

RAPPORTO 2015

sulla presenza delle società di
ingegneria ed architettura
all'estero

oice

Associazione delle organizzazioni di ingegneria,
di architettura e di consulenza tecnico-economica





oice

Associazione delle organizzazioni di ingegneria,
di architettura e di consulenza tecnico-economica



Rapporto 2015

sulla presenza delle
società di ingegneria e
architettura all'estero

A cura dell'ufficio
Internazionale OICE

Il Rapporto 2015 sulla presenza delle società di ingegneria e architettura all'estero, promosso dall'Ing. Alfredo Ingletti, Vice Presidente OICE con delega all'Internazionalizzazione, è stato realizzato dall'Ufficio Internazionalizzazione dell'OICE.

redatto con il contributo di:



Premessa	p. 05
Sintesi dei risultati	p. 07
CAP. 1 Andamento del fatturato prodotto all'estero	p. 11
la crescita dell'attività estera delle organizzazioni di ingegneria e architettura italiana	p. 13
CAP. 2 La presenza italiana all'estero	p. 17
dimensioni di impresa	p. 19
distribuzione filiali all'estero	p. 22
distribuzione geografica portafoglio ordini / produzione	p. 25
prospettive di sviluppo	p. 28
CAP. 3 Indagine analitica	p. 31
introduzione	p. 33
nota metodologica	p. 35
performance economiche, finanziarie e patrimoniali	p. 36
stato dell'arte e prospettive di internazionalizzazione	p. 39
analisi dei cluster	p. 48
un confronto tra cluster di specializzazione	p. 54
CAP. 4 La cooperazione	p. 59
Le banche di sviluppo e la Banca Europea per la ricostruzione e lo Sviluppo	p. 60
All. 1 Campione associati OICE	p. 65
All.2 Galleria fotografica	p. 67



Il Primo Rapporto Annuale sulla presenza delle società di ingegneria e architettura italiane all'estero nasce dalla volontà di offrire uno strumento analitico che consenta di comprendere, prevedere e orientare le dinamiche del settore in un mercato sempre più complesso e globalizzato.

Lo studio si basa su un campione di 60 organizzazioni associate OICE che hanno internazionalizzato la propria attività affacciandosi con maggiore insistenza sui mercati esteri.

I dati sono stati raccolti attingendo a molteplici fonti (sia primarie che secondarie) e sono indirizzati principalmente all'identificazione dei processi di internazionalizzazione delle società al fine di comprendere la struttura dell'offerta e il rapporto tra quest'ultima e il mercato internazionale visto che l'estero, ormai, non risulta essere più una scelta strategica ma quasi un obbligo.

Dalla lettura dei dati rilevati emerge un'analisi delle dinamiche di internazionalizzazione riguardanti in prevalenza le maggiori organizzazioni del settore ma è di significativa importanza anche per le società di piccole e medie dimensioni che intendono intraprendere la via del mercato estero.

A questa analisi si affianca una ricerca progettata nel 2014 ed espletata nel corso del 2015 condotta con il contributo della "Dipartimento di Scienze Aziendali, Economiche e Metodi Quantitativi" dell'Università degli studi di Bergamo che ha coinvolto complessivamente 329 società per quanto concerne i dati di bilancio. Per la rilevazione sull'attività all'estero è stato predisposto un questionario ad hoc dal team di ricerca di OPRI (Osservatorio Permanente sulle Professioni Intellettuali) a cui hanno risposto 83 società.



In un contesto macro economico e sociale internazionale che ha manifestato non poche incertezze le società di ingegneria e di architettura italiane hanno complessivamente superato il 2014 con risultati di timida soddisfazione.

Il valore della produzione delle società aderenti all'oice è aumentato a 1.265 milioni di euro, il 2% in più rispetto ai 1.240 dell'anno precedente. Il fatturato realizzato all'estero nel 2014 si è attestato a quota 243 milioni, il 15% in più rispetto al precedente esercizio. Ne consegue che l'incidenza della produzione all'estero su quella totale è pari al 19,2% per il 2014.

Anche ampliando l'analisi al campione di 329 società di ingegneria e architettura analizzato da OPRI, il 2014 si chiude con più luci che ombre. Seppur i ricavi complessivi si contraggano del 6% tra il 2013 e il 2014, il fatturato all'estero cresce del 36,9%, con un'incidenza del 23,7% sulla produzione complessiva (era 16,3% nel 2013). Dal punto di vista reddituale l'EBITDA, registra un incremento del 2,6% mentre il cash flow si accresce del 9,6%. Di segno opposto la variazione dell'EBIT (meno 2,1% tra il 2013 e il 2014) che risente delle politiche di ammortamento, svalutazione e di versamento tributario. In rapporto al fatturato l'EBITDA MARGIN aumenta dell'8% tra il 2013 e il 2014. Sostanziale l'incremento degli utili, con un più 40,7% su base annua, nonché il consolidamento del patrimonio netto passato da un totale di 595,1 milioni nel 2013 a 679,9 milioni nel 2014 (+14,2%). Quanto ai principali indicatori finanziari, ROS (Return on Sales), ROE (Return on Equity) e ROI (Return on Investment), i risultati sono i seguenti: il primo si contrae dello 0,6% (vale 4,6% a fronte del 5,2% nel 2013) a causa di un aumento dei ricavi più che proporzionale rispetto all'EBIT; il secondo cresce del 14,6% tra il 2013 e il 2014; il terzo si contrae di circa un punto percentuale rispetto al dato del 2013 (6,8% nel 2014), a causa della già citata contrazione dell'EBIT. In crescita anche l'occupazione passata dalle 8.772 unità nel 2013 alle 9.115 unità nel 2014.

Il Campione delle 60 società operanti all'estero selezionate dall'OICE per la rilevazione evidenzia che la consistenza strutturale e organizzativa tipica di tali società è

medio alta, tra i 50 e gli oltre 250 addetti, e che queste producono il 90% del fatturato totale e il 93% di quello realizzato all'estero.

Nel confronto con le principali 50 società europee ordinate per fatturato dal Report Annuale dell'associazione svedese STD, il nanismo delle società di ingegneria e architettura italiane emerge in maniera vivida e in un certo senso impressionante. Due evidenze devono essere considerate: il totale del fatturato 2014 delle 329 società italiane analizzate in questo studio non solo rappresenta appena il 5,1% del valore della produzione delle prime 50 società d'Europa, ma vale circa due volte e mezzo meno del fatturato realizzato dalla prima società europea in classifica Royal Imtec NV (1,98 miliardi, contro 4,94 miliardi).

Ciononostante non sempre grande è bello: confrontando le italiane con le europee l'analisi sul cash flow risulta a favore delle prime. Se nel campione italiano si rileva nel 2014 una crescita dei flussi di cassa del 9,6%, nello stesso anno, le prime 50 società europee registrano un calo dell'8,8%. Esaminando il valore dell'EBIT delle prime 50 società europee si ottiene una variazione negativa del 18,9% nel 2014 (più sostanziosa di quella registrata per le 329 italiane analizzate). Infine, se gli utili complessivi delle 50 big europee si contraggono del 6,3% tra il 2013 e il 2014, gli utili delle italiane crescono di oltre il 40% nello stesso arco temporale.

L'analisi su dati primari raccolti da 83 società di ingegneria e architettura che hanno partecipato allo studio mostra che malgrado le ridotte dimensioni, il 78,3% delle società che hanno partecipato alla rilevazione dichiara di avere una presenza all'estero. La fase di internazionalizzazione sembra essersi innescata soprattutto dall'inizio degli anni 2000 in poi. Il 66,2% dichiara infatti di avere iniziato a operare all'estero dal 2000 in avanti, registrando in assoluto la percentuale più alta (23,1%) tra il 2009 e il 2011 (quando il mercato domestico ha subito il maggior contraccolpo). Le società che dichiarano di avere iniziato a operare all'estero nel quinquennio 2001-2005 sono il 18,5%, mentre quelle che lo hanno fatto tra il 2006 e il 2009 sono il 7,7%. Le società che si sono affacciate all'estero nel triennio 2012-2014 sono invece il 16,9%. Le veterane, quelle che dichiarano di operare all'estero da più di 15 anni, rappresentano il 33,9% del campione, di cui - in ordine di rilevanza - il 16,9% svolge attività all'estero da oltre 25 anni, il 6,2% ha iniziato l'espansione internazionale tra il 1991 e il 1995, mentre il 10,8% ha iniziato a operarvi tra il 1996 e il 2000.

I paesi europei, sia aderenti alla UE sia quelli al di fuori, risultano essere l'approdo più stabile per le società del campione OICE sia per ragioni di vicinanza geografica sia per affinità culturali con il 36,9% degli ordini acquisiti in questa zona. A seguire troviamo l'Africa (esclusa l'area Mediterranea) nella quale si sviluppa circa il 18% de-

gli ordini. Nel recente passato risulta essere il Medio Oriente la zona che ha mostrato di ottenere il maggior consenso da parte dell'ingegneria italiana garantendo i migliori risultati, per quanto riguarda l'anno in corso, con una quota di ordini in forte crescita previsionale: 17,5% (contro il 10% del 2014).

Quanto alle macro-aree di destinazione, la meta preferita è l'Europa, seguita dal Medio Oriente (Emirati Arabi Uniti e Arabia Saudita in testa), dall'Africa (a macchia di leopardo in oltre 30 Paesi sui 53 totali del continente), dalla Russia ed ex Paesi CSI, dall'America (con maggiori concentrazioni al Sud per le società di ingegneria e al Nord per quelle di architettura), dall'Asia (con una forte preferenza della Cina) e dall'Oceania, comprensibilmente ritenuta marginale da parte della stragrande maggioranza di società.

Quanto alle strategie di internazionalizzazione la modalità di penetrazione in assoluto ritenuta più praticabile e più praticata di conseguenza è la stipula di accordi di collaborazione non equity con società e imprese locali. Forte anche il ricorso alla costituzione di joint venture internazionali mentre meno praticate sono la delocalizzazione di filiali operative, la costituzione di società di diritto del Paese ospitante, l'avvio di uffici di rappresentanza e gli investimenti diretti esteri che si sostanziano in acquisizione di parte o dell'intero capitale di società di diritto straniero.

Quanto alle motivazioni che spingono e che hanno spinto le società di ingegneria e architettura a operare all'estero la maggioranza assoluta del campione (61,3%) afferma di essere stata spinta al di fuori dei confini nazionali a causa della mancanza di sufficienti occasioni di business nel mercato domestico.

Il 44,6% delle società attive all'estero rilevate dichiara di aver avviato l'internazionalizzazione usufruendo di società di consulenza, associazioni imprenditoriali, enti camerali e/o organizzazioni sovra nazionali.

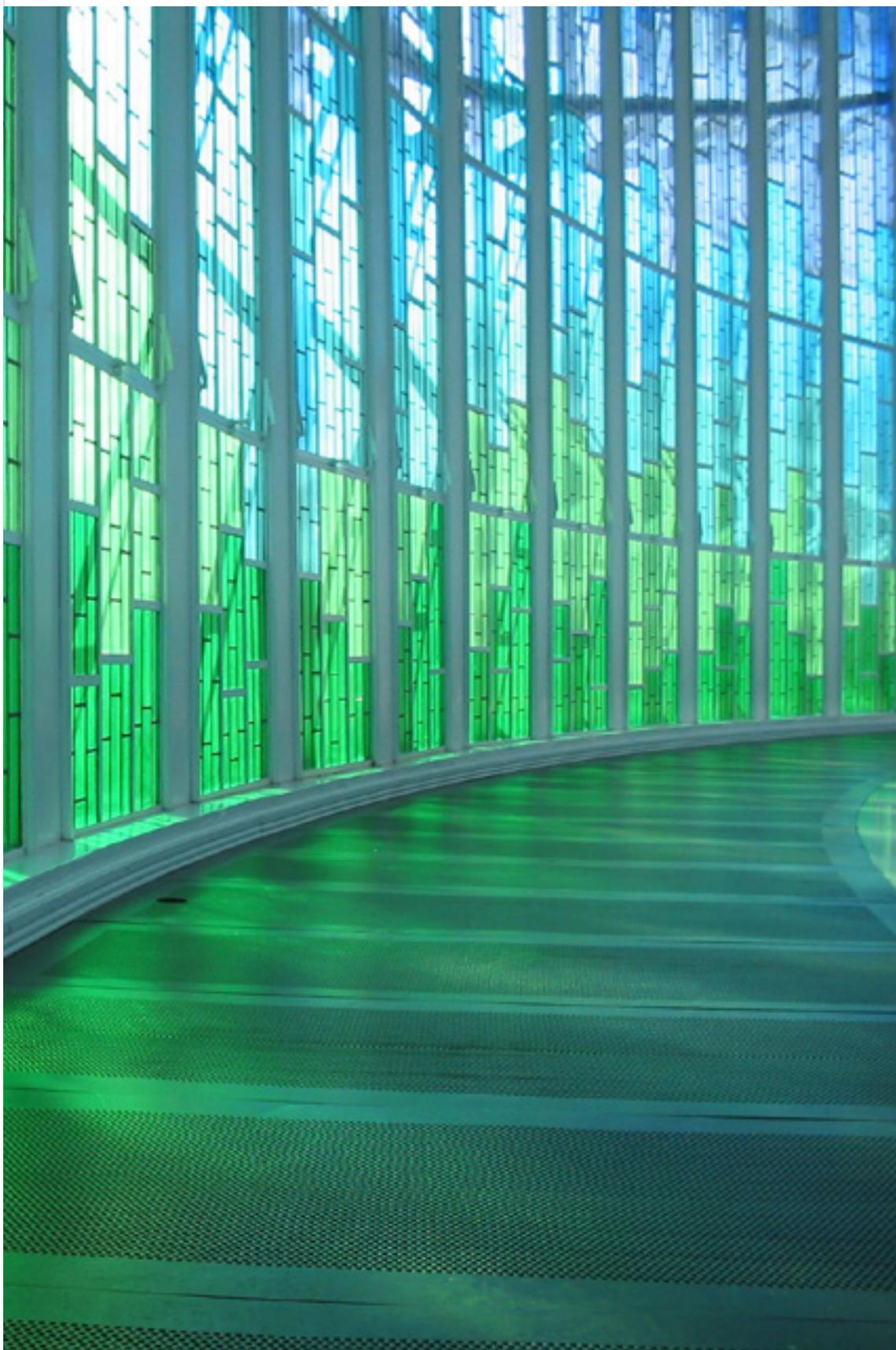
Delle società che dichiarano di operare all'estero, il 72,4% ha un numero di addetti inferiore alle 49 unità; per contro quelle di medio-grandi dimensioni (con un organico sopra le 50 unità) che lavorano all'estero sono la quasi totalità: il 92%.



1

andamento del fatturato prodotto all'estero

1



fonte: Norsa 2011

la crescita dell'attività estera delle organizzazioni di ingegneria e architettura italiana

L'attività di diversificazione geografica del business delle società di ingegneria si va sempre più consolidando. I risultati 2014 danno il campione significativo delle aziende aderenti all'OICE, utilizzato per la stesura del Rapporto annuale sulla presenza delle società di ingegneria e architettura nel mondo, più concentrato a operare fuori confine rispetto ai due anni precedenti.

Lo testimoniano i risultati riguardanti la produzione e il portafoglio ordini che per l'anno in corso hanno mostrato un sensibile aumento. Una crescita determinata dalla debolezza del mercato interno che non fornisce, al momento, opportunità significative, e dalle condizioni favorevoli proposte da un mercato internazionale, vastissimo sia geograficamente sia in termini di offerta.

Il panorama congiunturale mondiale, infatti, mostra il perdurare della crisi economica che come effetto, secondo le stime della Commissione Europea, determina in Italia un contenuto miglioramento dell'outlook generale con il PIL in lieve crescita nel 2015 (0,6% rispetto allo 0,5% del 2014) e leggermente più consistente secondo le previsioni del 2016 (1,3%).

I segnali di ripresa sostenuti da una serie di fattori quali il calo del prezzo del petrolio, la flessione dei tassi di interesse, il deprezzamento dell'euro, le politiche monetarie promosse dalla BCE, una lieve riduzione del rigore fiscale in ambito europeo, hanno contribuito al generale miglioramento del mercato dell'ingegneria e dell'architettura. Tuttavia, se nel loro insieme le società di ingegneria e architettura iscritte all'OICE hanno mostrato un complessivo incremento dei propri conti economici, il Rapporto sull'internazionalizzazione evidenzia come buona parte dell'aumento del valore della produzione venga realizzato da organizzazioni di medio grandi dimensioni e che una percentuale significativa sia ottenuta grazie a commesse acquisite sui mercati internazionali.

Il mercato domestico sta ancora vivendo una fase di debolezza che non offre, al momento, grandi opportunità, né per le società di minori dimensioni né per quelle strutturalmente più organizzate. Uno status quo che dovrebbe consigliare di guardare e applicare i modelli offerti dai paesi che nel settore dell'ingegneria esprimono le più importanti realtà internazionali e che, invece, non è agevolato, tutelato e sostenuto da interventi politici, normativi e fiscali. Ne consegue che le società di ingegneria e di architettura italiane riducono la propensione a investire nel mercato interno e diversificano la propria attività spingendosi a internazionalizzare il proprio business, cogliendo maggiori e migliori opportunità oltre confine.

Il valore della produzione delle prime 100 società di ingegneria italiane si è attestato a fine 2014 a quota 1.457 milioni di euro con una crescita di circa il 2% nei confronti

la crescita dell'attività estera delle
organizzazioni di ingegneria e architettura italiana

dei 1.428 milioni del 2013. Se, da un lato, questo dato può confortare, dall'altro mostra chiaramente quanto il fatturato complessivo delle società iscritte all'OICE sia lontanissimo dal valore complessivo generato dalle società europee.

Ma se le potenzialità di competizione con i colossi stranieri sono estremamente basse sui mercati internazionali, la presenza delle società italiane non manca grazie alle capacità manageriali, all'eccellenza nella progettazione e all'appeal del design italiano sempre apprezzati fuori confine. Per conquistare quote di mercato, tuttavia, occorrono più evoluti modelli organizzativi e processi di aggregazione, che consentano anche a realtà di dimensioni più ridotte di farsi valere all'estero.

