario/assicurativo a	Dilazonato con supporto bancario/assicurativo a medio termine	Parte anticipato e parte alla consegna	Tutto alla consegna	Non ho clienti esteri	Altro	n.r.	Totale
<b>Totale</b>	<b>10,8</b>	<b>22,0</b>	<b>6,9</b>	<b>30,1</b>	<b>3,9</b>	<b>3,1</b>	<b>9,7</b>	<b>13,5</b>	<b>100,0</b>
Macrosettore									
<b>Metalmeccanico</b>	<b>8,0</b>	<b>19,2</b>	<b>8,1</b>	<b>34,8</b>	<b>5,5</b>	<b>3,3</b>	<b>7,8</b>	<b>13,2</b>	<b>100,0</b>
<b>Altro</b>	<b>13,3</b>	<b>24,4</b>	<b>5,9</b>	<b>25,9</b>	<b>2,6</b>	<b>2,8</b>	<b>11,3</b>	<b>13,8</b>	<b>100,0</b>
Classe dimensionale									
<b>1-49</b>	<b>11,6</b>	<b>16,4</b>	<b>4,7</b>	<b>32,5</b>	<b>4,4</b>	<b>3,5</b>	<b>10,2</b>	<b>16,8</b>	<b>100,0</b>
<b>50-249</b>	<b>10,9</b>	<b>31,5</b>	<b>10,9</b>	<b>26,3</b>	<b>2,7</b>	<b>2,2</b>	<b>8,3</b>	<b>7,1</b>	<b>100,0</b>
<b>250+</b>	<b>0,0</b>	<b>38,1</b>	<b>1ca2,4</b>	<b>20,8</b>	<b>4,8</b>	<b>2,3</b>	<b>11,7</b>	<b>9,9</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

Le modalità di pagamento applicate ai fornitori appaiono significativamente diverse sulla base delle caratteristiche delle imprese per quanto riguarda la loro apertura internazionale. La modalità "parte anticipato e parte alla consegna" raggiunge il 42,7% tra le medie esportatrici e il 40,5% tra le grandi esportatrici. Significativamente più diffusa la modalità "Dilazonato con supporto bancario/assicurativo a breve termine" tra le medie (30,2%), rispetto alle grandi esportatrici (22,9%).

**Tab. 4.1b - Prevalentemente quale modalità di pagamento viene applicata nei confronti dei clienti ESTERI? Per intensità di esportazione**

	Tutto anticipato	Dilazionato con supporto bancario/assicurativo a breve termine	Dilazionato con supporto bancario/assicurativo a medio termine	Parte anticipato e parte alla consegna	Tutto alla consegna	Non ho clienti esteri	Altro
Intensità di esportazione							
<b>Esportatrici</b>	14,9	27,5	7,2	29,6	6,2	1,2	12,7
<b>Esportatrici medie</b>	8,7	30,2	5,7	42,7	1,5	0,0	10,6
<b>Grandi esportatrici</b>	11,7	22,9	9,6	40,5	4,1	0,5	10,3

Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

Il 75,3% del campione ha concesso dilazioni di pagamenti ai suoi clienti esteri. Il dato è superiore a quanto registrato nell'indagine del 2021 sebbene i risultati non siano totalmente confrontabili in quanto nel 2022 sono comprese anche le aziende delle province di Venezia e Rovigo.

Il dato è più elevato tra le imprese sopra i 50 addetti dove si attesta attorno all'80%, mentre tra le meno strutturate raggiunge il 72,3%.

**Tab. 4.2 – La sua azienda ha mai concesso dilazioni di pagamento ai suoi clienti esteri o ha intenzione di farlo? (val. % al netto delle non risposte)**

	Sì	No	Totale
<b>Totale</b>	75,3	24,7	100,0
Macrosettore			
<b>Metalmeccanico</b>	<b>72,5</b>	<b>27,5</b>	<b>100,0</b>
<b>Altro</b>	<b>77,8</b>	<b>22,2</b>	<b>100,0</b>
Classe dimensionale			
<b>1-49</b>	<b>72,3</b>	<b>27,7</b>	<b>100,0</b>
<b>50-249</b>	<b>80,4</b>	<b>19,6</b>	<b>100,0</b>
<b>250+</b>	<b>79,9</b>	<b>20,1</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

Tra le imprese che hanno concesso dilazioni di pagamento il 28,1% utilizza l'assicurazione per tutelare i propri crediti mentre il 35,8% utilizza la banca.

Il ricorso all'assicurazione è la scelta prevalente per le imprese con più di 250 addetti (55,5%), mentre sotto i 50 addetti vengono indicati come modalità prevalente strumenti differenti da istituti di credito o assicurativi.