Una buona organizzazione può compensare un deficit dimensionale: non necessariamente essere grandi significa essere efficienti ed efficaci.

anno di riferimento	produzione globale	produzione nazionale	produzione estero
2013/2012	-1,3	-8,5	27,5
2014/2013	2,0	-2,7	15,4

1 Tassi di crescita annuali della produzione globale società di ingegneria TOP 100 - in %
fonte: Guamari 2013 - 2015

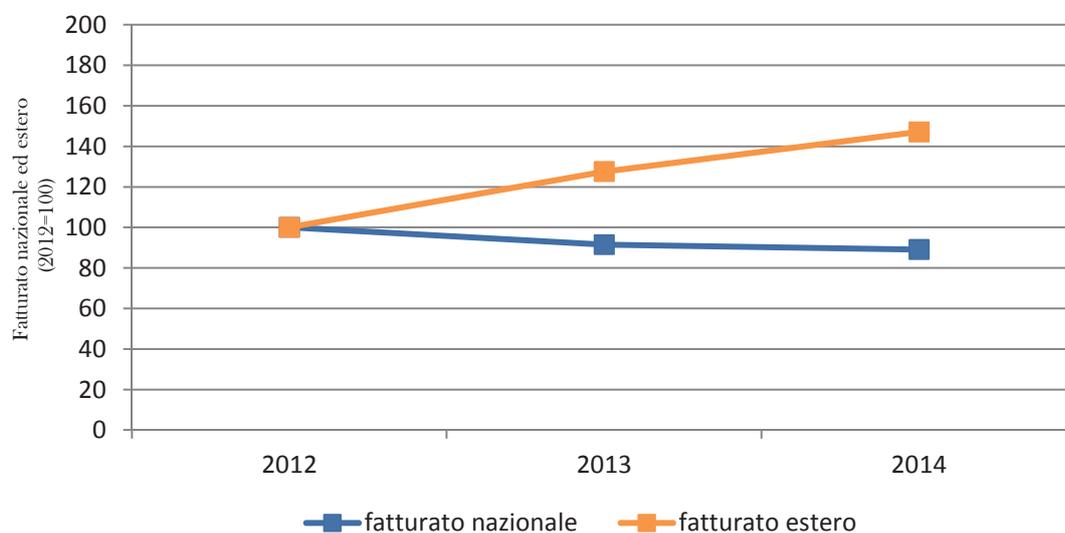
Dopo due anni di segno negativo il tasso di crescita della produzione globale delle Top 100 nel 2014 è tornato a essere positivo segnando un incremento del 2% in più rispetto al 2013, un dato fortemente condizionato dai circa 428 milioni di euro di fatturato realizzato sui mercati esteri che rappresentano il 15,4% in più rispetto ai 371 milioni circa dell'anno precedente. Il peso della produzione nazionale rispetto al totale è diminuita del 2,7% essendosi attestata a fine 2014 a una quota di poco superiore ai 1.029 milioni di euro contro i 1.057 del precedente esercizio. (cfr Fig.1) Nonostante sul panorama internazionale intervengano situazioni di volatilità economica, valutaria e finanziaria e di instabilità politica in varie aree del mondo si va, quindi, consolidando lo sviluppo della presenza italiana oltre i propri confini. Un processo cominciato timidamente nei primi anni 2000 e che ha preso maggiore consistenza negli ultimi tre/quattro anni, ossia da quando il mercato interno ha cominciato a fornire sempre minori opportunità. Ma tale evoluzione come accennato prima ha riguardato solo quella parte di società dimensionalmente solide.

Ne consegue che negli ultimi tre anni la quota di fatturato nazionale è andata diminuendo mentre quella realizzata sui mercati internazionali ha intrapreso la strada della crescita ampliando la forbice tra il trend del fatturato estero e quello nazionale come si evince dal grafico 2 in cui è stato posto come dato di riferimento il valore del 2012 pari a 100. (cfr Fig. 2)

andamento del fatturato prodotto all'estero

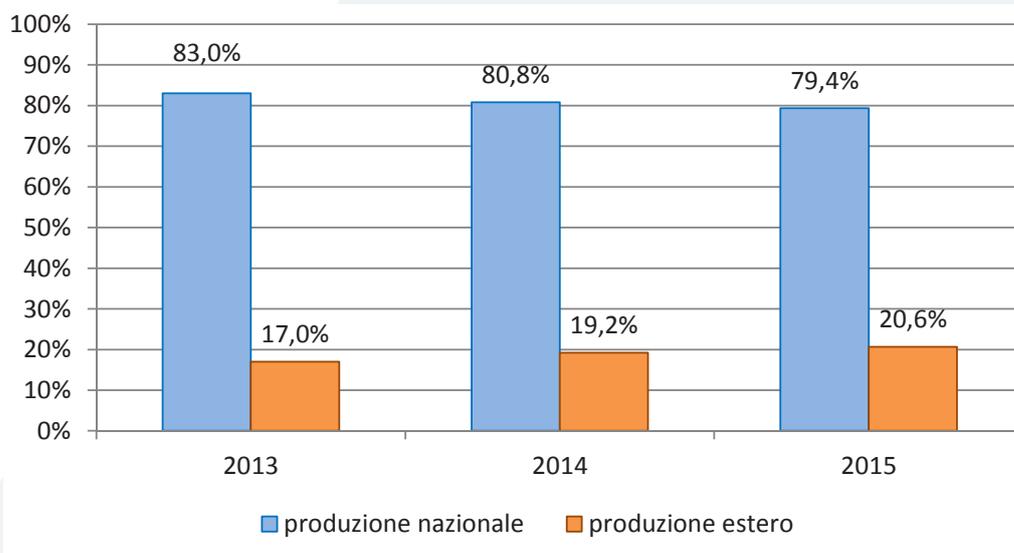
1

la crescita dell'attività estera delle organizzazioni di ingegneria e architettura italiana



2 Confronto evoluzione produzione nazionale e produzione estero delle società di ingegneria TOP 100
fonte: Guamari 2013-2015

A confermare questo andamento generale sono i dati relativi alle società aderenti all'OICE che nel 2014 hanno prodotto complessivamente 1.265 milioni di euro di fatturato contro i 1.240 dell'anno precedente con un incremento pari al 2%. Anche qui è necessario evidenziare come il tasso percentuale della produzione realizzata all'estero dalle società OICE abbia avuto nell'ultimo triennio una costante crescita passando da quota 17% del 2013, al 19,2% del 2014 e al 20,6% stimato per il 2015. (cfr Fig. 3)



3 Produzione degli associati OICE - produzione nazionale/estero
anni 2013-2015



2

la presenza italiana all'estero

2

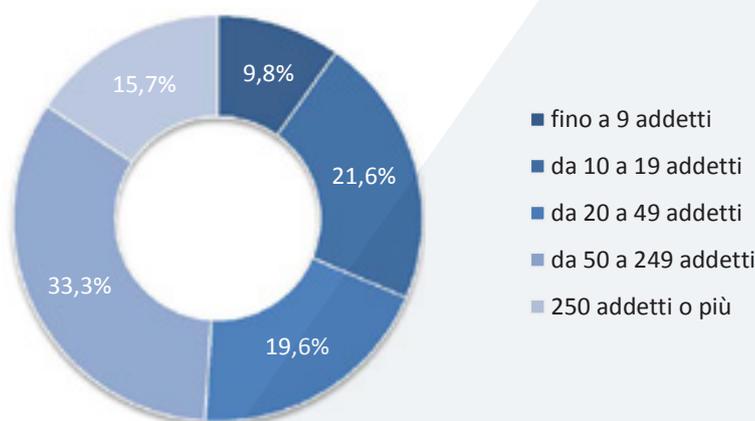


dimensioni di impresa

Il campione OICE analizzato evidenzia una consistenza strutturale e organizzativa delle società di ingegneria medio alta: quasi la metà delle aziende prese in esame (49%), infatti, possiede organici superiori ai 50 addetti.

In particolare il 33,3% delle società occupano il range che va dai 50 ai 249 addetti e il 15,7% si riferisce a società che dispongono di oltre 250 addetti. Rappresentano solo il 9,8% del campione analizzato le aziende di “piccolo taglio” ossia fino a 9 addetti. Percentuali pressoché analoghe riguardano società mediamente strutturate che contemplano da 10 a 19 addetti (21,6%) e da 20 a 49 risorse (19,6%).

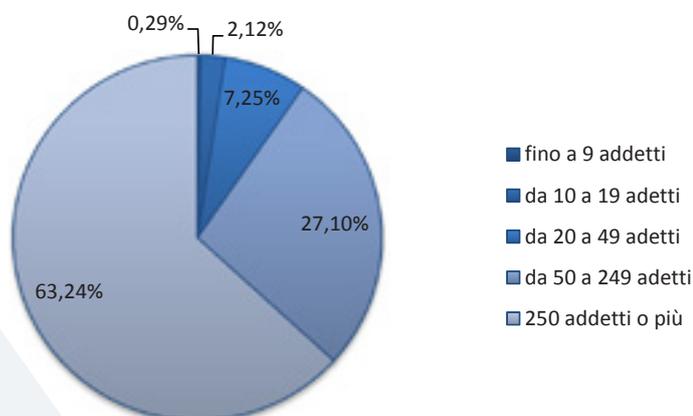
Ma così come per il fatturato, anche in termini di dimensioni la disparità con i principali competitor europei emerge con impressionante evidenza. Solo in pochi casi le società di ingegneria italiane superano i 250 addetti attestandosi tra i 300 e i 500 dipendenti, e solo poche superano questo limite. (cfr Fig. 4)



4 Dimensione di impresa - n. complessivo addetti
campione OICE

Il confronto è impietoso: secondo la classifica stilata Report Annuale dell'associazione svedese STD, la Royal Imtech, al primo posto, consta di 26.168 employees. Un numero che rende subito l'idea di quanto la competizione all'estero sia estremamente proibitiva soprattutto per le società italiane di più piccole dimensioni, quasi dei nani a confronto di giganti internazionali.

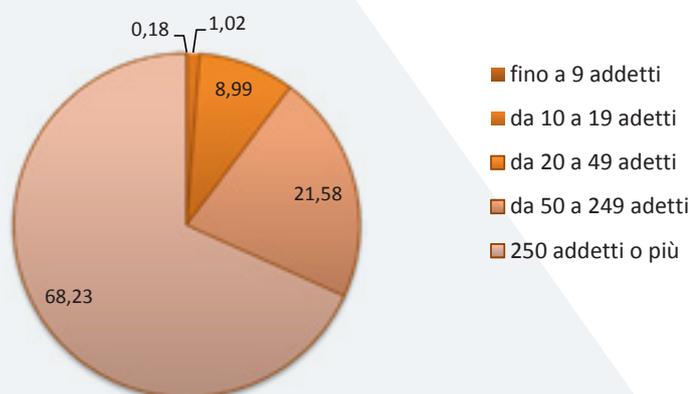
Analizzando il valore della produzione per dimensione di impresa, le società campione di maggiori dimensioni producono circa 802 milioni di euro, il 90% del fatturato globale. In particolare il 27,10% del fatturato (circa 250 milioni di euro) viene prodotto dalle aziende comprese tra i 50 e i 249 addetti e il 63,21% (oltre 552 milioni di euro) da quelle di dimensioni superiori ai 250 componenti.



5 Distribuzione fatturato globale per dimensione di impresa
campione OICE

Ne consegue che più modesto, circa il 10%, risulta essere il contributo alla produzione dato da società con organizzazioni più ridotte ossia da 1 a 50 dipendenti. (cfr Fig. 5)

Anche per quanto riguarda la produzione realizzata all'estero emerge che sono le società di più grandi dimensioni a generare il maggior fatturato (318 milioni di euro) fuori dai confini italiani: circa il 90%.



6 Distribuzione fatturato estero per dimensione di impresa
campione OICE

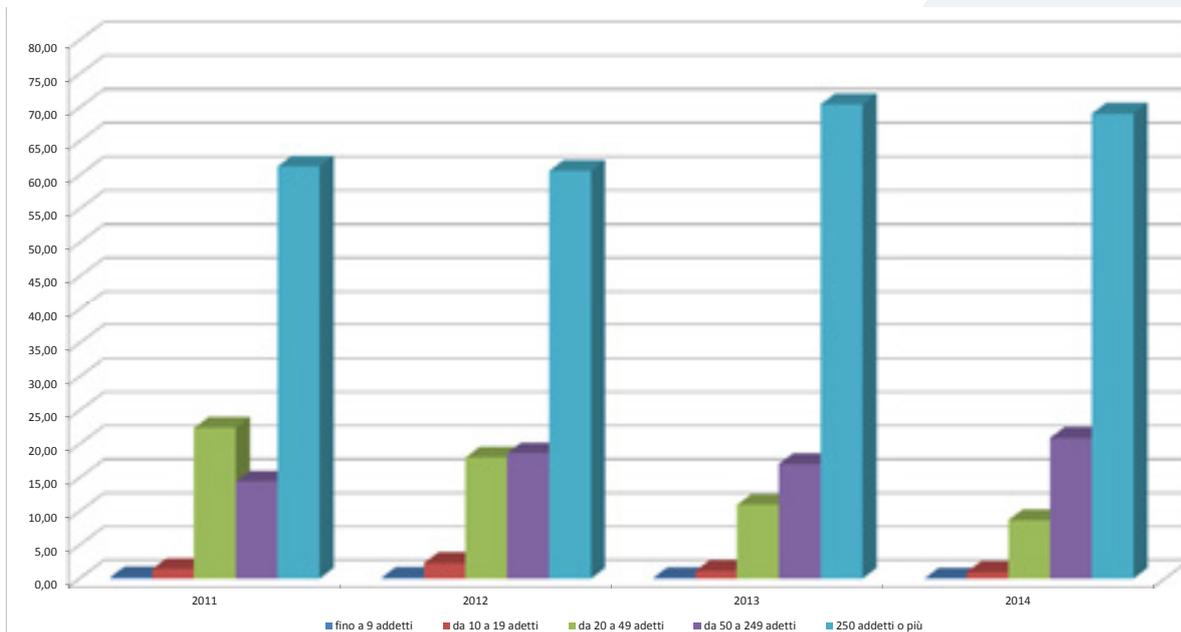
Nello specifico le aziende del range di addetti 50-249 generano il 21,58% del fatturato all'estero (76,4 milioni di euro) mentre il 68,23% viene prodotto da società con oltre 250 risorse (242 milioni di euro). (cfr Fig. 6)

Questi risultati si ripercorrono nel tempo.

Sporadiche sono le società che hanno una tradizione storica nell'operare all'estero. I primi timidi segnali di un più ampio approccio oltre confine si possono far risalire ai primi anni Novanta, ma hanno preso maggiore consistenza nei primi anni del decennio successivo.

dimensioni di impresa

Anche dal grafico sull'evoluzione storica del fatturato prodotto all'estero si evince che le migliori performances vengono messe a segno dalle società con organizzazioni di 250 e più addetti. In questa particolare classifica seguono le aziende dimensionate tra i 50 e i 249 collaboratori che negli ultimi tre anni hanno recuperato posizioni che nel 2011 avevano perso nei confronti delle società di medie dimensioni (20-49 addetti). Sempre marginale il dato storico riguardante il contributo al fatturato estere offerto dalle società di "piccolo taglio" (da 1 a 19 risorse). (cfr Fig. 7)



7 Evoluzione storica fatturato estero in relazione alle dimensioni di impresa campione OICE

L'analisi, pertanto, conferma che le organizzazioni meglio strutturate hanno una maggiore capacità di confrontarsi sui mercati esteri anche con colossi di dimensioni decine di volte maggiori, mentre le piccole realtà riescono con difficoltà a superare i confini italiani.

Per tali ragioni si rende sempre più necessario un processo evolutivo dei modelli organizzativi che consentano all'engineering italiana di consolidare le proprie posizioni in quelle aree dove le capacità italiane sono già apprezzate e penetrare in mercati nuovi e inesplorati dove possono svolgere un ruolo di apripista per il resto dell'economia e per l'intera filiera delle costruzioni, indotto compreso. Un necessario processo di aggregazione potrà consentire che le esperienze degli associati di più grandi dimensioni possano essere vissute anche dalle realtà più piccole che, viceversa, potranno offrire competenze tecniche di qualità.

Il mercato estero è potenzialmente infinito, ma finora non tutti i protagonisti in gioco hanno potuto approfittare delle opportunità offerte.

EUROPE

Italferr
 D'Appolonia
 Proger
 Spea Engineering
 Technital
 Italconsult
 Agriconsulting
 NET Engineering International
 DBA Progetti
 Studio Altieri
 3TI Progetti
 SGI Studio Galli

IRD Engineering
 Politecnica Ingegneria ed Architettura
 Intertecno
 T.E.C.N.I.C.
 Progin
 Steam
 Hydea
 Studio Ing. Martini
 Sertec Engineering Consulting
 Lotti Ingegneria
 Agrotec
 ARS Progetti

NORTH AMERICA

Artelia
 Steam

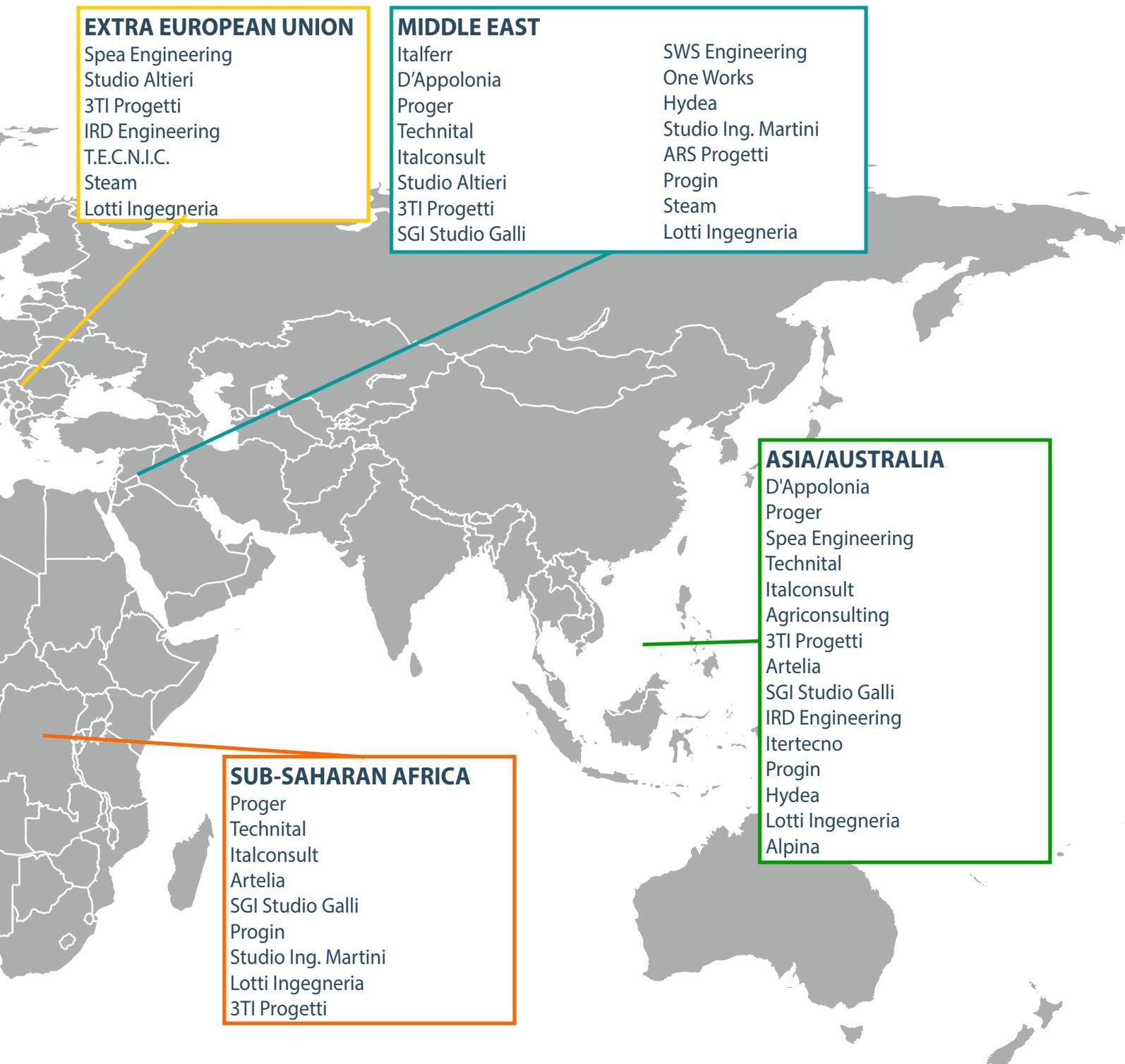
CENTRAL/SOUTH AMERICA

Spea Engineering
 Technital
 Agriconsulting
 NET Engineering International
 Artelia
 SGI Studio Galli
 Coopprogetti società cooperativa
 T.E.C.N.I.C.
 Progin
 Beta Studio
 Lotti Ingegneria
 Hydea
 SWS Engineering
 A.R.S. Progetti
 Studio di Geologia e Geofisica

NORTH AFRICA

Italferr
 D'Appolonia
 Italconsult
 Agriconsulting
 3TI Progetti
 Artelia
 IRD Engineering
 Intertecno
 Beta Studio
 Progin

distribuzione filiali all'estero



Quali sono i percorsi e le strategie per approcciare in paesi stranieri? Dall'analisi effettuata per la costruzione del Rapporto emerge che le modalità sono diverse tra le varie società e anche in base alle aree geografiche in cui sono stati effettuati gli investimenti. Le associazioni temporanee di impresa e la costituzione di joint venture sono prassi diffuse ma non sono le uniche strategie adottate. L'acquisizione di quote di capitale di società con diritto straniero, la costituzione di nuove società e l'apertura di nuove sedi rappresentano sistemi efficaci per consolidare la presenza su quei mercati internazionali individuati come strategici.

La vicinanza geografica e le affinità culturali fanno dell'Europa la meta preferita per aprire e mantenere sedi di rappresentanza e operative. Venticinque società del campione OICE analizzato hanno creato proprie strutture nell'area UE.

Gli interessi operativi e le attività avviate hanno portato le società campione a presidiare in maniera diretta le aree del Medio Oriente, dove sono funzionanti 16 filiali di società associate, del Nord Africa (10 sedi operative) e dell'Africa Subsahariana (9). Anche la zona asiatico-australe con 15 presidi e quella del centro-sud America anch'essa con 15 hanno portato le società OICE a costituire sedi con propri addetti e con consulenti reclutati sul luogo. (cfr Fig. 8)

Poter operare fuori confine con filiali proprie determina indiscussi vantaggi: dall'immediatezza con cui si acquisiscono competenze e abitudini locali alla conseguente velocità con cui si offrono risposte alle esigenze della clientela; dall'ottimizzazione dei costi alla creazione di uno staff dedicato ai progetti e al monitoraggio dei lavori; dal poter effettuare con maggiore efficacia attività di scouting al rafforzamento della propria credibilità e affidabilità.

Ciò impone, tuttavia, una certa forza organizzativa e strutturale da parte delle società di ingegneria che al momento, vista l'elevata parcellizzazione e composizione delle stesse, riguarda solo poche decine di aziende aderenti all'OICE.

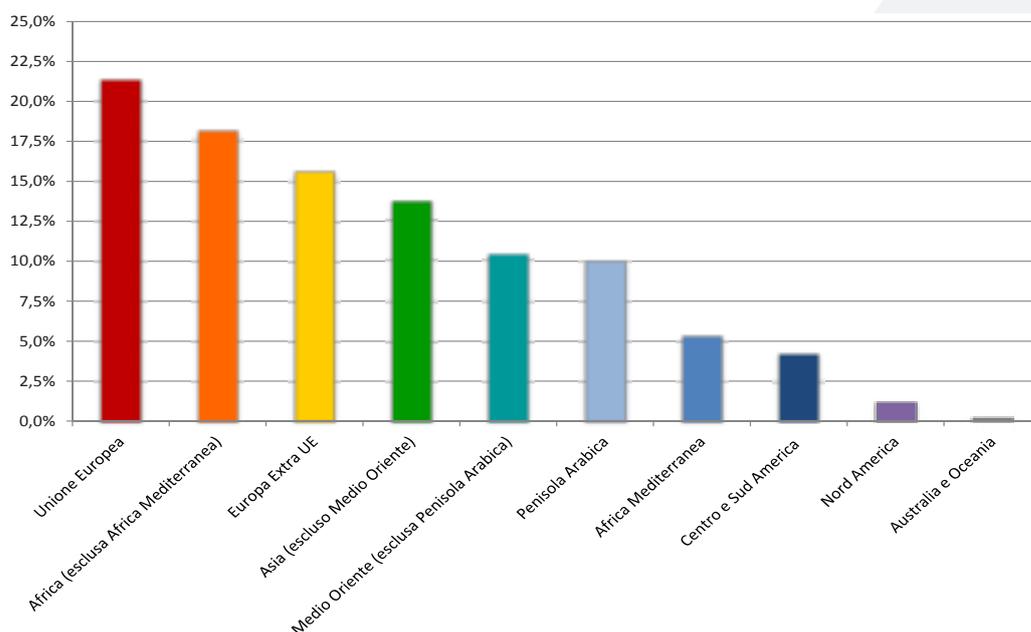
Per capire meglio verso quali aree geografiche si sviluppano maggiormente gli interessi delle società di ingegneria si sono presi a riferimento dieci macro zone: Europa aderente alla UE, Europa extra UE, l'Africa Mediterranea e quella Sub-Sahariana, Medio Oriente, Penisola Arabica, Asia, America del Nord, America Centro Sud e Continente Australe.

Le aree del Nord Africa e del Medio Oriente evidenziano una totale precarietà politica e molti Paesi emergenti, tra quali i BRICS (Brasile, Russia, India, Cina, Sudafrica), che fino a qualche tempo fa tiravano la ripresa, mostrano sensibili segnali di rallentamento delle proprie economie.

distribuzione geografica portafoglio ordini / produzione

Ne consegue che vaste aree del mondo non offrono significative opportunità di investimento a favore di altre zone con condizioni di stabilità politica ed economica e di paesi in netta fase di sviluppo che attirano i capitali e le risorse italiani.

Ciò, tuttavia, non ha impedito alle società di ingegneria di sviluppare al meglio le loro attività all'estero individuando, fuori confine, i paesi che offrono le migliori garanzie di sviluppo e le maggiori opportunità di crescita.



9 Portafoglio ordini all'estero nelle aree geografiche di riferimento

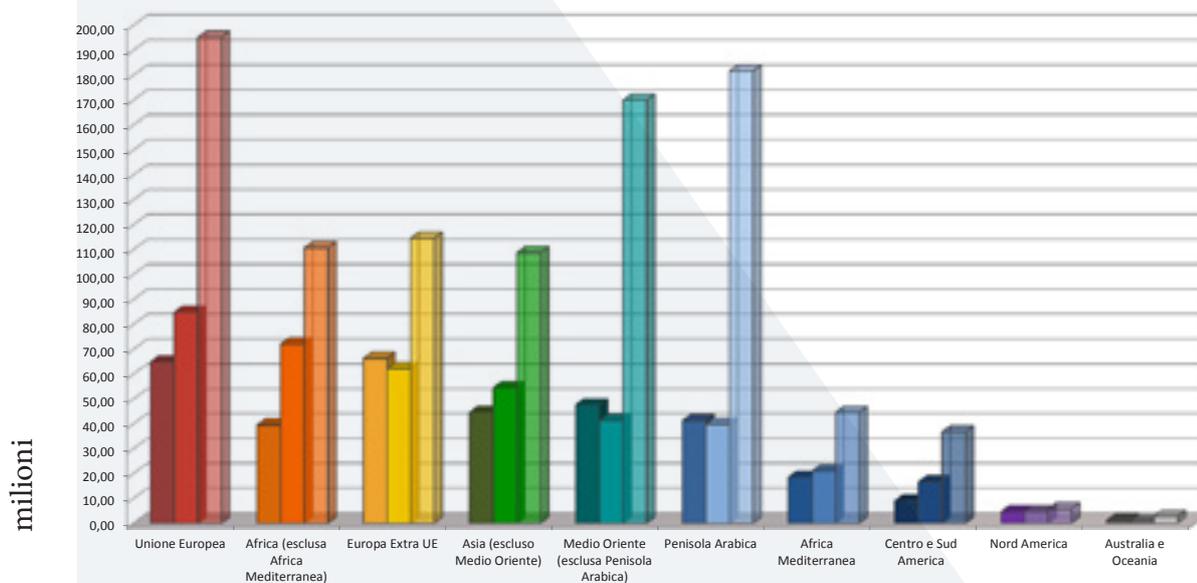
L'analisi delle società prese a campione offre interessanti informazioni anche per quanto riguarda la distribuzione geografica del portafoglio ordini. I paesi dell'Unione Europea, sia per vicinanza geografica che per tradizione, rappresentano l'approdo più stabile degli interessi delle società di ingegneria italiane. Tale interesse equivale a un 21,3% nel 2014, una quota pressoché invariata rispetto al 19,2% del 2013 e 20,1% previsto per l'anno in corso. In diminuzione, invece, l'approccio verso le altre nazioni dell'Europa non aderenti all'Unione. I dati, infatti, mostrano che la quota degli ordini siglati in tali confini si è attestata nel 2014 al 15,6%, in calo rispetto al 19,6% del 2013. Un calo che dovrebbe perdurare anche per il 2015 che dovrebbe chiudere con un portafoglio ordini non superiore al 12%.

Se anche l'area asiatica non ha fornito risultati entusiasmanti in termini di ordini, altrettanto non si può dire del Medio Oriente che, in questo contesto, ha ottenuto il maggior consenso da parte dell'ingegneria italiana garantendo i migliori risultati soprattutto per quanto riguarda l'anno in corso con una quota ordini in forte crescita previsionale (17,5%) rispetto ai due anni precedenti (10,4% nel 2014 e 14,1% nel

2013). In quest'area anche la Penisola Arabica ha dato ampie soddisfazioni alle società di ingegneria italiana del campione OICE sfrecciando da quota 10% del 2014 al 18,7% prevista per il 2015 (nel 2013 era pari al 12,2%).

Considerate lontane, sia per tradizione che geograficamente, l'area del Nord America e quella australe appaiono altalenanti, in termini di ordini; il continente africano invece, a esclusione dei paesi che affacciano sul Mediterraneo, ha raggiunto quota 18,1% nel 2014 in forte aumento rispetto all'11,7% del 2013, quota irraggiungibile nel corso di quest'anno a conclusione del quale si attesterà ai livelli del 2013.

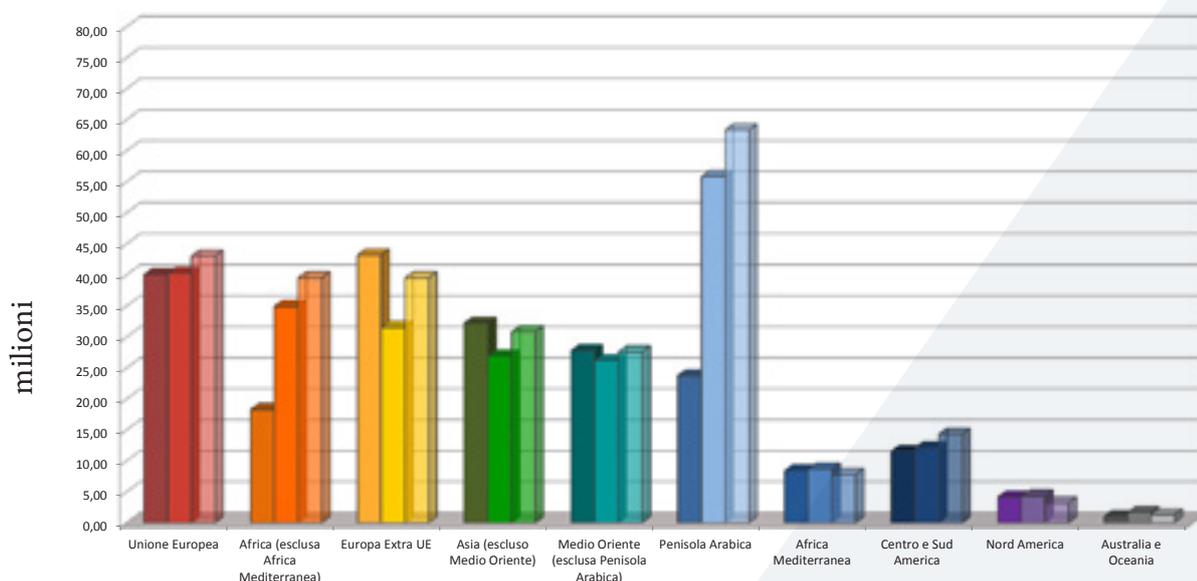
Al momento, per ragioni socio-politiche e di opportunità, gli associati dell'OICE non nutrono particolare considerazione, in termini di ordini, per le aree dell'Africa Mediterranea e di quella Centro-Sud Americana. (cfr Fig. 9)



10 Confronto evoluzione portafoglio ordini per aree geografiche di riferimento (mln)
anni 2013 - 2014 - 2015

Nel loro complesso il portafoglio ordini acquisito all'estero nel 2014 è ammontato a circa 400 milioni di euro in crescita rispetto ai 340 del 2013. A confermare l'aumento di interesse delle società OICE per l'internazionalizzazione di particolare rilevanza è il dato di ordini prodotti per il 2015 che previsionalmente raggiungeranno circa 980 milioni di euro. (cfr Fig. 10)

distribuzione geografica portafoglio ordini / produzione



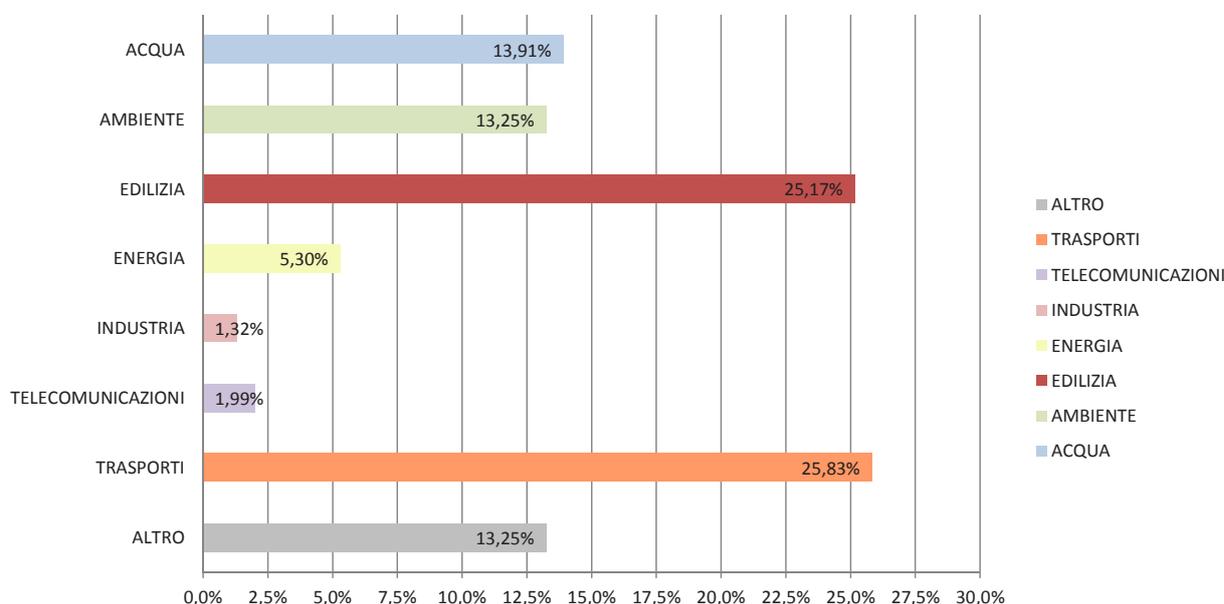
11 Confronto evoluzione fatturato per aree geografiche di riferimento (mln)
anni 2013 - 2014 - 2015

Tale dato consolida la propensione a internazionalizzare delle aziende OICE confermata dai valori della produzione all'estero salita nel 2014 a 243 milioni di euro con una crescita del 15% rispetto al 2013. Una propensione che secondo le previsioni dovrebbe rafforzarsi ancora per il 2015, vedendo l'ammontare di fatturato generato all'estero dalla società OICE salire di un ulteriore 11,5%. (cfr Fig. 11)

Una riflessione è stata fatta anche per quanto riguarda i settori di attività che incidono sul portafoglio degli ordini effettuati all'estero dalle società OICE.