**Tab. 4.2b – Se sì, come sta tutelando o intende tutelare il credito? Per macrosettore e classe dimensionale (val. % al netto delle non risposte)**

	Banca	Assicurazione	Altro	Totale
<b>Totale</b>	<b>35,8</b>	<b>28,1</b>	<b>36,2</b>	<b>100,0</b>
Macrosettore				
<b>Metalmeccanico</b>	<b>39,2</b>	<b>27,8</b>	<b>33,0</b>	<b>100,0</b>
Altro	<b>32,9</b>	<b>28,3</b>	<b>38,8</b>	<b>100,0</b>
Classe dimensionale				
<b>1-49</b>	<b>37,6</b>	<b>22,5</b>	<b>39,9</b>	<b>100,0</b>
<b>50-249</b>	<b>34,5</b>	<b>33,0</b>	<b>32,5</b>	<b>100,0</b>
<b>250+</b>	<b>24,7</b>	<b>55,5</b>	<b>19,7</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

In base alla percentuale di fatturato esportato si osserva come tra le medie e grandi esportatrici sia più elevato il ricorso all'Assicurazione, rispetto a strumenti alternativi

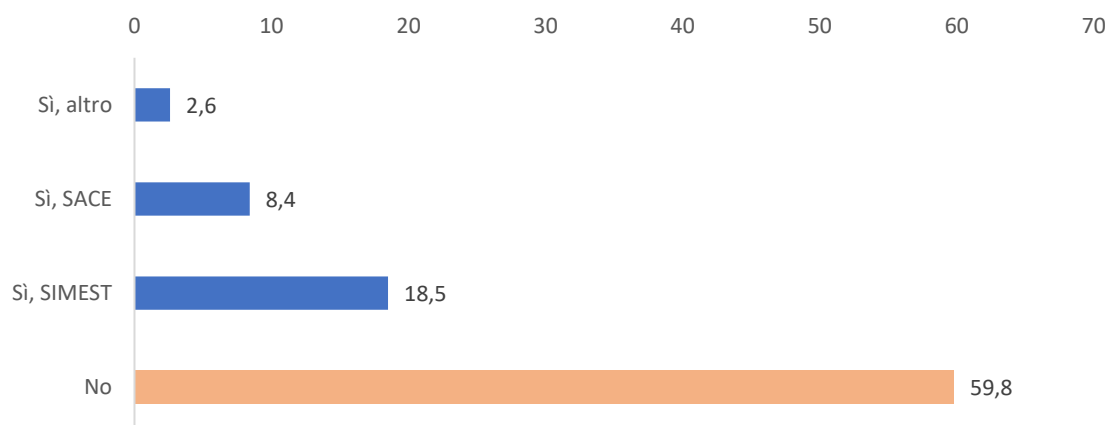
**Tab. 4.2c – Se sì, come sta tutelando o intende tutelare il credito? Per intensità di esportazione (val. % al netto delle non risposte)**

	Banca	Assicurazione	Altro	Totale
<b>Totale</b>	<b>35,8</b>	<b>28,1</b>	<b>36,1</b>	<b>100,0</b>
Intensità di esportazione				
<b>Esportatrici</b>	<b>37,0</b>	<b>19,7</b>	<b>43,3</b>	<b>100,0</b>
<b>Esportatrici medie</b>	<b>36,4</b>	<b>33,3</b>	<b>30,3</b>	<b>100,0</b>
<b>Grandi esportatrici</b>	<b>35,0</b>	<b>33,3</b>	<b>31,7</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

Infine, si registra come sei imprese su dieci non abbiano mai usufruito di finanziamenti pubblici legati all'internazionalizzazione. Tra chi, viceversa, ne ha beneficiato il soggetto principale che ha erogato le risorse è stato Simest (18,5%), seguito da Sace (8,4%).

**Graf. 4.1 - La vostra azienda ha mai usufruito di finanziamenti pubblici dedicati all'internazionalizzazione? (val. %, possibili più risposte)**



Fonte: Fondazione Nord Est, 657 casi

## Riferimenti bibliografici

Ahir, H, N Bloom, and D Furceri (2022), "World Uncertainty Index", NBER Working Paper.

Boffa, M., Jansen, M., & Solleder, O. (2019). Do we need deeper trade agreements for GVCs or just a BIT?. *The World Economy*, 42(6), 1713-1739.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-322.

McKinsey Global Institute. (2019). *Globalization in Transition*.

Kilic, K., & Marin, D. (2020). How COVID-19 is transforming the world economy. *VoxEU.org*, 10.

## Nota metodologica

Per effettuare le analisi a partire dal questionario utilizzato nell'indagine sull'internazionalizzazione del 2021 è stato costruito un nuovo set di domande con nuovi approfondimenti somministrato ad un campione di 657 imprese, in collaborazione con la società Questlab S.r.l. di Venezia Mestre.

La raccolta dei questionari è stata effettuata con metodologia CAWI tra il 6 settembre e il 20 ottobre 2022.

In particolare, sono state raccolte informazioni dalle imprese manifatturiere associate ad Assindustria Venetocentro e a Confindustria Venezia Rovigo. Nella provincia di Padova sono localizzate 203 imprese, a Treviso 301 e le restanti 153 nelle province di Venezia e Rovigo, che corrispondono rispettivamente al 30,9%, 45,8% ed al 23,3% del campione. Complessivamente è stato intervistato il 24,6% del totale delle imprese manifatturiere associate presenti nelle due province.

Per ottenere un campione rappresentativo di imprese del territorio è stato costruito ed applicato alle analisi un sistema di pesi. I pesi hanno consentito di costruire un campione rappresentativo, grazie ad una stratificazione che ha considerato la provincia, Padova, Treviso e Venezia/Rovigo, la dimensione dell'impresa, 1-49 addetti, 50-249 addetti, 250+ addetti, ed il settore di appartenenza, metalmeccanico o altro manifatturiero.

## Descrizione del campione

Il campione, statisticamente rappresentativo delle imprese manifatturiere iscritte a Assindustria Venetocentro e Confindustria Venezia (oggi Confindustria Veneto Est), è composto da 657 imprese. Di queste 307 del settore metalmeccanico e 350 di altri settori industriali<sup>5</sup>, pari rispettivamente al 46,7 e al 53,3% del campione complessivo.

	<b>Metalmeccanico</b>	<b>Altro</b>	<b>Totale</b>
1-49	197	230	427
50-249	96	103	198
250+	14	18	32
<b>Totale</b>	<b>307</b>	<b>350</b>	<b>657</b>

Il 65,0% delle imprese coinvolte nell'indagine (pari a 427 aziende) ha meno di 50 addetti, il 29,3% tra i 50 e 249 e il rimanente 4,8% oltre 250 addetti. La composizione per classe di addetti è pressoché identica nei due macrosettori.

	<b>Metalmeccanico</b>	<b>Altro</b>	<b>Totale</b>
1-49	64,3%	65,5%	65,0%
50-249	31,2%	29,3%	30,2%

<sup>5</sup> Le 82 imprese che non hanno dichiarato il numero di addetti sono state riclassificate sulla base delle informazioni presenti in anagrafica.

250+	4,5%	5,2%	4,8%
<b>Totale</b>	100,0%	100,0%	100,0%

All'interno del campione, è leggermente più elevata la quota di imprese grandi nell'ambito del settore "altro": 57,0%, rispetto al 53% generale.

	<b>Metalmeccanico</b>	<b>Altro</b>	<b>Totale</b>
1-49	46,2%	53,8%	100,0%
50-249	48,3%	51,7%	100,0%
250+	43,0%	57,0%	100,0%
<b>Totale</b>	46,7%	53,3%	100,0%

A livello di singole province, il metalmeccanico rappresenta il 55,5% delle aziende di Padova, il 43,2% di quelle di Treviso e il 42% delle imprese di Venezia e Rovigo.

	<b>Metalmeccanico</b>	<b>Altro</b>	<b>Totale</b>
PD	55,5%	44,5%	100,0%
TV	43,2%	56,8%	100,0%
VE	42,0%	58,0%	100,0%
<b>Totale</b>	46,7%	53,3%	100,0%

\*VE è comprensiva delle province di Venezia e Rovigo

	<b>1-49</b>	<b>50-249</b>	<b>250+</b>	<b>Totale</b>
PD	61,6%	34,1%	4,4%	100,0%
TV	66,6%	28,3%	5,1%	100,0%
VE	65,9%	29,1%	4,9%	100,0%
<b>Totale</b>	65,0%	30,2%	4,9%	100,0%

La quota più significativa di aziende è rappresentata da imprese con un fatturato compreso tra i 2 e i 10 milioni di euro (41,5%), seguita da quelle con fatturato compreso tra 10 e 25 milioni (19,0%). Le imprese con più di 50 milioni sono una su dieci tra quelle del campione.

	<b>Metalmeccanico</b>	<b>Altro</b>	<b>Totale</b>
fino a 2 milioni di euro	15,6%	15,3%	15,4%
da 2 a 10 milioni di euro	45,6%	38,0%	41,5%
da 10 a 25 milioni di euro	19,1%	19,0%	19,0%
da 25 a 50 milioni di euro	8,0%	12,7%	10,5%
oltre 50 milioni di euro	8,3%	11,5%	10,0%
non so / non rispondo	3,5%	3,6%	3,6%
<b>Totale</b>	100,0%	100,0%	100,0%