Edilizia e Trasporti si confermano i comparti sui quali si concentra maggiormente l'attività rappresentando rispettivamente il 25,17% e il 25,83% dello specifico mercato settoriale.

Decisamente poco rappresentativa è la presenza delle società di ingegneria OICE nei segmenti riguardanti industria, telecomunicazioni ed energia, mentre acqua e ambiente occupano una discreta quota sui mercati esteri. (cfr Fig. 12)



12 Settori di specializzazione delle commesse all'estero anno 2014

Le esperienze delle società OICE sui mercati internazionali confermano che la progettualità italiana è richiesta per la realizzazione di grandi infrastrutture soprattutto riguardanti la rete dei trasporti. Grandi tratte ferroviarie e metropolitane risultano essere, al momento, le opere che polarizzano i progetti delle società di ingegneria italiane, e non solo per il contributo di Italferr. Anche i settori degli aeroporti, dei porti e delle strutture ospedaliere coinvolgono le attività progettuali italiane.

Da un'analisi socio-politica-economica e geografica dei mercati e dei settori di attività è possibile individuare quali prospettive possono essere delineate e quali opportunità si possono cogliere oltre i confini italiani.

prospettive di sviluppo

L'Europa resta una meta preferenziale nonostante la crisi greca e lo scandalo che ha minato il colosso automobilistico tedesco Volkswagen siano variabili che possono condizionare politiche economiche e monetarie all'interno dell'Unione Europea. In tale contesto l'area balcanica rappresenta un mercato dove poter orientare le attenzioni delle società di ingegneria sia per le opportunità di business sia per vicinanza geografica e affinità culturali.

La recrudescenza della crisi in Medio Oriente e i focolai di guerra che interessano molti paesi della zona impongono di attendere lo sviluppo degli eventi prima di affacciarsi in quei luoghi.

Nonostante la crisi del prezzo del petrolio i paesi arabi, in particolare quelli che si affacciano sul Golfo (Arabia Saudita, Oman, Emirati Arabi, Qatar) risultano essere paesi con economie attive che apprezzano le capacità manageriali e progettuali delle aziende italiane e, per tali motivi, rappresentano mercati interessanti su cui investire per le enormi potenzialità che presentano soprattutto nel settore delle infrastrutture destinate ai trasporti.

I BRICS che fino a qualche mese fa tiravano il ciclo virtuoso dell'economia mondiale sembrano segnare il passo, in particolare Cina e Brasile, non offrendo, al momento, garanzie di stabilità per quanto riguarda gli investimenti.

Un discorso a parte va fatto per l'area dell'Africa Subsahariana che sembra dover essere interessata nei prossimi anni da grandi investimenti nelle infrastrutture legate alla connettività (trasporti, energia, comunicazioni).

Un'area da tenere in forte considerazione per le potenzialità che può esprimere sia in termini di crescita economica sia per quanto riguarda lo sviluppo di grandi progetti che riguardano le infrastrutture è quella cosiddetta ASEAN, con l'Indonesia a tirare la volata degli altri paesi: Thailandia, Vietnam, Filippine, Singapore, Malesia, Cambogia, Myanmar, Laos, Brunei. Si tratta di paesi in una fase di grande progresso in grado di offrire ottime opportunità alle società italiane, se queste avessero la forza, economica, finanziaria e organizzativa, per affrontare la competizione con i colossi mondiali che stanno spostando il proprio baricentro in quell'area del mondo.

3

indagine analitica

Elaborazione dell'Università degli Studi di Bergamo a cura di:
Giuseppe Pedeliento, Aurora Tucci, Sabrina Amato

3



■ Giuseppe Pedeliento - Research Fellow presso il Dipartimento di Scienze Aziendali Economiche e Metodi Quantitativi dell'Università degli Studi di Bergamo. Membro dello staff di ricerca di ELab-OPRI, Osservatorio Permanente sulle Professioni Intellettuali. giuseppe.pedeliento@unibg.it. Coordinatore scientifico della ricerca condotta e qui presentata.

Aurora Tucci - Collaboratrice pro-tempore ELab-OPRI, Osservatorio Permanente sulle Professioni Intellettuali. opri@unibg.it.
Sabrina Amato - Collaboratrice pro-tempore ELab-OPRI, Osservatorio Permanente sulle Professioni Intellettuali. opri@unibg.it.

introduzione

I settori della progettazione ingegneristica e architettonica, nonché quello affine e complementare della consulenza tecnico-economica - nell'universo di Confindustria rappresentati dall'OICE - si sta sempre di più caratterizzando per propensione all'estero. Ne sono evidenza concreta non solo i dati che annualmente vengono diffusi dall'OICE o dalla società Guamari in un apposito fascicolo allegato a Edilizia e Territorio/Il Sole 24 Ore. Ma anche - e soprattutto - le diverse occasioni di incontro e scambio che sempre più frequentemente vengono organizzate sul tema come, ad esempio il workshop dal titolo "Imprenditoria del progetto: esperienze di internazionalizzazione a confronto" tenutosi il 2 Ottobre 2014 presso il Dipartimento di Scienze Aziendali, Economiche e Metodi Quantitativi dell'Università degli Studi di Bergamo, organizzato da OPRI, l'Osservatorio permanente sulle professioni intellettuali del centro di ricerca ELab (Entrepreneurial Lab). In quell'occasione che ha visto la partecipazione di un numero significativo di operatori del progetto (e della sua filiera) è stato cementato un rapporto di collaborazione tra il mondo dell'accademia e della ricerca e quello dell'imprenditoria. Collaborazione che si ritrova in questo primo "Rapporto sulla presenza delle società di ingegneria e di architettura all'estero" che è il frutto di un intenso lavoro di confronto tra OICE e OPRI.

Lo studio nasce con l'obiettivo di fotografare staticamente lo stato di salute delle società di progettazione attraverso un'analisi delle determinazioni quantitative che emergono dai bilanci delle società. Dinamicamente invece, lo scopo è quello di comprendere dove, come e perché le società italiane di progettazione continueranno tale processo di espansione. Che l'internazionalizzazione dell'attività di progetto al di fuori dei confini nazionali sia largamente causata dalla contrazione del mercato domestico è ormai un'informazione ben consolidata e che non necessita di ulteriori spiegazioni e dibattiti. Così come sono ormai chiari gli ostacoli che le società nazionali devono affrontare quando si trovano ad operare in contesti internazionali con concorrenti molto più strutturati e con un'organizzazione manageriale decisamente più spiccata. Sicuramente il "nanismo" e la scarsa propensione ad abbracciare la cultura manageriale nella gestione e nella conduzione delle società rappresentano ostacoli significativi all'esportazione del progetto "made in Italy". Ma nel breve periodo bisogna accontentarsi delle risorse di cui si dispone e solo nel lungo termine sarà possibile vedere se una concentrazione al vertice ci sarà e quali saranno gli esiti che ciò porterà. Quindi, ad oggi, appare ancora più importante comprendere la struttura dell'offerta e il rapporto tra quest'ultima e il mercato internazionale visto che l'estero non è più una scelta strategica ma un obbligo.

La ricerca, progettata nel 2014 ma espletata nel corso del 2015, ha coinvolto complessivamente 329 società per quanto concerne i dati di bilancio; 83 società hanno invece preso parte alla rilevazione sull'internazionalizzazione effettuata attraverso un questionario creato ad hoc dal team di ricerca di OPRI.

I risultati raggiunti sono di interesse in primis per le imprese e per gli enti che le rappresentano (OICE in primis, ma anche per i consigli professionali nei quali i singoli professionisti si riconoscono quali il CNI - Consiglio nazionale degli Ingegneri e il CNA - Consiglio Nazionale degli Architetti). Ma anche per quanti si dedicano allo studio della gestione di impresa e dei processi di internazionalizzazione in quanto i risultati sono relativi ad una tipologia di azienda (quella professionale), ancora troppo poco studiata e poco conosciuta.

nota metodologica

Questo documento indaga lo stato di salute del settore dell'ingegneria, dell'architettura e della consulenza tecnico-economica italiano con particolare riguardo allo scenario competitivo internazionale e alle strategie di internazionalizzazione messe in atto dalle società.

Lo studio è stato svolto tramite un'analisi statistica basata su una popolazione di 546 società italiane operanti nel settore dell'ingegneria e dell'architettura. Sono cioè state escluse dal campione di analisi studi associati che non esercitano la propria attività in forma e struttura imprenditoriale.

I dati sono stati raccolti attingendo a molteplici fonti (sia primarie che secondarie) e sono primariamente indirizzati all'identificazione dei processi di internazionalizzazione delle società.

Lo studio qui riportato è articolato in due parti.

- Una determinazione quantitativa su dati secondari tratti dai dati economici e finanziari delle società tra il 2013 e il 2014. Il campione effettivo oggetto di analisi è composto da 329 società: rispetto alle 546 società della popolazione di riferimento, 217 sono state escluse per mancanza dell'informativa economico-finanziaria nelle banche dati interrogate (Camere di Commercio e Aida Bureau Van Dijk). I dati di questo campione esteso sono poi confrontati con quelli delle prime 50 società europee - ordinate anche in questo caso per fatturato - sulla base della classifica redatta dal Report Annuale dell'associazione svedese STD.
- Una seconda analisi quantitativa effettuata sulla base dei dati raccolti tramite un questionario creato ad hoc, sottoposto a tutta la popolazione di riferimento (217 società) a cui hanno risposto 83 realtà: un tasso di risposta del 38,2%. Pur trattandosi di un campione non probabilistico il campione è rappresentativo sia dell'ampio spettro di società rappresentate dall'Oice, che del vertice dell'offerta di servizi di ingegneria e architettura dato che il 67,5% delle unità statistiche rilevate rientra tra le prime 100 società ordinate per fatturato 2014. I dati raccolti tramite il questionario di indagine sono stati analizzati dapprima utilizzando un'analisi statistica descrittiva sull'intero campione. Successivamente, con una metodologia statistica bi-variata (cluster analysis) per valutare l'esistenza di pattern comuni tra gruppi omogeni di società.

I risultati raggiunti in entrambi gli studi sono descritti nel seguito nel prosieguo di questo documento.

L'ANALISI DEI BILANCI DELLE SOCIETÀ ITALIANE

Il campione di 329 società italiane rilevate riscontra un calo del valore della produzione 2014 del 6%, passando da un fatturato di 2,12 miliardi nel 2013 a 1,98 miliardi nel 2014. Il fatturato realizzato nei mercati esteri passa da 345,4 milioni nel 2013 a 472,8 nel 2014 (più 36,9%). La percentuale del fatturato estero del 2014 sul valore totale incide in media per il 23,7% (a fronte di un 16,3% di un anno prima).

Malgrado il fatturato sia nel complesso in flessione, la redditività operativa è in crescita. L'EBITDA, passa dai 155,4 milioni del 2013 ai 159,4 del 2014, registrando un incremento del 2,6%. Nonostante sia un aumento di pochi punti percentuali, le società riescono comunque a mantenere un buon livello di flussi di cassa. La sommatoria dei cash flow di tutte le società del campione è in crescita del 9,6% tra il 2013 e il 2014. Inoltre, l'EBITDA MARGIN (il rapporto tra EBITDA e fatturato) aumenta dell'8% nel 2014, indicando un aumento della redditività lorda delle vendite a fronte di una minore incidenza dei costi operativi.

Altro indice di redditività molto importante è il Return on Sales (ROS), ottenuto rapportando il reddito operativo sul totale delle vendite. Esso in genere è rappresentato insieme all'EBITDA, in quanto entrambi si riferiscono alla gestione caratteristica della società. Nel 2014 questo indice assume un valore medio del 4,6%, in calo dello 0,6% rispetto all'anno precedente, quando si attestava al 5,2%. Se andiamo ad analizzare congiuntamente il ROS e l'EBITDA notiamo che i due indici mostrano valori di segno opposto. La causa di ciò è imputabile ad un aumento delle vendite più che proporzionale rispetto al reddito operativo netto (EBIT), che ha provocato una diminuzione del ROS complessivo.

Sostanziale l'incremento in termini di utile netto, che si attesta a 63,9 milioni nel 2014. La sua crescita, infatti, è pari al 40,7% rispetto al 2013, quando si attestava a 45,4 milioni. Sono buoni anche i dati patrimoniali rappresentati da un progressivo aumento del patrimonio netto che attesta un valore di 679,9 milioni; nel 2013 lo stesso dato era di 595,1 milioni, un incremento del 14,2%.

Altro aspetto rilevante è rappresentato dall'andamento del Return on Equity (ROE), ossia il rendimento del capitale proprio investito. Esso si accresce infatti del 14,6% tra il 2013 e il 2014.

Molto più interessante per capire l'andamento della società è il Return on Investment (ROI), cioè la redditività di tutto il capitale investito, compresi i mezzi di terzi. Nel 2014 il valore medio di questo indice risulta del 6,8%, e la sua variazione rispetto al 2013 assume valore negativo, con una riduzione dello 0,9%, causato dal valore

performance economiche, finanziarie e patrimoniali

dell'EBIT, anch'esso in perdita. Difatti, nel 2014, l'EBIT presenta un valore pari a 121 milioni a fronte di 123,6 milioni del 2013 (un calo del 2,1% su base annua). Dal punto di vista della crescita dimensionale, l'incremento dell'organico porta il numero di addetti da 8.772 nel 2013 a 9.115 unità nel 2014. Un incremento che sembrerebbe positivo se a fronte di ciò si registrasse un aumento del fatturato.

IL CONFRONTO CON L'EUROPA

Trattandosi di un'analisi sull'internazionalizzazione è importante effettuare un confronto con i maggiori player europei del settore. Tale confronto è stato attuato sulla base della classifica delle prime 300 società del settore stilata dall'associazione svedese degli architetti ed ingegneri. Il Report Annuale dell'associazione svedese STD pubblicato nel dicembre 2014 ordina le principali società europee di ingegneria e architettura in base al numero di addetti.

La comparazione tra le società italiane e quelle europee presenta alcune peculiarità. Per fornire un'idea di questo divario è sufficiente considerare le differenze che sussistono su due livelli: da un lato valore della produzione e dall'altro la consistenza dell'organico.

Sul fronte del valore della produzione, nel 2014 il campione delle 329 società di ingegneria e architettura indagate ha generato ricavi per 1,98 miliardi, contro i 4,94 miliardi prodotti dalla prima società europea in classifica: Royal Imtec NV. Di conseguenza l'intero fatturato delle società italiane rilevate rappresenta il 40,1% del fatturato della prima società europea.

Mantenendo come punto di riferimento le prime 50 società europee stilate nella classifica di STD si evidenzia che gli 1,98 miliardi di fatturato complessivamente prodotti dalle 329 società analizzate sia appena il 5,1% del valore della produzione globale delle prime 50 società d'Europa (pari a 39,05 miliardi).

Un ulteriore confronto può essere fatto sul numero di dipendenti. Dall'analisi infatti, si evince che le prime 50 società europee hanno un organico di 313.750 (più 3,9% su base annua): uno stacco dimensionale incolmabile se confrontato ai 9.115 addetti delle 329 società analizzate.

Ulteriore spunto di analisi si evince dall'incremento di un punto percentuale della produttività delle prime 50 società europee, ottenuta rapportando il totale del fatturato con il totale dell'organico. Essa passa da un valore di 123,2 milioni nel 2013 a 124,5 milioni nel 2014. Contrariamente in Italia, la variazione negativa del 6% peggiora la produttività delle società nazionali.

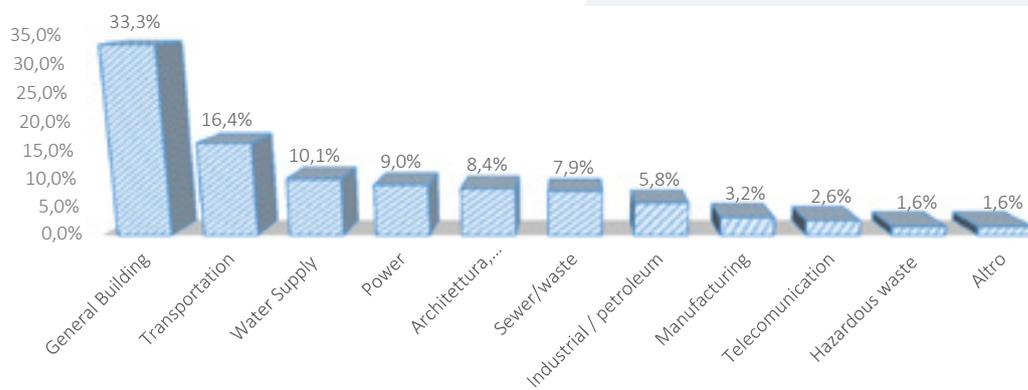
Approfondendo ulteriormente il confronto tra società italiane ed europee, l'analisi sul cash flow risulta a favore delle prime. Se nel campione italiano si rileva nel 2014 una crescita dei flussi di cassa del 9,6%; nello stesso anno, le prime 50 società europee, registrano un calo dell'8,8%, e di conseguenza si riscontra una riduzione della liquidità disponibile. Esaminando il valore dell'EBIT delle prime 50 società europee si ottiene una variazione negativa del 18,9% nel 2014; di conseguenza il valore dell'utile netto rilevato nello stesso anno rispecchia il calo del reddito operativo, totalizzando un valore di 200,5 milioni, in calo del 6,3% rispetto ai 595,7 milioni del 2013. Infine, il patrimonio netto segue lo stesso andamento di quello italiano (con una variazione positiva del 14,2%), passando da un totale di 595,1 milioni nel 2013 a 679,9 nel 2014, più 4,7% su base annua.

Apprezzata nel dettaglio la prestazione economica, finanziaria e patrimoniale delle società italiane di progettazione e valutatene le performance in confronto alle maggiori società europee si procederà ad analizzare le strategie di internazionalizzazione messe in atto dalle società nazionali sulla base delle evidenze raccolte con un questionario costruito ad hoc a cui hanno partecipato 83 società.

stato dell'arte e prospettive di internazionalizzazione

DESCRIZIONE DEL CAMPIONE: SETTORI DI ATTIVITÀ

Le società incluse nel campione hanno come principali settori di attività il General Building (33,3%), ossia la progettazione di edifici residenziali, terziari e produttivi e Transportation (16,4%), la progettazione di infrastrutture di trasporto. Le altre specializzazioni sono meno rilevanti. In ordine decrescente di importanza: Water supply (10,1%), Power (9%), Sewer/waste (7,9%), Industrial/petroleum (5,8%), Manufacturing (3,2%), Telecommunication (2,6%), Hazardous/waste (1,6%), Altro (1,6%). A questi settori (tipicamente ingegneristici) si aggiunge il settore "Architettura, Pianificazione, Paesaggistica e Design" (8,4%), business delle società di architettura e diversificazione sinergica per alcune società di ingegneria, includente tutte quelle attività di progettazione non rientranti nella progettazione architettonica in senso stretto che sono invece raffigurati nella componente General Building (cfr. Fig.13).



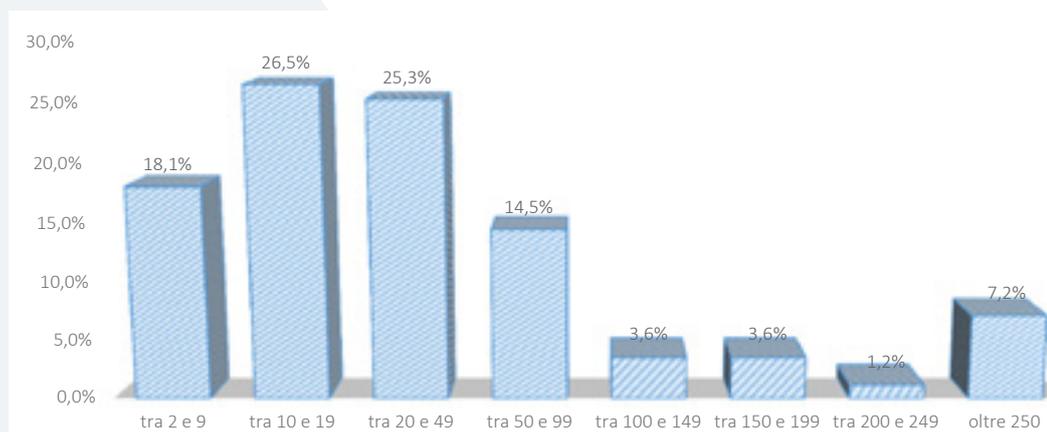
13 Composizione del campione per settore di attività

fonte: Elaborazioni OPRI su dati raccolti dalle società

■ La nomenclatura dei settori è stata derivata dalle classifiche annuali di Enr - Engineering News Records. I settori identificati sono: General building, i.e. edilizia residenziale, non residenziale e terziaria. Manufacturing, e.g. impianti e facilities per l'industria manifatturiera. Power, e.g. impianti idroelettrici, termovalorizzatori, linee di trasmissione, impianti di cogenerazione. Water supply, e.g. dighe, acquedotti, impianti di desalazione. Sewer/waste, e.g. inceneritori e impianti di trattamento dei rifiuti solidi urbani. Industrial/petroleum, e.g. impiantistica di processo, raffinerie, impianti petrolchimici, pipelines, offshore facilities. Transportation, i.e. infrastrutture di trasporto stradali, autostradali e ferroviarie. Hazardous waste, e.g. trattamento e smaltimento di rifiuti tossici e industriali. Telecommunication, i.e. impianti di telecomunicazione e reti ICT. A queste è stata aggiunta una ulteriore categoria per raffigurare i settori di attività presidiati dalle società di architettura: Architettura, pianificazione, paesaggistica e design".

DESCRIZIONE DEL CAMPIONE: CLASSI DIMENSIONALI

Il campione è composto prevalentemente da società di piccole e medie dimensioni, rispecchiando lo spettro imprenditoriale rappresentato dall'OICE. Il 26,5% del campione è composto da società che occupano tra i 10 e i 19 addetti. Le società che possono contare su un numero di addetti compreso tra 20 e 49 sono il 25,3%, mentre quelle che dichiarano un numero di addetti tra i 2 ed i 9 sono il 18,1%. La classe dimensionale tra i 50 ed i 99 si attesta a un'incidenza del 14,5%. Meno corposa è invece la rappresentanza delle grandi società (oltre 100 addetti), che incidono per il 15,7% del campione (cfr. Fig. 14).



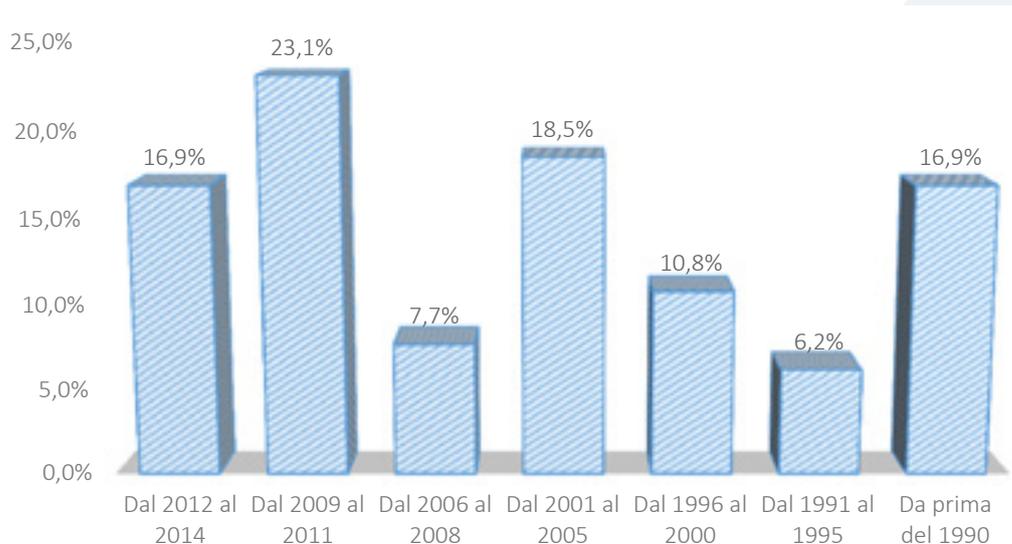
14 Composizione del campione per classi dimensionali
fonte: Elaborazioni OPRI su dati raccolti dalle società

LA PRESENZA ALL'ESTERO

Malgrado le ridotte dimensioni, le società di progettazione mostrano un significativo dinamismo nei mercati esteri. Il 78,3% delle società che hanno partecipato alla rilevazione dichiara di avere una presenza all'estero. La fase di internazionalizzazione sembra essersi innescata soprattutto dall'inizio degli anni 2000 in poi. Il 66,2% dichiara infatti di avere iniziato ad operare all'estero dal 2000 in avanti, registrando la percentuale più alta (23,1%) tra il 2009 e il 2011. Le società che dichiarano di avere iniziato ad operare all'estero tra il 2001-2005 sono il 18,5%, mentre quelle che lo hanno fatto tra il 2006 e il 2009 sono il 7,7%. Le società che si sono affacciate all'estero nel triennio 2012-2014 sono invece il 16,9%. Le veterane, i.e. quelle che dichiarano di operare all'estero da più di 15 anni, rappresentano il 33,9% del camp-

stato dell'arte e prospettive di internazionalizzazione

one, di cui - in ordine di rilevanza - il 16,9% svolge attività all'estero da oltre 25 anni, il 6,2% ha iniziato l'espansione internazionale tra il 1991 ed il 1995, mentre il 10,8% ha iniziato ad operarvi tra il 1996 e il 2000 (cfr. Fig. 15).



15 Suddivisione del campione per periodo di avvio dell'internazionalizzazione
 fonte: Elaborazioni OPRI su dati raccolti dalle società

IL PRESIDIO DEI MERCATI INTERNAZIONALI: DOVE E COME

Per identificare i mercati maggiormente presidiati dalle società, sono state considerate sette macro aree geografiche: Europa, Medio Oriente, Africa, Russia/CSI[■], America, Asia, Oceania. Ai rispondenti è stato richiesto di indicare in quali aree geografiche e, all'interno di queste, in quali Paesi operano. Per le aree nelle quali le società non sono presenti, è stato chiesto invece di indicare le motivazioni di tale assenza e di manifestare un eventuale interesse di affaccio prospettico in tali mercati. In aggiunta è stato chiesto di identificare la strategia di penetrazione per ciascuna area geografica presidiata scegliendo tra: accordi strategici di collaborazione (e.g. associazioni temporanee di impresa o altri accordi che non comportano la costituzione né di una società di scopo, né di un fondo patrimoniale comune), stipula di joint venture internazionali (che invece necessitano della creazione di una società di scopo e della costituzione di un fondo patrimoniale comune), apertura di società locali (collegate

■ Fanno parte dell'ex Comunità degli Stati Indipendenti (CSI) Kazakistan, Kirghizistan, Tagikistan, Turkmenistan, Uzbekistan, Armenia, Azerbaijan, Georgia, Bielorussia, Moldavia e Ucraina)

alla casa madre nazionale), delocalizzazione di branch (ossia filiali che agiscono in nome e per conto della società di diritto italiano), apertura di uffici di rappresentanza (quindi non realtà operative, ma semplici avamposti il cui scopo è scrutare le opportunità di mercato) e, infine, investimenti diretti esteri, vale a dire l'acquisizione di una parte o della totalità del capitale di un'azienda di diritto straniero.

L'Europa è risultata la destinazione preferita: dichiarano di lavorarci il 73,8% delle società. Le motivazioni di coloro che non internazionalizzano in Europa sono molteplici. Il 26,2% afferma di non essere interessato a questo mercato. Il 12,5% dichiara di nutrire interesse ma di non avere ancora avviato nessuna operazione commerciale sull'area. Il 25% dichiara di aver iniziato da poco un'attività di scouting. Solo il 6,3% rivela di avere già degli accordi in corso a cui si va a sommare un altro 6,3% di coloro che dichiarano la presenza per il tramite di un'altra società del gruppo. Tra i principali Paesi europei presidiati le concentrazioni più significative si riscontrano in Francia (12%), Romania (8,8%), Svizzera (8%), Germania (7,2%), Bulgaria (7,2%) e Albania (5,6%). Si segnala anche un'incoraggiante presenza in Regno Unito (vi opera il 5,6% del campione), Paese di "Golia" rispetto alla miriade di "Davide" nazionali. In merito alle strategie messe in atto dalle società per penetrare il mercato europeo si evidenzia il predominante utilizzo degli accordi strategici di collaborazione (nel 36,5% dei casi) cui fanno seguito la creazione di joint venture internazionali (20,3%) e l'apertura di una società di diritto locale (13,5%). Le due strategie di delocalizzazione produttiva più "soft", i.e. costituzione di branch locali e apertura di uffici di rappresentanza, incidono rispettivamente per il 13,5 e il 8,1%. Incidono invece per l'8,1% gli investimenti diretti all'estero.

Seconda area per importanza è il Medio Oriente (presidiato dal 63,1% delle società). Tra le società che dichiarano di non operare in Medio Oriente, il 39,1% afferma di non essere interessato a questo mercato, il 26,1% dichiara di avere già avviato attività di scouting, mentre il 21,7% dichiara di volervi fare ingresso entro il 2017. Le società che asseriscono di avere già accordi in corso sul mercato locale sono il 4,3%. È opportuno notare che un 4,3% delle società non presenti in Medio Oriente ritiene che questo mercato (una volta panacea), non offra più significative opportunità di business. Nell'area le società rilevate operano complessivamente in 16 Paesi. Tra questi i principali sono gli Emirati Arabi Uniti (18,2%), il Qatar (12,1%), l'Arabia Saudita (11,1%), la Turchia (11,1%), l'Oman (7,1%), l'Iraq (7,1%) e l'Egitto (6,1%). Quanto alle modalità di ingresso, quella più opzionata sono gli accordi strategici (33,3%) e le joint venture internazionali (22,2%). Seguono, la costituzione di una branch (15,9%), la costituzione di una società locale (14,3%) e gli investimenti diretti esteri (7,9%).

stato dell'arte e prospettive di internazionalizzazione

Meno opzionata la creazione di uffici locali di rappresentanza (6,3%).

Terza è l'Africa (dove dichiara di operarvi il 54,5% del campione). L'Africa Orientale (37,2%) è la meta più presidiata. Seguono l'Africa Settentrionale (25,6%), l'Africa Occidentale (20,9%) e l'Africa Equatoriale (14%). Marginale invece l'Africa Meridionale (2,3%). Tra i singoli mercati, quello più presidiato è l'Algeria (vi opera il 14% del campione), mentre è più sporadica la presenza in altri Stati: Congo (7%), Etiopia, Uganda, Mozambico, Madagascar, Marocco e Kenya (tutti con un'incidenza del 4,7%). Anche in Africa le strategie di penetrazione più praticate sono gli accordi strategici (28,8%) e le joint venture (18,6%). Più elevata rispetto ai mercati precedenti la percentuale di società che dichiara di operarvi tramite branch locali (18,6%). Del 45,5% di società che non dichiarano di avere attività nel continente africano, il 28,6% si dichiara non interessato, il 25% afferma di essere interessato e di avere intenzione di aggredire il mercato entro il 2017, il 17,9% dichiara di avere già iniziato un'attività di scouting, mentre il 7,1% dichiara di avere già accordi in corso di finalizzazione. Delle quote rimanenti, il 7,1% afferma di non aver avuto opportunità per avvicinarsi a questo mercato, il 3,6% asserisce di operare mediante un'altra società del gruppo, mentre il restante 10,7% manifesta di aver riscontrato difficoltà ad entrare nel mercato africano a causa sia dalle difficoltà logistiche, che dei rischi geo-politici.

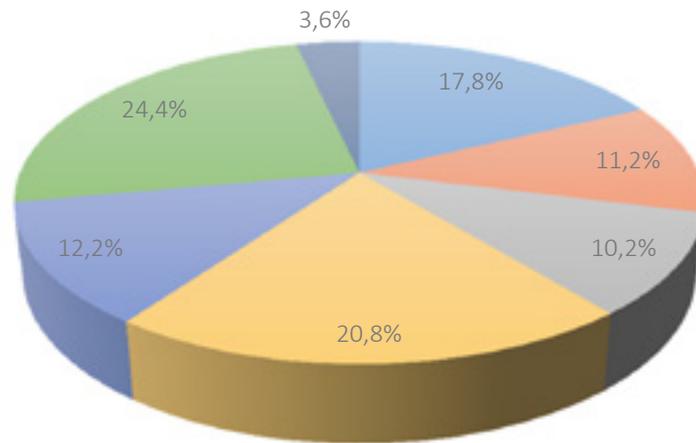
Le società presenti in Russia e nei Paesi ex CSI sono il 37,5%. Oltre alla Russia, mercato a cui le società italiane (soprattutto quelle di architettura) hanno sempre guardato con interesse e nel quale dichiara di operarvi il 29,5% dei rispondenti, interessanti sono le quote dell'Azerbaijan (15,9%), del Kazakhstan (15,9%), della Moldavia (6,8%), dell'Ucraina e del Turkmenistan (6,8% l'incidenza per entrambi). Anche in quest'area geografica le strategie adottate non differiscono dai casi illustrati in precedenza: gli accordi strategici fanno sempre la parte del leone (37,1%). Seguono joint venture (28,6%), branch (14,3%), apertura di società locali (11,4%), uffici di rappresentanza (5,7%) e investimenti diretti (2,9%). Tra le società non presenti in Russia/CSI il 46,2% dichiara di non essere interessato, mentre il 10,3% afferma che non si siano palesate opportunità per penetrare questo mercato. Il 41% dichiara di avere iniziato delle attività di scouting. Di questi, la metà afferma di potervi fare ingresso entro il 2017. Il rimanente 2,6% è rappresentato da società che presidiano il mercato per il tramite di altre società del gruppo.

L'America si attesta a un'incidenza del 33,8%. La maggior presenza si riscontra al Sud (65,6%), mentre al Nord - più difficile vista la competitività delle società locali - dichiarano di operarvi il 24,1% delle società rilevate. Marginale è la quota dell'America Centrale dove è presente solo il 10,1% del campione.

L'analisi per singoli Paesi mostra come il Cile, il Brasile e gli Stati Uniti siano i mercati più attrattivi (con un'incidenza del 10,3% in tutti e tre i mercati), a cui fanno seguito l'Argentina e la Colombia (entrambi con l'8,6%) e il Canada (6,9%). Quanto alle modalità di ingresso le evidenze si discostano dai mercati precedenti: vi è una maggiore incidenza delle joint venture (24,3%) rispetto agli accordi strategici (21,6%). Seguono le branch e le costituzione di società locali (18,9% in entrambi i casi). 8,1% infine il ricorso sia agli uffici di rappresentanza che agli investimenti diretti esteri. Quanto alle società che ad oggi non hanno ancora attività di business nel mercato americano (66,2%), il 52,4% dichiara di non avere alcun interesse prospettico verso questo mercato. Il 9,5% "vorrebbe ma non può" per mancanza di risorse, mentre quelle che dichiarano di avere in corso delle attività di scouting e di pensare prospetticamente ad un ingresso "oversea" entro il 2017 sono il 21,4%. La rimanenza si distribuisce tra società che operano già nelle Americhe tramite altre società del gruppo (4,8%), che dichiarano di avere in corso di sviluppo degli accordi di collaborazione (2,4%), e non ritengono questo mercato attraente (14,3%).

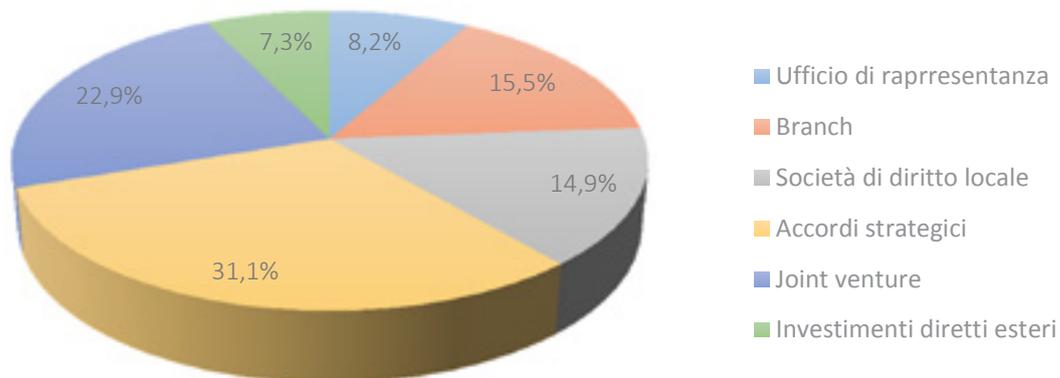
Poco distanziata dalle Americhe è l'Asia (dove vi opera il 30,8% delle società), ancora troppo poco presidiata malgrado le enormi opportunità di sviluppo commerciale che essa offre. Appaiono però segnali di fiducia per il futuro visto che del 69,2% di società che ancora non vi operano, ben il 31% dichiara o di prevedere un ingresso entro il 2017, o di avere già avviato attività di scouting. Corposa è comunque la percentuale di società che non si dichiarano interessate all'Asia (52,4%), impaurite soprattutto dalla sua distanza geografica e culturale. Tra i principali mercati si segnalano: Cina (dove dichiarano di operarvi il 24,4% delle società), India e Malesia (11,1%), Singapore e Vietnam (6,7%), Mongolia, Indonesia e Thailandia (4,4%). Quanto alle strategie di penetrazione, le joint venture internazionale e gli accordi strategici si attestano entrambi al 24,4%, seguiti da apertura di società locali (17,8%), branch (15,6%), uffici di rappresentanza e investimenti diretti esteri (con la medesima percentuale dell'8,9%). A completamento, l'ultima area è l'Oceania, mercato poco significativo non solo perché vi dichiarano di operare solo il 10,8% delle società, ma anche - e soprattutto - perché il 76,8% di quelle che non vi operano non ha alcuna intenzione di farlo. Le poche società presenti si segnalano in Australia (85,7%) e Nuova Zelanda (14,3%) attraverso joint venture e accordi strategici (33,3% in entrambi i casi), mentre sono nulli gli investimenti diretti esteri. Le Figure 16, 17 e 18 sotto riportate mostrano la presenza delle società nelle aree geografiche identificate, le strategie di penetrazione più praticate, e le principali ragioni retrostanti l'assenza all'estero (a prescindere da considerazione relative a singoli mercati).

stato dell'arte e prospettive di internazionalizzazione

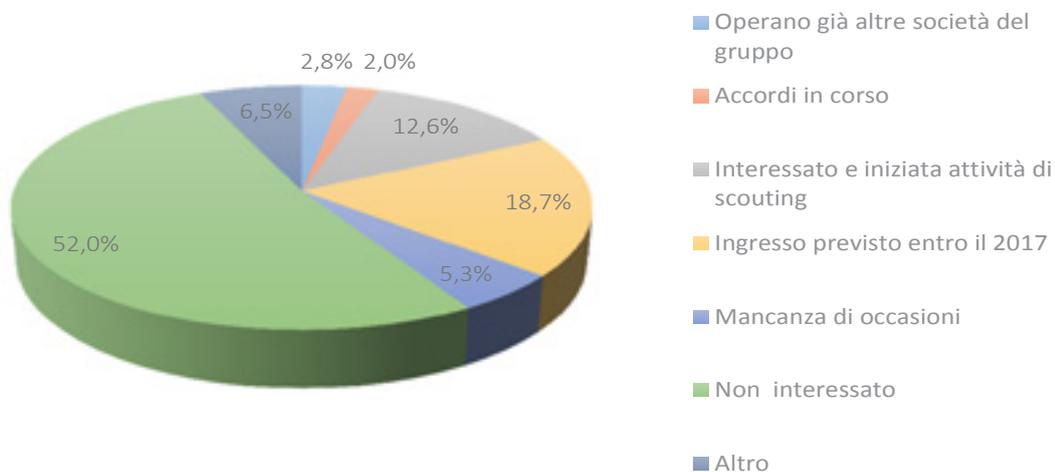


■ Africa ■ America ■ Asia ■ Medio Oriente ■ Russia/CSI ■ Europa ■ Oceania

16 Ripartizione globale delle società per area geografica
 fonte: Elaborazioni OPRI su dati raccolti dalle società



17 Strategie di penetrazione e presidio dei mercati internazionali
 fonte: Elaborazioni OPRI su dati raccolti dalle società



18 Motivazioni di non penetrazione dei mercati esteri e attività di scouting
 fonte: Elaborazioni OPRI su dati raccolti dalle società

I DRIVER DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

A completamento dell'analisi vi sono altri due aspetti che vale la pena considerare. Il primo riguarda le motivazioni che spingono le società ad operare all'estero e che nel tempo le spingono ad intensificare la propria attività internazionale. Il secondo, riguarda il ricorso (eventuale) a network collaborativi con attori esterni il cui ruolo è quello di incentivare e facilitare l'espansione internazionale delle società.

Quanto al primo aspetto si rileva che la principale motivazione che ha spinto le società ad internazionalizzare è la mancanza di opportunità di business nel mercato domestico (causa citata dal 61,3% delle società rilevate). Quelle che dichiarano invece di operare all'estero spinte dalla ricerca di nuove opportunità sono il 20%. Quelle che affermano di aver scelto di operare all'estero invogliate dalle ridotte barriere all'entrata di alcuni mercati o dalla favorevole legislazione del paese ospitante sono rispettivamente il 3,8 e il 2,5%. Residuale (1,3%) la quota di società che dichiara di essersi affacciata all'estero per sfruttare la vicinanza alle fonti di approvvigionamento. Vale invece 7,5% la percentuale di società che afferma di avere iniziato l'avventura estera perché spinta dal network nazionale (clienti in primis).

Per quanto attiene l'ausilio di servizi di consulenza specifici, il 44,6% delle società at-

stato dell'arte e prospettive di
internazionalizzazione

tive all'estero dichiara di aver compiuto questo passo usufruendo di società di consulenza, associazioni imprenditoriali, enti camerali e/o organizzazioni sovra nazionali. Le categorie sono state riportate direttamente dagli intervistati. Tra queste si segnalano: consulenti esterni (citati dal 30,6% delle società), ITA-ex ICE (22,2%), OICE (16,7%), Camera di Commercio e Confindustria (entrambe all'11,1%). Con una percentuale nettamente inferiore, si collocano altri organismi quali SIMEST, ambasciate e consolati (8,3% tra loro sommate).

In conclusione preme sottolineare che di quel 21,7% del campione che non svolge alcuna attività all'estero l'88,9% vorrebbe farlo. I Paesi che rispecchiano una preferenza per queste società sono il Medio Oriente (27,3%), l'Europa (21,2%) e l'Africa (18,2%). In ragione di ciò l'87,5% di queste società dichiara di aver già avviato attività di scouting di mercati selezionati e che il 50% di queste conta di avviare le prime esperienze all'estero entro il 2017. Ciò anticipa prospetticamente un ulteriore slancio internazionale delle società di ingegneria e architettura nazionali già nel breve periodo.

Per meglio comprendere il fenomeno è stata effettuata una segmentazione del campione utilizzando alcune variabili criterio come base per la disaggregazione.

- La prima variabile criterio utilizzata è la dimensione della società. Sono state raggruppate da un lato le società con un numero di addetti sino a 49, e dall'altro le società con un organico dichiarato nel 2014 superiore a 50 addetti;
- La seconda variabile criterio utilizzata è l'attività di riferimento. Il campione è stato quindi scisso in società di architettura (41%), e società di ingegneria per il 59%;

UN CONFRONTO TRA CLUSTER DIMENSIONALI

In questo livello di analisi si è proceduto con la scomposizione dell'intero campione sulla base della dimensione delle società analizzate, categorizzandole in società con un numero di addetti fino a 49 unità (il 69,9% del campione, piccole società da ora in avanti), e società con un numero di addetti superiore a 50 (30,1%, medio-grandi società da ora in poi). Di interesse in questa sede è comprendere se vi sono differenze significative nella propensione all'internazionalizzazione a seconda della dimensione organizzativa.

DIMENSIONI ORGANIZZATIVE E DINAMICHE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

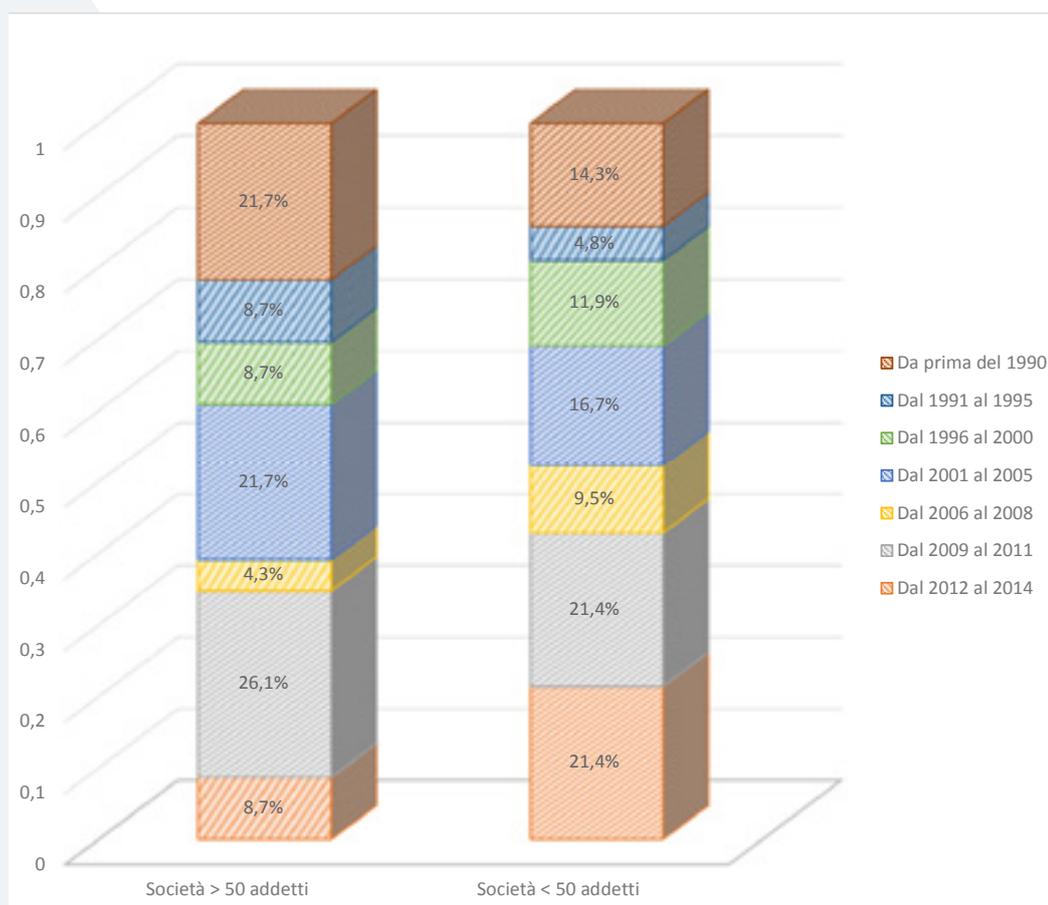
Il 72,4% delle società di piccole dimensioni dichiara di avere attività all'estero. Questo dato risulta ancora più rilevante raffrontato con il medesimo dato riscontrato sulle società di medio-grandi dimensioni che è pari al 92%. Ciò - senza peccare di ottimismo - evidenzia come le ridotte dimensioni delle società non siano un ostacolo insormontabile ad una strategia orientata verso lo sviluppo dei mercati esteri. Le cause di "inattività" all'estero infatti, come si vedrà a conclusione di questa analisi, sono da ricercare altrove.

Effettuando un confronto tra le società medio-grandi e piccole e valutando gli anni che hanno segnato l'inizio del processo di internazionalizzazione è possibile notare come tendenzialmente il trend sia estremamente altalenante per entrambe le realtà di azienda.

L'analisi mostra che le piccole società che hanno avviato un processo di espansione internazionale oltre 25 anni fa, siano in numero inferiore rispetto a quanto non si rilevi per le società medio-grandi (14,3% contro il 21,7%). Nonostante un rallentamento nello sviluppo dei mercati esteri registrato sia da parte delle medio-grandi società, che di quelle più piccole tra il 1991 e il 1995 (quinquennio nel quale il 4,8% delle piccole e l'8,7% delle medio-grandi ha dichiarato di avere fatto le proprie prime esperienze fuori Italia), il quinquennio 1996-2000 ha visto un maggior ricorso all'internazionalizzazione. Il quinquennio 2001-2005 è stato invece testimone di nuovi accessi all'estero significativi sia per le piccole che per le medio-grandi società. Delle prime il 16,7% è andato all'estero in quegli anni; per le seconde la percentuale sale al 21,7%. Tra il 2006 e il 2008 sono andate all'estero il 4,3% e il 9,5% rispettivamente per le medio-grandi e per le piccole imprese. Ma è nel triennio tra il 2009 e il 2011 che si riscontra il maggiore slancio dell'imprenditoria nazionale verso i mercati d'esportazione: le medio-grandi che hanno avviato la propria espansione all'estero nel triennio citato sono infatti il 26,1%, a fronte di un 21,4% di quelle di più modesta dimensione. Nel triennio 2012-2014 vi è infine un'ulteriore inversione di tendenza con una percentuale di piccole società che si avviano all'estero del 21,4% contro un più limitato 8,7% di quelle di medio-grandi dimensioni.

Se tracciamo una linea temporale di confine all'anno 2001 si nota complessivamente come le società di ingegneria e architettura abbiano sostanzialmente iniziato in quegli anni a compiere i primi passi all'estero. Ciò vale sia per le società di medio-grandi dimensioni (nel 60,9% dei casi), che per quelle con organici sotto i 49 addetti (nel

69% dei casi). Il maggiore scossone si è registrato nel 2008: ben il 52,4% ha avviato un percorso di internazionalizzazione proprio a partire da quell'anno (cfr. Fig.19).



19 Suddivisione del campione per periodo di avvio dell'internazionalizzazione (società con > 50 addetti e < 50 addetti)

fonte: Elaborazioni OPRI su dati raccolti dalle società

DIMENSIONI ORGANIZZATIVE E SELEZIONE DEI MERCATI

Focalizzandoci sul presidio delle aree geografiche si evidenzia come le società medio-grandi abbiano un maggior presidio di quelle piccole in tutti i mercati. Eccezioni sono rappresentata dall'Asia e dal Sud America nelle quali il delta tra medio-grandi e piccole società è rispettivamente di 4,5 e di 3,4 punti percentuali a favore delle seconde. Ma anche dalle aree Russia/CSI dove questo delta è addirittura del 13,7% e nella prosperosa Cina con una differenza tra piccole e medio-grandi del 6,2%.

analisi dei cluster

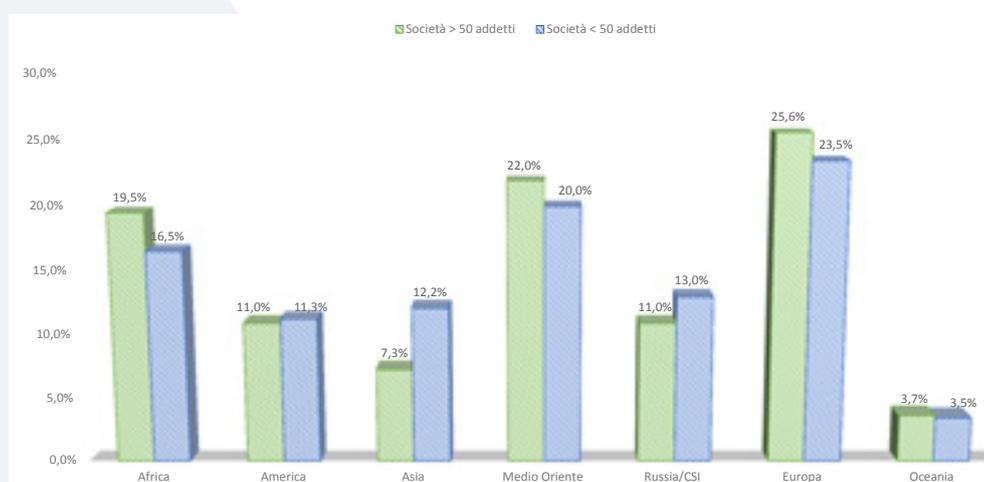
La macro area nella quale si riscontrano le principali differenze è l'Europa. Le realtà più piccole presidiano 18 Stati dei 30 Paesi nei quali invece si riscontra la presenza delle medio-grandi (su un mercato potenziale di 43 Paesi). Le società più piccole mostrano particolare dinamismo soprattutto in quei mercati europei considerati tendenzialmente più complessi quali Francia (dove vi operano il 17,3% delle società con meno di 49 addetti contro l'8,1% di quelle medio-grandi), Germania (7,8 contro 6,8%), Svizzera (11,8% contro 5,4%), e persino il Regno Unito (5,9% contro 5,4%). In Medio Oriente il presidio maggiore si registra negli Emirati Arabi Uniti sia per le piccole società che per quelle medio-grandi (con un'incidenza rispettivamente del 18 e del 14,3%). Le società con più di 50 addetti sono soprattutto attive in Turchia (15,9%), Arabia Saudita (14,3%), Qatar (11,1%), Oman (7,9%) e Iraq (7,9%). Per le piccole società invece, oltre ai già citati Emirati Arabi troviamo, in ordine di rilevanza: Turchia e Qatar (10,6% in entrambi i Paesi), Arabia Saudita (9,1%), Egitto e Oman (7,6% per entrambi), Kuwait, Giordania, Iran e Israele, ciascuno con un peso percentuale vicino al 5%.

In America si riscontra la presenza da parte delle società medio-grandi in Canada (mercato presidiato dal 14,3% delle società rientranti in questo segmento), non sondato dalle realtà imprenditoriali più piccole. Più a Sud vi sono dei mercati presidiati dalle società più piccole e non da quelle medio-grandi quali Paraguay, Guatemala, Nicaragua e Panama. Sia per le piccole che per le medio-grandi l'area di maggiore interesse è il Sud America (66,7% l'incidenza per le prime, 64,3% per le seconde). Per le società con più di 50 addetti i principali mercati nel continente americano sono (oltre al già citato Canada): Cile (dove vi opera il 17,9% delle società), Stati Uniti (10,7%), Argentina, Colombia ed Ecuador (7,1% ciascuno).

In merito al mercato Russia/CSI la dimensione delle società comporta un cambiamento nelle scelte strategiche di localizzazione. Difatti mentre la Russia è presidiata dal 22,7% delle società medio-grandi, la percentuale sale al 36,4% per quelle più piccole. In ordine di importanza decrescente per le società di dimensioni più piccole (oltre alla Russia) troviamo: l'Azerbaijan (18,2%), il Kazakhstan (13,6%) e la Moldavia (9,1%). Per le medio-grandi invece, anche in questo caso al netto della già citata Russia, troviamo Kazakhstan (presidiato dal 18,2% del campione), Azerbaijan e Ucraina (13,6%), Georgia e Turkmenistan (9,1%).

Per quanto riguarda l'Asia riscontriamo la medesima predisposizione da parte sia delle società di dimensioni ridotte che di quelle medio-grandi a diversificare i mercati di penetrazione. Indipendentemente dalle dimensioni il Sud-Est asiatico rappresenta la principale meta per le società di progettazione con un'incidenza del 40% per le

piccole società e del 41,4% per le medio-grandi. In Cina è opportuno notare che se il 20% delle società di piccole dimensioni dichiara di operare in questo mercato, la percentuale scende al 13,8% per quelle con oltre 50 addetti. Nell'altro grande mercato invece, i.e. l'India, dichiarano di operarvi il 13,8% delle società medio-grandi contro un più limitato 11,4% di quelle fino a 49 addetti (cfr. Fig. 20).



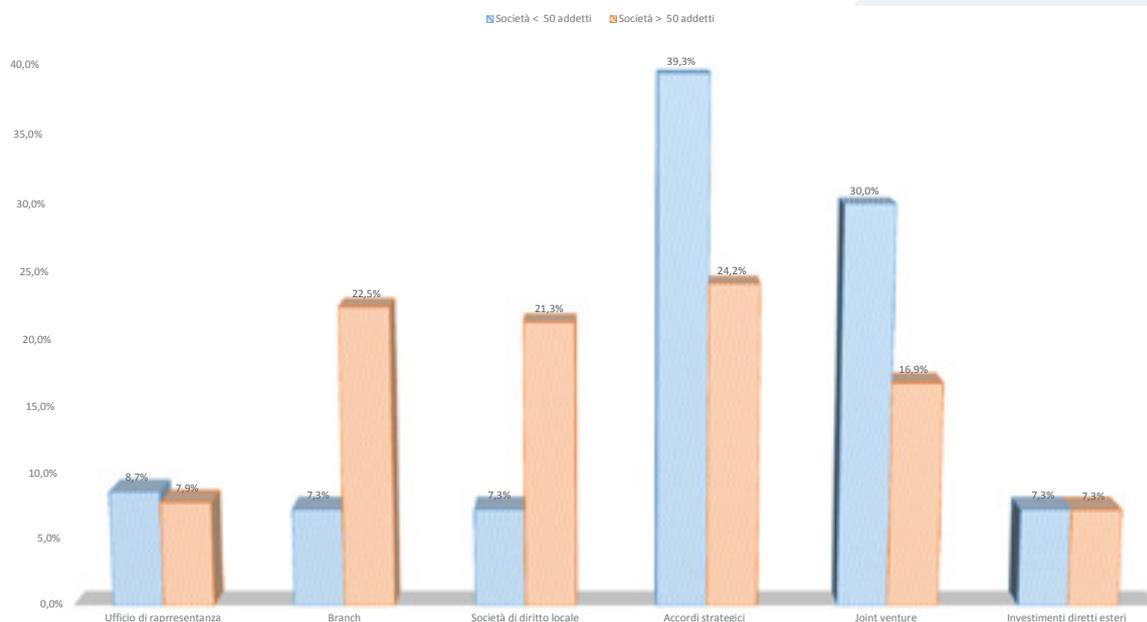
20 Ripartizione globale delle società per area geografica (società con > 50 addetti e < 50 addetti)
 fonte: Elaborazioni OPRI su dati raccolti dalle società

DIMENSIONE ORGANIZZATIVA E STRATEGIE DI PENETRAZIONE DEI MERCATI

Per quanto riguarda le modalità di penetrazione dei mercati esteri è estremamente importante comprendere se esistono differenze strategiche di ingresso dipendenti dalla dimensione organizzativa. In linea di massima le società di dimensioni ridotte prediligono l'utilizzo degli accordi strategici, ad eccezione di due aree geografiche: l'Asia, dove sembrano preferire le joint venture internazionali (28,6%, contro il 25,7% per gli accordi strategici). L'America, dove anche in questo caso le joint venture superano gli accordi strategici (29,4% contro 23,5%). Per quanto concerne le realtà medio-grandi, prevale il ricorso agli accordi strategici ad eccezione dell'Asia e delle Americhe. Nel primo infatti è più frequente la costituzione di una società locale o di una branch (entrambe con un'incidenza del 23,8%). In America invece la società locale (utilizzata dal 25% delle società incluse nel cluster delle medio-grandi), prevale

analisi dei cluster

su altre forme quali gli accordi strategici, le joint venture e le branch. Fatte queste eccezioni, non si riscontrano differenze significative nelle modalità di penetrazione dei mercati esteri da parte delle piccole e delle medio-grandi società. Ciò che invece le accomuna è la netta preferenza in quasi tutti i mercati per gli accordi di collaborazione, meno impegnativi dal punto di vista delle risorse impiegate e meno irreversibili rispetto ad accordi equity based (quali le joint venture) o agli investimenti diretti esteri che si sostanziano in acquisizioni di società locali (cfr. Fig. 21).

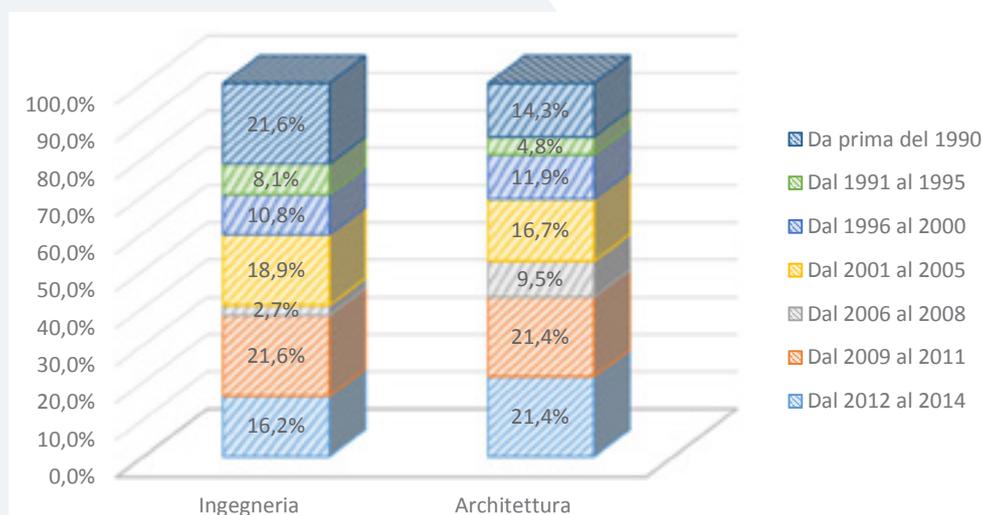


21 Strategie di penetrazione e presidio dei mercati internazionali (società con > 50 addetti e < 50 addetti)
 fonte: Elaborazioni OPRI su dati raccolti dalle società

Un secondo livello di analisi prevede un confronto tra le società di ingegneria e quelle di architettura a fronte delle diverse specializzazioni produttive che queste hanno. Difatti, mentre le società di ingegneria hanno un range di offerta molto articolato (non ultima anche la progettazione architettonica), quelle di architettura si specializzano nel general building e diversificano nell'interior design e nella pianificazione urbana e nella paesaggistica.

SELEZIONE DEI MERCATI

Nel confronto tra ingegneria e architettura si evince che le prime hanno iniziato prima il proprio processo di espansione internazionale: tra queste, quelle che dichiarano di essere presenti all'estero da più di 20 anni sono il 29,7%, contro l'11,1% delle società di architettura. La maggior concentrazione di attività di internazionalizzazione delle società di ingegneria si registra negli anni tra il 2001 e il 2005, e tra il 2009 e il 2011. Le società di architettura dichiarano di aver internazionalizzato tra il 2001 e il 2005 nel 18,5% dei casi, per poi scendere al 14,8% tra il 2006 e il 2008. La percentuale sale poi al 25,9% tra il 2009 e il 2011 e arriva al 18,5% tra il 2012 e il 2014 (cfr. Fig. 22).



22 Suddivisione del campione per periodo di avvio dell'internazionalizzazione (società di ingegneria e architettura)
 fonte: Elaborazioni OPRI su dati raccolti dalle società

L'area geografica di maggior interesse sia per le società di architettura che per quelle di ingegneria è l'Europa (rispettivamente 66,7 e 76,3%). In quest'area il mercato più concentrato dalle società di ingegneria è la Romania (dove dichiarano di operarvi il 12,5% delle società rilevate) seguita dall'Albania e dalla Bulgaria (8,8%), dalla Francia (7,5%) e dal Regno Unito (6,3%). Le società di architettura, invece, concentrano

un confronto tra cluster di specializzazione

la propria espansione nelle vicine Francia (dove dichiarano di essere presenti il 20% delle società), Svizzera (17,8%), e Germania (13,3%), Belgio (8,9%) mentre la presenza negli altri Stati è poco rilevante.

Fuori Europa, mentre le società di architettura prediligono il Medio Oriente (51,9%), quelle di ingegneria si approciano in egual misura sia al Medio Oriente che all'Africa (70,3% per entrambe le aree). Le altre aree presidiate dalle società di architettura sono: Asia (33,3%), Africa (32,1%), Russia/CSI (29,6%), America (25,9%), e Oceania (7,4%). Le società di ingegneria invece mantengono un maggior presidio in America (dichiarano di operarvi il 40,5% delle società), mentre mostrano minore interesse per Russia/CSI (41,7%), Asia (29,7%) e Oceania (13,5%).

In merito alla localizzazione delle società, si evidenzia come quelle di ingegneria siano presenti su un numero maggiore di Paesi rispetto a quelle di architettura. Il rapporto è 33 a 7 in Africa, 18 a 3 in America, 20 a 9 in Asia, 30 a 16 in Europa.

Interessante è il caso dell'America: mentre le società di architettura dichiarano di operare in tre mercati, Stati Uniti (57,1%), Canada (28,6%) e Brasile (14,3%), quelle di ingegneria tendono invece a concentrarsi di più sull'area Centro e Sud del continente.

In Asia le società di architettura tendono a concentrarsi maggiormente in Cina: dichiarano di essere presenti il 43,8% delle società rilevate contro il 13,8% di quelle di ingegneria. Queste ultime, invece, tendono a concentrarsi maggiormente nel Sud-Est Asiatico (44,8%), con la maggior presenza in assoluto riscontrata in Malesia (dove dichiarano di operarvi il 17,2% delle società).

In Medio Oriente ad attirare maggiore interesse per le società di architettura sono gli Emirati Arabi Uniti, dove vi operano il 32,3% delle società, contro il 10,6% registrato per le società di ingegneria. Queste ultime guardano invece con maggiore interesse ad altri Paesi quali: Arabia Saudita (16,1%), Turchia (15,2%), Qatar (13,6%), Iraq (9,1%), Oman (7,6%) e Kuwait (6,1%).

Nell'area Russia/CSI la biforcazione tra ingegneria e architettura è particolarmente evidente: se, infatti, il 77,8% delle società di architettura dichiara di operare in Russia, la percentuale scende al 19,4% per quelle di ingegneria. Più importante per le società di ingegneria è invece l'Azerbaijan (16,1%, contro l'11,1% per quelle di architettura). L'ultima area geografica - l'Oceania - risulta essere troppo poco presidiata per fare considerazioni qualitative di questo tipo.

STRATEGIE DI PENETRAZIONE DEI MERCATI

Le principali differenze dal punto di vista delle strategie di ingresso nelle diverse aree geografiche suddivise tra società di architettura e ingegneria sono le seguenti:

- In Europa le società di ingegneria prediligono strumenti quali gli accordi strategici (27,5% dei casi) e le joint venture (25,5%), mentre le società di architettura propendono considerevolmente per l'utilizzo di accordi strategici (61,9%) registrando il ricorso alle joint venture in un più limitato 4,8% dei casi.
- In Medio Oriente sia le società di ingegneria che quelle di architettura adottano soprattutto accordi strategici (25,6% per le prime e 50% per le seconde) e joint venture (23,3% contro 22,2%).
- Nel continente africano le società di architettura adottano strumenti quali gli accordi strategici (siglati dal 41,7% delle società) e le joint venture (33,3%), mentre le società di ingegneria oltre agli accordi strategici (24,4%) e alla costituzione di branch (22,2%), sfruttano un ventaglio di strategie più ampio usufruendo, anche se in misura minore, di società locali (17,8%), joint venture (15,6%), uffici di rappresentanza (13,3%) e investimenti diretti esteri (6,7%).
- Per quanto concerne il mercato Russia/CSI, si può riscontrare come le società di architettura prediligano l'utilizzo degli accordi strategici (nel 45,5% dei casi), mentre le società di ingegneria utilizzino maggiormente gli accordi strategici (30,4%) e le joint venture (26,1%).
- Nelle Americhe invece, le società di architettura puntano nel 33,3% dei casi agli accordi strategici, nel 22,2% sulla costituzione di una società di diritto locale, a investimenti diretti esteri (22,2%), alle joint venture internazionali (11,1%) e agli uffici di rappresentanza (11,1%). Quelle di ingegneria praticano tutte e sei le modalità di ingresso: stipulano joint venture (28,6%), costituiscono branch locali (25%), siglano accordi strategici (17,9%), aprono società locali (17,9%), apertura di uffici di rappresentanza (7,1%) e acquisizione di imprese locali (3,6%).
- In Asia, se da un lato le società di ingegneria prediligono strumenti quali le joint venture (26,9%), le branch (23,1%) e l'avvio di società locali (19,2%), dichiarano di utilizzare gli accordi strategici in un più limitato rispetto ad altre aree 19,2% dei casi. Le società di architettura invece affermano di preferire l'utilizzo degli accordi strategici (27,8%) e dichiarano di ricorrere alle joint venture e all'utilizzo di investimenti diretti nel 22,2% dei casi. 16,7% invece la quota di quelle che operano per il tramite di apposite strutture societarie di diritto locale.

un confronto tra cluster di specializzazione

- Nel residuale mercato oceanico australe le società di ingegneria e architettura sono presenti entrambe con accordi strategici (33,3%) e joint venture (33,3%). Le società di architettura dichiarano di utilizzare uffici di rappresentanza (33,3%).

Quanto al ricorso a servizi e consulenze all'internazionalizzazione non si riscontrano significative differenze tra società di ingegneria e architettura: le prime dichiarano di averne fatto ricorso nel 43,2% dei casi a fronte di un 48,1% per quelle di architettura. Merita evidenziare che le società che ancora non operano all'estero guardano con interesse la possibilità di avvalersi di servizi di consulenza ad hoc. Il 70% delle società di ingegneria prevede di farne ricorso, contro un 50% di quelle di architettura.

PROSPETTIVE FUTURE

Le dichiarazioni delle 83 società che hanno partecipato a questa rilevazione anticipano ulteriori sviluppi all'estero. Il 62,2% delle unità statistiche attive nella progettazione ingegneristica incluse nel campione dichiara di continuare a svolgere attività di esplorazione di nuovi mercati. Una percentuale simile (55,6%) si rileva per quelle di architettura. Le aree geografiche di maggior interesse per il futuro per le società di ingegneria sono l'Europa e l'Africa (a cui guardano con interesse il 22,9% delle società), seguite dal Medio Oriente (20%), dall'Asia (17,1%) e dal Sud America (11,4%). Le società di architettura invece dichiarano di volere accrescere la propria presenza in Medio Oriente (28% delle società), in Asia e Europa (16%), a cui seguono in egual misura Africa, Sud America, e Russia/CSI (12%). Le società di architettura prevedono una penetrazione dei mercati decisamente più rapida - entro il 2017 - nel 93,3% delle unità statistiche analizzate con la frequenza maggiore registrata nell'anno 2016 (40%). Le società di ingegneria propongono le loro previsioni sino al 2020 e anch'esse presentano la maggior frequenza entro l'anno 2017 (31,8%). Ciò segnala che già a partire dal prossimo anno si dovrebbe riscontrare un'accelerazione delle attività di espansione internazionale che dovrebbe subire un'ulteriore spinta nel 2017. In riferimento invece al 24,5% di società di ingegneria rilevate che dichiara di non svolgere attività all'estero (18,2% nel caso di architettura), l'83,3% afferma di essere interessata ad estendere il proprio raggio d'azione al di fuori dei confini nazionali contro la totalità di quelle di architettura. Appare però più probabile, una maggiore espansione estera nel comparto dell'ingegneria dato che il 90% delle società ad esso appartenenti rilevate afferma di avere già dato avvio ad attività di scouting dei mercati esteri, contro l'83,3% registrato per quelle di architettura.



4



Le banche di sviluppo e la Banca Europea per la ricostruzione e lo Sviluppo

La partecipazione a Banche e Fondi di Sviluppo, occupa un posto centrale nell'ambito della cooperazione italiana allo sviluppo ed è sempre stata considerata uno strumento di cooperazione molto efficace.

Attraverso la concentrazione di flussi di risorse provenienti dai vari paesi donatori, infatti, la cooperazione multilaterale di sviluppo, rende possibile la realizzazione di iniziative che un singolo Paese, da solo, non sarebbe in grado di sostenere; e a differenza dell'aiuto bilaterale risponde ad una generale strategia di sviluppo. In sostanza, in essa, non prevalgono gli interessi particolari dei singoli paesi, ma questi si contemperano in un più ampio processo decisionale di natura collegiale, guidato esclusivamente da valutazioni di tipo economico ed in linea di massima non influenzati da considerazioni politiche.

I principali organismi facenti parte delle cosiddette Banche e Fondi di Sviluppo sono la Banca Mondiale, le Banche regionali – Banca Interamericana (IDB), la Banca Asiatica (ADB) e la Banca Africana (AfDB).

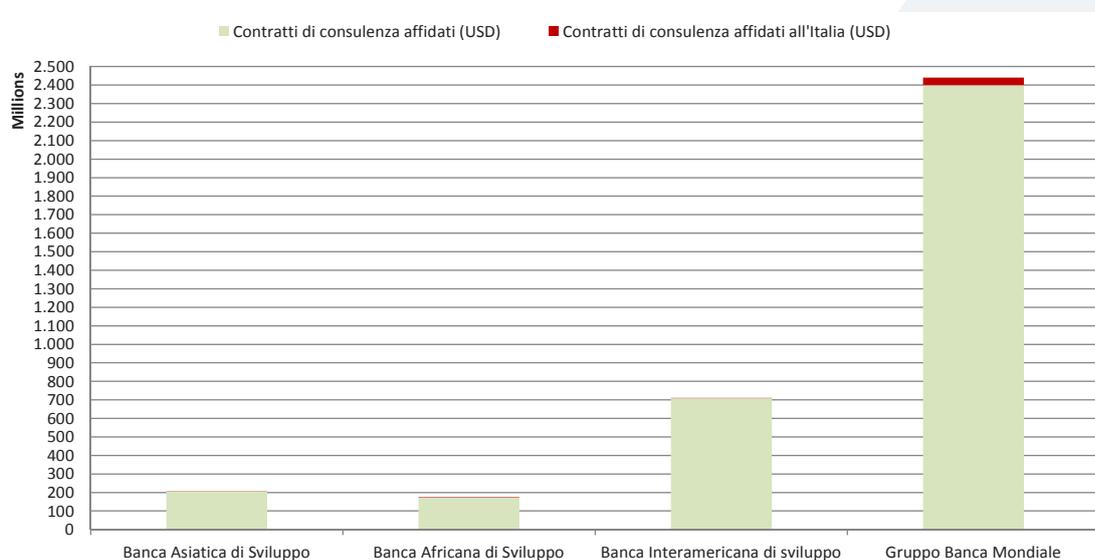
Tutte le Banche Regionali di Sviluppo, nate sulla scia della Banca Mondiale, hanno lo scopo di promuovere lo sviluppo economico e sociale dei PVS attraverso il finanziamento di progetti di investimento realizzati per lo più nel settore sociale (sanità, istruzione, servizi di base, sviluppo del capitale umano, ecc.) e delle infrastrutture.

L'Italia, come la maggior parte dei paesi industrializzati, è membro di tutte queste istituzioni e in molti casi si annovera addirittura come membro fondatore; i suoi rapporti con le Banche multilaterali di Sviluppo vanno considerati, inoltre, alla luce della presenza del sistema economico italiano nelle attività svolte per la realizzazione di progetti e programmi di sviluppo.



Le banche di sviluppo e la Banca Europea per la ricostruzione e lo Sviluppo

Ne consegue che la partecipazione delle imprese italiane, con capacità concorrenziale, alle gare internazionali bandite dalle Banche multilaterali di Sviluppo contribuisce ad ampliare il campo operativo del mondo imprenditoriale italiano. Da un punto di vista quantitativo, il principale aspetto da considerare è quello dei contratti assegnati alle imprese italiane a fronte di lavori e forniture di beni e servizi occorrenti per la realizzazione di progetti o programmi nei Paesi. (cfr.Fig.23 - 24)

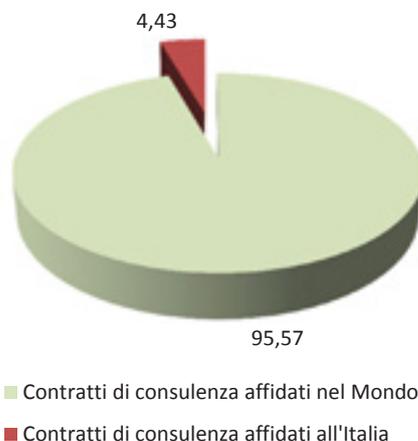


24 Cooperazione multilaterale: ripartizione contratti affidati nel mondo e affidati all'Italia in mln USD

Diverso è invece il discorso che va fatto per la Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo (EBRD), che, nell'ambito delle Banche multilaterali, occupa un ruolo a parte laddove la sua partecipazione al capitale non è da considerarsi come aiuto pubblico allo sviluppo (APS).

La EBRD nasce, infatti, per promuovere il processo di transizione all'economia di mercato dei paesi dell'Europa Centro-Orientale e dell'ex Unione Sovietica e ai paesi beneficiari non si applica la definizione di PVS, ma bensì quella di Paesi in transizione.

La Banca opera sostanzialmente come una merchant bank e la sua attività è per lo più rivolta allo sviluppo del settore privato. (cfr.Fig.25)



25 EBRD: confronto contratti affidati nel mondo e affidati all'Italia in %

Dall'analisi della quantità e tipologia dei contratti acquisiti dall'Italia si rileva come, per la Banca Asiatica, il nostro Paese si trovi al 39° posto per acquisizione di contratti per servizi di consulenza, con una percentuale sul totale dello 0,17% per un importo di circa 350.000 USD, in questa classifica l'Australia, gli USA e l'India occupano i primi tre posti.

A livello comunitario, invece, l'Italia si trova al 10° posto.

Dalla valutazione complessiva delle acquisizioni contrattuali emerge, inoltre, che l'Italia occupa il 31° posto e si trova al 3° a livello Ue, subito dietro la Spagna.

Per quanto riguarda la Banca Africana, le cui Procurement guidelines risultano complesse come quelle della Banca Asiatica, l'Italia si colloca al 23° posto per servizi di consulenza, con una percentuale di contratti affidati del 1,39% pari a 2.390.000 USD e al 5° a livello Ue. Ai tre primi posti per servizi di consulenza si trovano Canada, Francia e Germania.

Dal punto di vista complessivo dei contratti affidati, negli ultimi anni si è riscontrato un miglioramento e l'Italia ha raggiunto il 5° posto e il 2° a livello Ue, sempre dietro la Spagna. I contratti di consulenza affidati al nostro Paese dalla Banca Interamericana, invece, costituiscono circa lo 0,11% dei contratti totali, per un ammontare pari a circa 780.000 USD, questo porta l'Italia ad occupare l'8° posto in classifica tra i paesi UE ed il 15° posto complessivo. Nella classifica globale per servizi di consulenza Brasile, Perù e Haiti, si trovano rispettivamente al primo, secondo e terzo posto.

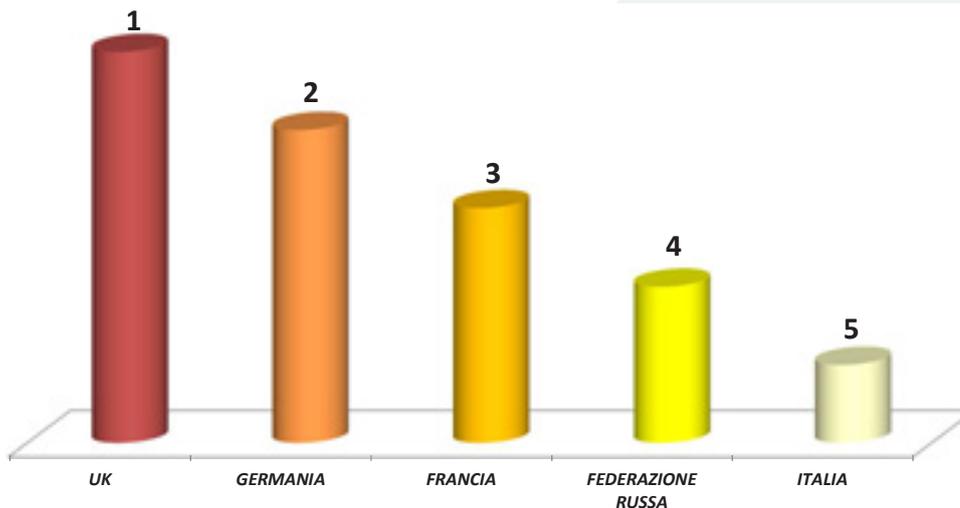
Per contratti acquisiti per servizi di consulenza, da parte della Banca Mondiale, occupiamo l'11° posto, con una percentuale di acquisizione dell'1,73% dei contratti ed un ammontare pari a circa 163.000.000 USD. I primi tre posti della classifica sono occupati rispettivamente da Senegal, Afghanistan e Francia. Mentre nella classifica per contratti in generale l'Italia si ritrova al 14° posto e al 4° a livello UE. (cfr.Fig.26)

Le banche di sviluppo e la Banca Europea per la ricostruzione e lo Sviluppo

	Banca Asiatica di Sviluppo (USD)	Banca Africana di Sviluppo (USD)	Banca Interamericana di sviluppo (USD)	Gruppo Banca Mondiale (USD)	EBRD (EURO)
Contratti di consulenza affidati all'Italia	350.000	2.390.000	780.000	41.510.000	7.380.000
Contratti di consulenza affidati	205.882.353	171.942.446	709.090.909	2.399.421.965	163.000.000

26 Ripartizione contratti di consulenza affidati all'Italia e nel mondo

Infine, per quanto riguarda la EBRD l'Italia occupa il 5° posto, dietro a UK, Germania, Francia e Federazione Russa, per contratti di servizi di consulenza acquisiti, che si concretizza in un'acquisizione dei contratti pari al 4,43% dei totali e ad un ammontare complessivo di circa 7.380.000 Euro. (cfr.Fig.27)



27 EBRD: classifica paesi affidatari contratti di servizi di consulenza

all.1

60 società di ingegneria e architettura

3TI Progetti
Abdr International S.r.l.
Agriconsulting S.p.a
Agrotec S.p.a
Aic Progetti S.p.a.
Aires Ingegneria
Alpina S.p.a.
Ambiente S.c.
Ars Progetti S.p.a.
Artelia Italia S.p.A.
B5 S.r.l.
Beta Studio S.r.l.
Cooprogetti Scrl
D'appolonia S.p.a.
Dba Progetti S.p.a.
Dinamica S.r.l
Enser S.r.l.
Finepro S.r.l.
General Planning S.r.l.
Hydea S.p.a.
Hydroarch S.r.l.
Il Quadrato S.r.l.
Intertecno S.p.a.
Ird Engineering S.r.l.
Italconsult S.r.l.
Italferr S.p.A.
Lenzi Consultant S.r.l.
Leonardo S.r.l.
Lotti Ingegneria S.p.a.
Net Engineering International S.p.a.
One Works S.p.a.
Politecnica Ingegneria ed Architettura
Pras Tecnica Edilizia S.r.l.
Proger S.p.a.
Progettisti Associati Tecnar S.r.l.
Progin S.p.a.
Reconsult S.r.l.
S.i.n.a. S.p.a.
Sertec Engineering Consulting S.r.l
Seteco Ingegneria S.r.l.
SGI Studio Galli Ingegneria S.p.a.
Sineco S.p.a.
Sint Ingegneria S.r.l
Sintagma S.r.l.
Sistema Ingegneria S.r.l.
Spea Engineering S.p.a.
Steam S.r.l.
Studio Altieri S.p.a.
Studio Amati S.r.l.
Studio di Geologia e Geofisica S.r.l.
Studio Geotecnico Italiano S.r.l.
Studio Ing. Martini S.r.l.
Sws Engineering S.p.a.
Systra -Sotecni S.p.a.
T.e.c.n.i.c. S.p.a.
Tim Progetti S.r.l.
Technital S.p.a.
Tecnoplan S.r.l.
Thetis S.p.a.
VDP S.r.l.

all.2





RIYADH (ARABIA SAUDITA) - PROGETTO PER LA NUOVA LINEA 3 DELLA METROPOLITANA DI RIYADH (2014- ongoing)



MUSCAT (OMAN)- AEROPORTO INTERNAZIONALE DI MUSCAT (2013 - ongoing)

AIRES Ingegneria



BHUTAN - IMPROVING RESILIENCE TO SEISMIC RISK
(2015 - 2017)





MEANDRO (TURCHIA) - IMPLEMENTAZIONE DEL MONITORAGGIO DELLE ACQUE INTERNE, COSTIERE E DI TRANSIZIONE NEL BACINO FLUVIALE DEL BÜYÜKMENDERES (2013 - 2014)



CROAZIA - INDAGINE ED ESECUZIONE DEL MONITORAGGIO DELLO STATO QUALITATIVO DELLE ACQUE MARINO-COSTIERE CROATE (2012 - 2014)

D'Appollonia S.p.A.



(PAPUA NEW GUINEA) - ENVIRONMENTAL AND SOCIAL CONSTRUCTION
MONITORING PNG-LNG PROJECT FOR ESSO HIGHLANDS LIMITED
(2010 - ongoing)



MONGOLIA - INDEPENDENT ENVIRONMENTAL AND SOCIAL CONSULTANT OYU
TOLGOI MINE FOR IFC (2013- ongoing)



ROMANIA - PROTEZIONE E RIABILITAZIONE DELLA PARTE MERIDIONALE DEL LITORALE RUMENO SUL MAN NERO NELL'AREA DI MAMAIA SUD (2013 - 2015)



IRD Engineering S.r.l.



MACEDONIA - SUPERVISIONE DEL TRATTO LUNGO IL CORRIDOIO X
DELL'AUTOSTRADA DEMIR KAPIJA - SMOKVICA



ALBANIA- SUPERVISIONE DEI LAVORI DI COSTRUZIONE DEL TUNNEL KRRABA
NEL TRATTO STRADALE TIRANA - ELBASAN



QUINTO (ECUADOR) - IMPIANTI DI TRATTAMENTO DELLE ACQUE
REFLUE DI QUINTO
(2012 - 2014)



PEMBA (TANZANIA) - APPROVVIGIONAMENTO IDRICO URBANO
NELL'ISOLA DI PEMBA
(2011 - 2015)

NET Engineering international S.p.A.



COLONIA (GERMANIA) - ADEGUAMENTO DEI PERCORSI DI ACCESSO ALLA
FERMATA ZOO/FLORA DELLE FERROVIE URBANE DI COLONIA
(2007 - 2012)



WÜPPERTAL (GERMANIA) - RISTRUTTURAZIONE, AMMODERNAMENTO E
REALIZZAZIONE FERMATE AD ALTA ACCESSIBILITÀ PER IL METRÒ SOSPESO
(2006 - 2013)



SLIEMA (MALTA) - TOWN SQUARE DEVELOPMENT
(2013 - on going)



ACCRA (GHANA) - ONE AIRPORT SQUARE
(2012 - 2015)

Systra -Sotecni S.p.A



BAGHDAD (IRAQ) - UNDERGROUND METRO



JEDDAH (KSA) - PUBLIC TRANSPORT METRO SYSTEM



SAN PAOLO (BRASILE) - RODOANEL LESTE MARIO COVAS
(2012 - 2013)

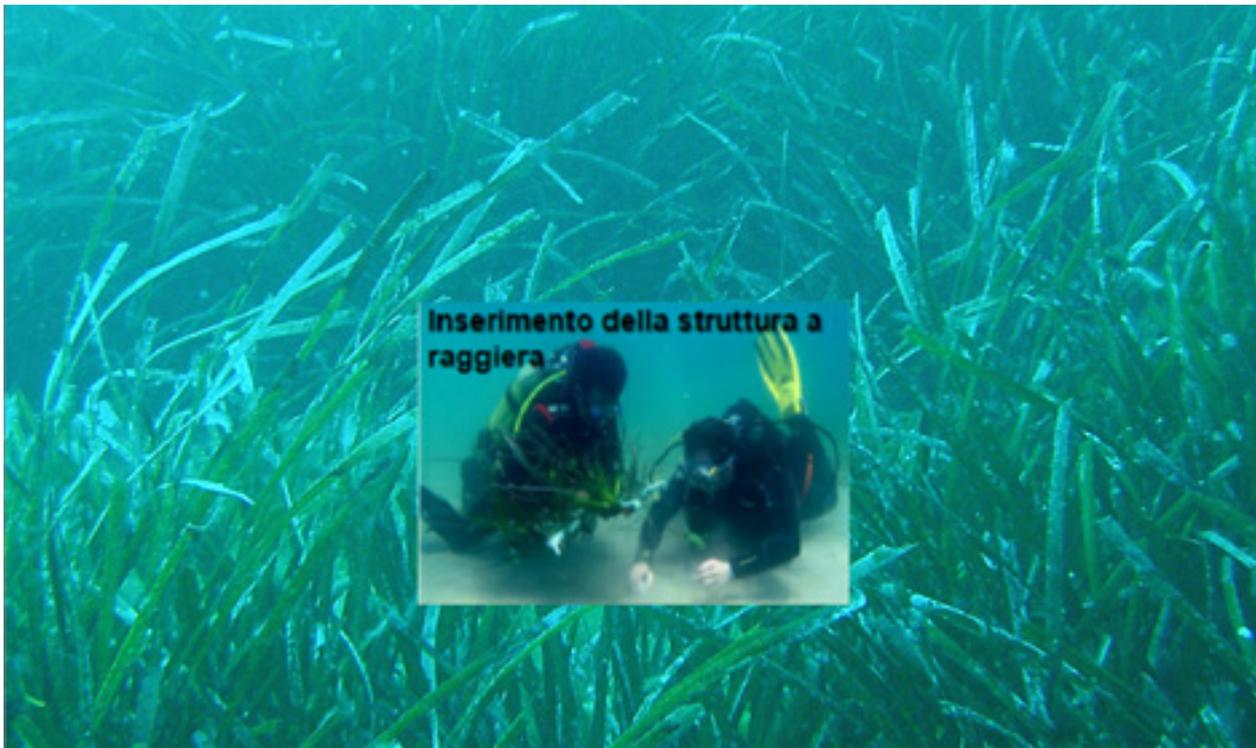


MINAS GERAIS(BRASILE) - INTERVENTI DI
AMPLIAMENTO/MIGLIORAMENTO DELLA RODOVIA MG-050
(2012 - 2015)

VDP Progettazione Integrata - Ambiente S.r.l.



MALTA - MONITORAGGIO AMBIENTALE TERRESTRE E DELL'ECOSISTEMA MARINO PER LA FASE ANTE OPERAM DELL' ELETTRDOTTO INTERCONNESSIONE ITALIA - MALTA (2014 - 2015)





A cura dell'ufficio
internazionalizzazione OICE

via Flaminia 388, 00191 Roma (Italia)

Tel: +39 06 80687248

Fax: +39 06 8085022

www.oice.it - info@oice.it



oice

Associazione delle organizzazioni di ingegneria,
di architettura e di consulenza tecnico-economica



A cura della dell'ufficio
internazionalizzazione OICE

via Flaminia 388, 00191 Roma (Italia)

Tel: +39 06 80687248

Fax: +39 06 8085022

www.oice.it - info@oice.it

redatto con il contributo di:

