



Deutsch-Italienische  
Handelskammer  
Camera di Commercio  
Italo-Germanica

# AZIENDE TEDESCHE IN VENETO

Investimenti, innovazione e mercati



In collaborazione con:



**UNIVERSITÀ  
di VERONA**  
Dipartimento  
di SCIENZE ECONOMICHE



---

# REPORT

---

## 2018

### AZIENDE TEDESCHE IN VENETO

Investimenti, innovazione e mercati



Deutsch-Italienische  
Handelskammer  
Camera di Commercio  
Italo-Germanica



# INDICE

- 7 / PREMESSA**
- 13 / INTRODUZIONE**
- 17 / METODOLOGIA DI RICERCA**
- / RISULTATI**
- 19 /** Caratteristiche strutturali della popolazione
- 21 /** Strategie e modalità di ingresso
- 24 /** Attrattività e criticità della regione
- 26 /** Rapporti con la casa madre: grado di autonomia e investimenti
- 27 /** Capitale umano
- 29 /** Ricerca e sviluppo
- 30 /** Innovazione



## / PREMESSA

A cura di  
Vania Licio e Angelo Zago  
Dipartimento di Scienze Economiche – Università degli Studi di Verona

Nel panorama internazionale, l'Italia risulta uno dei maggiori paesi a vocazione manifatturiera e con un'elevata propensione alle esportazioni. Grazie alla meccanica, al *Made in Italy*, all'agroalimentare, il nostro è il secondo paese manifatturiero a livello di Unione Europea.

Queste performance di tutto rispetto dipendono dai sistemi di produzione che sono diffusi soprattutto, ma non solo, nel Nord-Italia, dove la regione Veneto ha, a sua volta, un peso di tutto rispetto.

**Le esportazioni originate dalla regione Veneto nel panorama sono le seconde in valore, solo dopo quelle provenienti dalle imprese lombarde.** Nel corso del 2017, per esempio, dal Veneto si sono originati flussi complessivi di esportazioni per un valore di oltre sessanta miliardi di euro, su un totale nazionale di quasi 450 miliardi e dietro i circa 120 miliardi della Lombardia.

In media, le esportazioni della regione Veneto incidono per poco più del 13% sul totale delle esportazioni italiane.

Principali regioni italiane esportatrici (graduatoria in base all'anno 2018)

Posizione	Provincia	2015		2016		2017		Gen.-Giu. 2018	
		Mln €	Peso %	Mln €	Peso %	Mln €	Peso %	Mln €	Peso %
1	Lombardia	111.341	27,0	111.961	26,8	120.334	26,9	63.741	27,5
2	Veneto	57.517	14,0	58.321	14,0	61.320	13,7	31.600	13,6
3	Emilia-R.	55.308	13,4	56.143	13,5	59.881	13,4	31.544	13,6
4	Piemonte	45.789	11,1	44.489	10,7	47.906	10,7	24.298	10,5
5	Toscana	33.026	8,0	33.351	8,0	34.761	7,8	17.974	7,8
6	Lazio	19.046	4,6	19.624	4,7	22.995	5,1	10.964	4,7
7	Friuli	12.457	3,0	13.255	3,2	14.857	3,3	8.319	3,6
8	Marche	11.377	2,8	12.020	2,9	11.781	2,6	5.872	2,5
9	Campania	9.718	2,4	10.083	2,4	10.488	2,3	5.308	2,3
10	Sicilia	8.550	2,1	7.102	1,7	9.258	2,1	5.254	2,3

Fonte: Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico da dati Istat

Nota: I dati relativi agli anni 2017 e 2018 sono provvisori

Tra le prime dieci province italiane a maggior vocazione alle esportazioni ne troviamo tre localizzate nel Veneto. Dopo Milano e Torino, infatti, troviamo **Vicenza alla terza posizione, poi Treviso (7°) e Verona (10°)**. Sempre nel 2017, le esportazioni generate dalle imprese vicentine hanno raggiunto i diciassette miliardi di euro, quelle trevisane flussi per quasi tredici miliardi di euro e quelle della provincia di Verona per oltre undici miliardi di euro.

Principali province italiane esportatrici (graduatoria in base all'anno 2018)

Posizione	Provincia	2015		2016		2017		Gen.-Giu. 2018	
		Mln €	Peso %	Mln €	Peso %	Mln €	Peso %	Mln €	Peso %
1	Milano	37.041	9,0	38.176	9,1	41.112	9,2	21.613	9,3
2	Torino	22.766	5,5	21.374	5,1	22.135	4,9	10.099	4,4
3	Vicenza	17.121	4,2	16.766	4,0	17.701	4,0	9.064	3,9
4	Brescia	14.678	3,6	14.509	3,5	15.784	3,5	8.608	3,7
5	Bergamo	14.157	3,4	14.462	3,5	15.433	3,4	8.169	3,5
6	Bologna	12.746	3,1	12.823	3,1	13.651	3,0	7.002	3,0
7	Treviso	11.915	2,9	12.184	2,9	12.872	2,9	6.753	2,9
8	Modena	11.767	2,9	12.020	2,9	12.661	2,8	6.557	2,8
9	Firenze	10.690	2,6	10.925	2,6	11.759	2,6	6.254	2,7
10	Verona	10.140	2,5	10.437	2,5	11.143	2,5	5.600	2,4

Fonte: Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico da dati Istat

Nota: I dati relativi agli anni 2017 e 2018 sono provvisori

È interessante anche l'analisi dei principali paesi partner commerciali dell'Italia, dalla quale risulta essere preminente il ruolo della Germania, sia a livello di esportazioni (13% del totale delle esportazioni italiane) che di importazioni (22% del totale delle importazioni italiane). Il secondo mercato di sbocco per le esportazioni italiane è la Francia, seguito poi dagli USA e da altri paesi europei, ovvero paesi tutti vicini e relativamente ricchi.

Quindi, a eccezione degli USA (3° posizione) e della Cina (9° posizione), la maggior parte delle esportazioni italiane rappresentano dunque flussi intra-europei. Anche per le importazioni si tratta per lo più di flussi intra-europei, con un peso della Cina come paese di origine che è però più importante rispetto al peso relativo delle esportazioni verso la Cina. Questo paese si trova in seconda posizione, con oltre tre miliardi di euro di valore delle importazioni nel 2017, anche se a una certa distanza rispetto alla Germania (che presenta oltre dieci miliardi di esportazioni verso l'Italia).

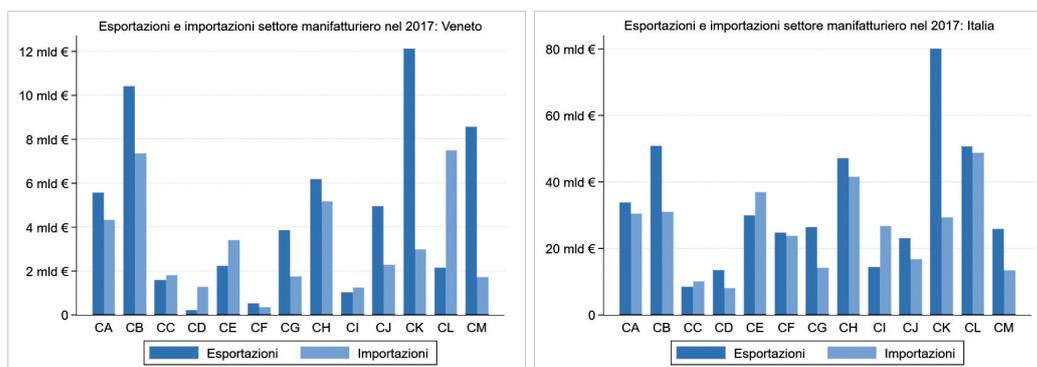
Principali partner commerciali del Veneto nel 2017

Posizione	Paese	Esportazioni		Importazioni		
		Valore in €	Peso %	Paese	Valore in €	Peso %
1	Germania	7.950.524.716	13,0	Germania	10.078.973.083	21,9
2	Francia	6.027.758.683	9,8	Cina	3.846.268.712	8,4
3	Stati Uniti	4.979.095.570	8,1	Francia	2.780.102.351	6,0
4	Regno Unito	3.552.687.156	5,8	Spagna	2.497.551.733	5,4
5	Spagna	2.876.762.748	4,7	Paesi Bassi	1.891.662.194	4,1
6	Svizzera	2.182.334.973	3,6	Austria	1.773.411.096	3,9
7	Austria	1.937.571.274	3,2	Romania	1.698.582.559	3,7
8	Polonia	1.822.932.831	3,0	Belgio	1.455.104.175	3,2
9	Cina	1.688.583.743	2,8	Polonia	1.211.119.921	2,6
10	Romania	1.623.349.194	2,6	Qatar	971.514.191	2,1

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Istat

Nota: I dati relativi all'anno 2017 sono provvisori

Per quanto riguarda la composizione settoriale, nel 2017 le esportazioni del Veneto riguardavano soprattutto il settore meccanico, il tessile-abbigliamento, i metalli di base e l'alimentare. Si tratta di una composizione settoriale non molto diversa dal dato nazionale, dove però ha un peso maggiore il settore dei mezzi di trasporto. Dal lato delle importazioni, la composizione settoriale è analoga – a livello regionale e nazionale – alla composizione delle esportazioni.



Fonte: Nostre elaborazioni su dati Istat  
 Nota: I dati relativi all'anno 2017 sono provvisori

I settori considerati sono: CA-Prodotti alimentari, bevande e tabacco; CB-Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori; CC-Legno e prodotti in legno; carta e stampa; CD-Coke e prodotti petroliferi raffinati; CE-Sostanze e prodotti chimici; CF-Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici; CG-Articoli in gomma e materie plastiche, altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi; CH-Metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti; CI-Computer, apparecchi elettronici e ottici; CJ-Apparecchi elettrici; CK-Macchinari e apparecchi n.c.a.; CL-Mezzi di trasporto; CM-Prodotti delle altre attività manifatturiere.

**L'internazionalizzazione dell'economia italiana e veneta non si limita solo ai flussi delle importazioni e delle esportazioni, ma riguarda anche gli Investimenti Diretti Esteri (IDE),** ovvero gli investimenti per costruire impianti all'estero (*greenfield*) o per acquisire il controllo di imprese straniere già presenti (*brownfield*). Da questo punto di vista, la consistenza degli IDE in uscita ammontava complessivamente a oltre 550 miliardi di euro nel 2016 (ultimo anno di dati disaggregati disponibili), con la parte principale proveniente da imprese del Nord-Ovest (44% degli IDE nazionali), poi del Centro (circa 23%) e del Nord-Est (circa 15%). Gli IDE di provenienza da imprese del Veneto, per un ammontare complessivo pari a quasi 25 miliardi di euro, rappresentano circa il 4,4% del totale nazionale.

**Consistenze di investimenti diretti esteri netti in uscita e in entrata**  
(valori in milioni di euro)

Area	2015		2016	
	Verso l'estero		Dall'estero	
Nord-Ovest	242.350	245.243	262.516	269.528
Nord-Est	81.691	84.696	65.789	70.942
<b>Veneto</b>	22.739	24.803	16.977	20.251
Centro	128.576	130.843	84.271	83.863
Sud e Isole	7.542	8.345	7.024	9.602
<b>Italia</b>	540.390	556.488	422.924	437.199

Fonte: Istat-ICE da dati Banca d'Italia

Per quanto riguarda gli IDE in entrata, la consistenza (circa 437 miliardi di euro) è inferiore a quella degli IDE in uscita. Anche per gli investimenti esteri in entrata, l'area del Nord-Ovest si mantiene la principale destinazione, ricevendo circa il 62% del totale nazionale, seguita dalle regioni del Centro (19%) e del Nord-Est (16%). Si noti inoltre che solo per il Nord-Ovest gli investimenti in entrata sono stati fino al 2016 superiori a quelli in uscita, mentre per le altre aree del paese è vero il contrario. Anche per il Veneto, gli investimenti in entrata (20 miliardi di euro) sono inferiori rispetto a quelli in uscita, pari a circa 24 miliardi.

Prendendo a riferimento le operazioni di fusione e acquisizione tra imprese di paesi diversi, che rappresentano fondamentalmente gli investimenti IDE di tipo *brownfield* (oltre che le *joint venture*), notiamo che nel periodo 2009-2018 ne sono state effettuate complessivamente oltre ventidue mila con un'impresa italiana come acquirente, mentre sono state quasi trentasei mila quelle nelle quali un'impresa italiana è stata acquisita da impresa straniera. **Per le imprese del Veneto, ci sono state 1.169 operazioni nelle quali le imprese venete erano la controparte acquirente (di imprese straniere), mentre in 1.880 operazioni le imprese venete sono state acquisite da imprese straniere.** Si tratta, tra queste ultime, di operazioni che per la maggior parte riguardavano partecipazioni di minoranza (727 imprese), ma anche di acquisizioni vere e proprie (in 472 casi).

#### Fusioni e acquisizioni in Veneto (2009-2018)

Impresa veneta acquirente: 1.169 (5,2% del totale italiano)		Impresa veneta acquisita: 1.880 (5,2% del totale italiano)	
<b>Tipo di operazione:</b>		<b>Tipo di operazione:</b>	
Acquisizione	465	Acquisizione	472
Quota di minoranza	287	Quota di minoranza	727
Joint venture	95	Joint venture	15
Fusione	18	Fusione	22
Altro	304	Altro	644
<b>Stato operazione:</b>		<b>Stato operazione:</b>	
Annunciata	29	Annunciata	28
Completata	803	Completata	1321
Assunta come completata	165	Assunta come completata	213
Pendente	0	Pendente	3
Pendente, in attesa di approvazione autorità	1	Pendente, in attesa di approvazione autorità	1
Rimandata	1	Rimandata	1
Rumour	30	Rumour	64
Rumour - Scaduto	130	Rumour - Scaduto	236
Rumour - Ritirato	4	Rumour - Ritirato	2
Ritirata	6	Ritirata	11

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Zephyr (BvD)

Concludendo, **il settore produttivo del Veneto è specializzato nella manifattura e volto all'internazionalizzazione**, soprattutto per i flussi di esportazioni e importazioni. Per quanto riguarda gli investimenti diretti esteri, rispetto all'area del Nord-Ovest, il Veneto (e il Nord-Est più generale) sono maggiormente fonte di IDE in uscita rispetto a quelli in entrata, manifestando da questo punto di vista un minor grado di attrattività. Conoscere le caratteristiche strutturali e le dinamiche nelle imprese venete controllate da imprese tedesche rappresenta dunque un contributo significativo per comprendere come migliorare l'attrattività in senso lato del tessuto produttivo veneto.



---

## / INTRODUZIONE

**La solida relazione economico-commerciale tra Italia e Germania** ha registrato un **record per il terzo anno di seguito**, raggiungendo nel 2017 un volume degli scambi commerciali pari a 121,2 miliardi di euro.

La tangibilità della **partnership tra Italia e Germania** si concretizza non solo nella **crescita delle esportazioni** italiane verso la Germania (+6%) e tedesche verso l'Italia (+6,7%) **ma anche nella corrispondenza tra gli export dei due paesi**: i macchinari e i prodotti siderurgici, che rappresentano le principali voci dell'export dall'Italia alla Germania, sono fondamentali per il settore *automotive* e per la produzione di macchinari tedeschi, che rappresentano a loro volta i prodotti maggiormente esportati in Italia.

Secondo dati Istat relativi al 2015, le imprese a controllo estero in Italia sono aumentate di 483 unità rispetto all'anno precedente, raggiungendo l'ammontare di 14.007 aziende\*.

La **Germania** rappresenta il **secondo paese** con il più **elevato numero di imprese** a controllo estero **in Italia**, dopo gli Stati Uniti. Sono infatti 1.955 le imprese a partecipazione tedesca, che assorbono quasi 170.000 addetti e sono distribuite principalmente sulle aree economicamente più sviluppate (oltre un terzo nella provincia di Milano e un ulteriore 33% tra Piemonte, Emilia-Romagna, Veneto e Lazio).

Alla luce del rilevante ruolo delle imprese a capitale tedesco nell'economia italiana, la Camera di Commercio Italo-Germanica ha istituito il **German Business Day**, evento annuale con focus regionale avente l'obiettivo di **approfondire** la tangibilità dei **legami tra la Germania e le regioni italiane** e offrire spunti alla business community dei due paesi.

Nell'ambito dell'edizione di quest'anno, dedicata alla regione Veneto, la Camera di Commercio Italo-Germanica ha condotto, tra maggio e agosto 2018, un'indagine a livello regionale rivolta alle imprese presenti in Veneto e partecipate da azionisti tedeschi per almeno il 50%.

L'**obiettivo** dello studio è **analizzare le caratteristiche, gli sviluppi e le performance delle aziende** a capitale tedesco in Veneto, **individuando** al contempo i **fattori di successo** e gli **ostacoli** presenti sul mercato della regione.

In questo modo, le aziende partecipanti all'indagine si fanno portavoce dei punti di forza e di debolezza del territorio veneto, al fine di fornire utili spunti di riflessione per le autorità locali.

L'indagine approfondisce altri aspetti quali il **capitale umano**, l'**attività di ricerca** condotta dalle aziende intervistate e l'**incidenza del trend della digitalizzazione** sull'operatività dell'impresa.

Le aziende hanno risposto anche a domande riguardanti i **rapporti tra la casa madre** e la **consociata italiana**, volte ad approfondire il grado di autonomia e il ruolo dell'azienda italiana nel gruppo tedesco.

La Camera di Commercio Italo-Germanica ringrazia tutte le aziende che hanno partecipato alla ricerca, manifestando così interesse per lo sviluppo del territorio.

\*Istat, 2017, *Struttura e competitività delle imprese multinazionali*.

---

## ■ SEDE E PROVENIENZA

Dall'analisi della popolazione iniziale emerge **Verona** come **provincia più rappresentata**, con ben 59 aziende a controllo tedesco; seguono Padova (32) e Vicenza (28).

Gli stati federati di provenienza delle **attività partecipate in Veneto** sono invece la **Renania Settentrionale-Vestfalia** (45) e, a pari merito, la Baviera (34) e il Baden-Württemberg (34).

## ■ CLASSIFICAZIONE SETTORIALE

Analizzando l'appartenenza settoriale delle aziende italiane a capitale tedesco invitate a partecipare all'indagine, emerge una **forte predominanza** delle **imprese operanti nella produzione di macchinari e impianti meccanici** (20%), che rappresenta il comparto più significativo dell'industria manifatturiera veneta; seguono, a grande distanza, il settore elettronico (9%) e quello della moda e dell'abbigliamento (9%).

## ■ STRATEGIE E MODALITÀ DI INGRESSO

Per il **41%** delle aziende tedesche intervistate l'**Italia** è stata **tra le prime scelte d'investimento all'estero**; tra esse, il **58%** indica il **Veneto** come **prima regione d'investimento**.

Anche tra le imprese che hanno investito prima in altre nazioni e poi in Italia il Veneto rimane una destinazione popolare: il **65%** di esse ha scelto infatti questa regione come primo mercato di destinazione per i propri investimenti.

Nonostante alcune imprese abbiano segnalato la presenza di aziende consociate al gruppo tedesco in altre regioni italiane, la maggior parte di esse (73%) è presente esclusivamente in Veneto.

Tra le **principali modalità adottate per accedere al mercato regionale**, gli investitori tedeschi sembrano ricorrere in egual modo a **investimenti greenfield** (41,4%), ossia realizzati ex-novo dalla casa madre, e **brownfield** (41,4%), ovvero processi di acquisizione di aziende già presenti sul territorio.

Solamente nel **17,2%** dei casi l'insediamento è avvenuto attraverso la costituzione di una **joint venture**.

## ■ ATTRATTIVITÀ DELLA REGIONE

Diversi fattori agevolano aziende tedesche ad aprire una sede in Veneto.

Il **primo fattore di successo** è il **sistema logistico e infrastrutturale** della regione che, anche grazie alla posizione geografica, risulta essere un elemento favorevole nella scelta del Veneto per gli investimenti tedeschi.

Altro importante fattore di attrattività della regione segnalato dai partecipanti alla ricerca è sicuramente la **presenza di "aziende qualificate nel settore di attività"**, dato che conferma l'**eccellenza** e la **solidità** della **realità industriale veneta**. Le aziende straniere ritrovano un ulteriore vantaggio competitivo nell'**accesso alle tecnologie**, determinato anche dalla forte tradizione manifatturiera del territorio, che rende il Veneto il laboratorio ideale per l'applicazione del trend della digitalizzazione alla realtà aziendale italiana.

---

## ■ CAPITALE UMANO

A oggi le imprese intervistate impiegano 1.473 addetti diretti (+17,5% rispetto al 2017). Tra le nazionalità degli impiegati prevale nettamente quella italiana; solo nel 29% delle filiali sono presenti dipendenti di nazionalità tedesca, in percentuali che variano dal 2% al 33% della forza lavoro.

Per quanto riguarda l'assunzione di giovani, **la maggior parte delle aziende (61%) afferma di aver assunto almeno un dipendente al di sotto dei trent'anni** nel corso degli ultimi due anni, dato in linea con i recenti trend della situazione occupazionale giovanile nel nostro paese.

La **formazione del personale** è considerata **elemento fondamentale dalle aziende intervistate**, che hanno espresso la **volontà di investire** su un **training continuo** ai propri dipendenti, spesso ricorrendo a contributi regionali.

## ■ RICERCA E SVILUPPO

Dall'analisi dei dati emerge che il **75% delle sedi produttive a controllo tedesco in Veneto dispone di un dipartimento interno dedicato a ricerca e sviluppo**, mentre il restante 25% è composto da filiali produttive la cui ricerca e sviluppo viene completamente gestita dalla casa madre.

Mediamente, le imprese intervistate investono il **6,6% del fatturato annuo in attività di ricerca e sviluppo**, con picchi del 15%.

Anche il 19% delle aziende prive di stabilimento produttivo dispone di un dipartimento di ricerca e sviluppo; la percentuale di fatturato annuo investito è, in questo caso, estremamente variabile e dipende soprattutto dal settore di attività.

Il **29%** delle aziende intervistate dichiara di aver **collaborato con università ed enti di ricerca**, valore che aumenta ulteriormente se si prendono in considerazione esclusivamente le aziende aventi un reparto ricerca e sviluppo (50%).

## ■ TECNOLOGIE E FUTURO

Nelle prospettive future delle aziende intervistate assumono particolare rilievo la formazione del personale e lo sviluppo tecnologico. Seppur in minor prevalenza rispetto al 2017, lo studio rivela come per il prossimo anno **più della metà delle aziende (52%) intenda investire sulla formazione del personale**, mentre quasi un'azienda su tre (32%) abbia previsto investimenti in ICT e in e-commerce.

Altri ambiti di investimento per il futuro risultano essere il potenziamento o l'implementazione di un settore di ricerca e sviluppo e l'adozione di strumenti di tutela ambientale.

**Cresce l'incidenza dei trend legati alla digitalizzazione:** il 54% delle aziende intervistate dichiara infatti che tali tendenze hanno prodotto un cambiamento sull'operatività dell'azienda e il 74% delle aziende ritiene importante approfondire tali tematiche.

---

## ■ BARRIERE E FATTORI DI OSTACOLO

Dall'analisi dei dati raccolti emergono alcuni **elementi di debolezza** della regione, rispecchianti in realtà le problematiche strutturali del sistema Italia: le aziende valutano come fattori di ostacolo la **mancanza di incentivi per le aziende, il diritto del lavoro e la struttura sindacale della regione**. L'indice di soddisfazione generale risulta basso anche per quanto riguarda l'**incidenza fiscale**, ritenuta **eccessiva**. Lo scenario nell'ambito del mercato regionale appare meno debole; le aziende si dichiarano tuttavia poco soddisfatte di "condizioni di pagamento e affidabilità", lamentando al contempo una **scarsa competitività dei prezzi** e la **difficoltà a inserirsi in strutture di settore** come associazioni di categoria e cluster settoriali.

## ■ GRADO DI AUTONOMIA

Nell'analizzare i rapporti tra casa madre tedesca e consociata italiana, le aziende intervistate hanno valutato il proprio grado di autonomia dall'*headquarter* tedesco in riferimento a diverse funzioni aziendali.

Da questa analisi è emerso che, in linea generale, le **sedì produttive, commerciali** e le aziende **operanti nel settore dei servizi** hanno all'incirca lo **stesso grado di autonomia**, seppur con variazioni nelle differenti funzioni.

Per le aziende aventi **impianto produttivo**, le **aree più vincolate al controllo tedesco** sono "**finanziamenti**" e "**contabilità e controllo di gestione**", che risultano essere ambiti di scarsa indipendenza anche per le aziende operanti nel **settore dei servizi**. Per le **sedì commerciali** gli ambiti di maggior dipendenza dalla casa madre risultano essere "**finanziamenti**" e "**acquisti**".

In tutte e tre le categorie di aziende non è stato riportato alcun valore negativo per la gestione del personale, l'assistenza alla clientela e l'attività di vendita, che emergono come le aree a maggior indipendenza operativa.

L'indagine condotta dalla Camera di Commercio Italo-Germanica ha permesso di comprendere in maniera più approfondita diversi aspetti riguardanti le aziende a capitale tedesco nella regione Veneto, fornendo utili spunti a ricerche future che potrebbero mettere a confronto le scelte e le valutazioni degli investitori tedeschi verso altre regioni italiane ed europee.

## / METODOLOGIA DI RICERCA

In questa sezione viene presentata una breve nota metodologica sull'indagine condotta dalla Camera di Commercio Italo-Germanica tra maggio e agosto 2018.

Una prima fase di ricerca è stata concentrata sulla selezione del target, costituito dalla totalità delle aziende a capitale tedesco per almeno il 50% e attive sul territorio veneto nel 2017. Sono state previste alcune eccezioni alla percentuale di partecipazione tedesca, allo scopo di includere aziende rappresentative di tutti i settori\*.

A tal fine sono stati utilizzati i database della Camera di Commercio Italo-Germanica e di Infocamere. Nel corso della prima fase, parte della popolazione iniziale è stata rimossa dal target della ricerca in quanto in liquidazione, chiusa, o ceduta a multinazionali di altra nazionalità. Un altro fattore di esclusione, subentrato solo successivamente, è stato l'impossibilità di contatto delle aziende a causa dell'assenza di numero telefonico o altra modalità di contatto. In totale, si è escluso il 21% della popolazione iniziale.

Dopo aver predisposto il questionario, le aziende selezionate sono state invitate a rispondere all'indagine. Complessivamente sono state raccolte le risposte di 31 aziende, le cui caratteristiche rappresentano adeguatamente quelle della popolazione.

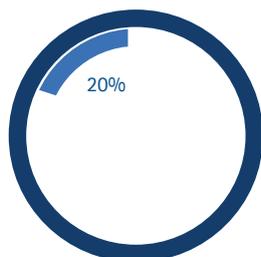
Le aziende partecipanti all'indagine sono così suddivise: 33% microimprese, 47% piccole imprese, 13% medie imprese e infine 7% grandi imprese.

Le aziende sono state suddivise in sedi commerciali e sedi produttive in base alla loro funzione; è stata inoltre prevista una terza categoria, comprendente le aziende operanti nel settore dei servizi da un punto di vista settoriale.

\*Due aziende, partecipate al 25% e al 20% da imprese tedesche.

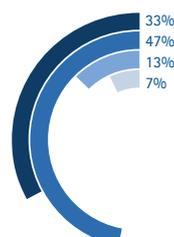
### AZIENDE A CAPITALE TEDESCO IN VENETO (% Partecipanti su popolazione)

■ Popolazione  
■ Campione



### SUDDIVISIONE PER DIMENSIONE (N. dipendenti)

■ Microimprese (x<10)  
■ Piccole imprese (10<x<49)  
■ Medie imprese (50<x<249)  
■ Grandi imprese (x>249)

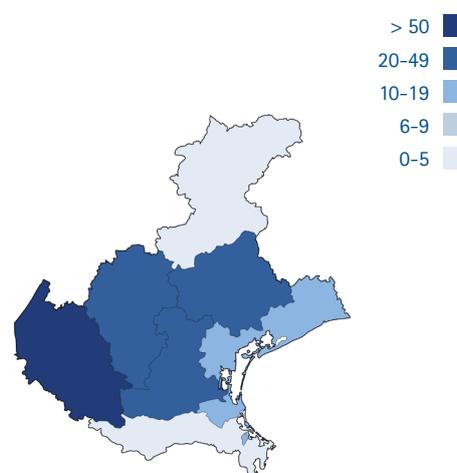
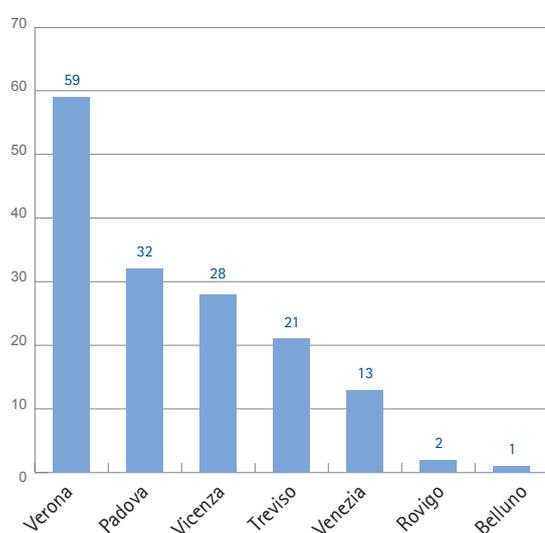


---

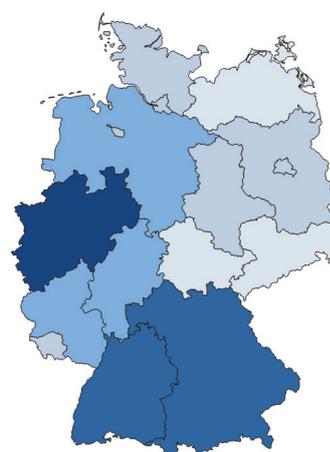
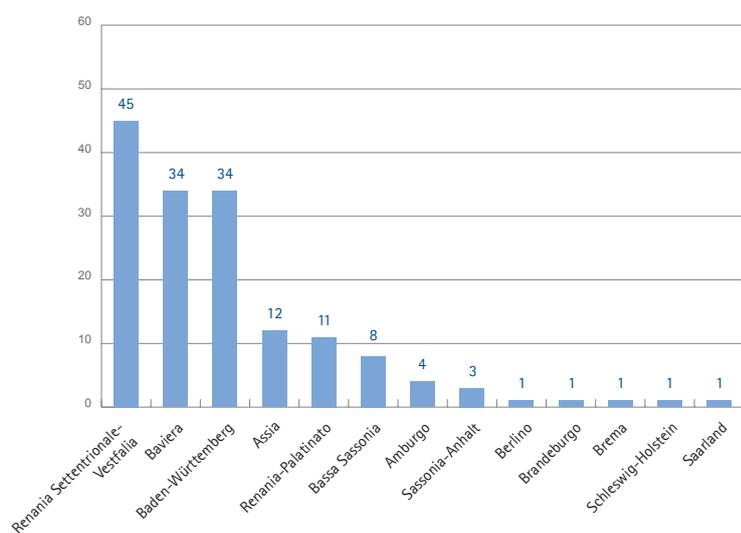
■ / **RISULTATI**

## / CARATTERISTICHE STRUTTURALI DELLA POPOLAZIONE

### AZIENDE TEDESCHE: DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA SUL TERRITORIO VENETO (N. aziende)

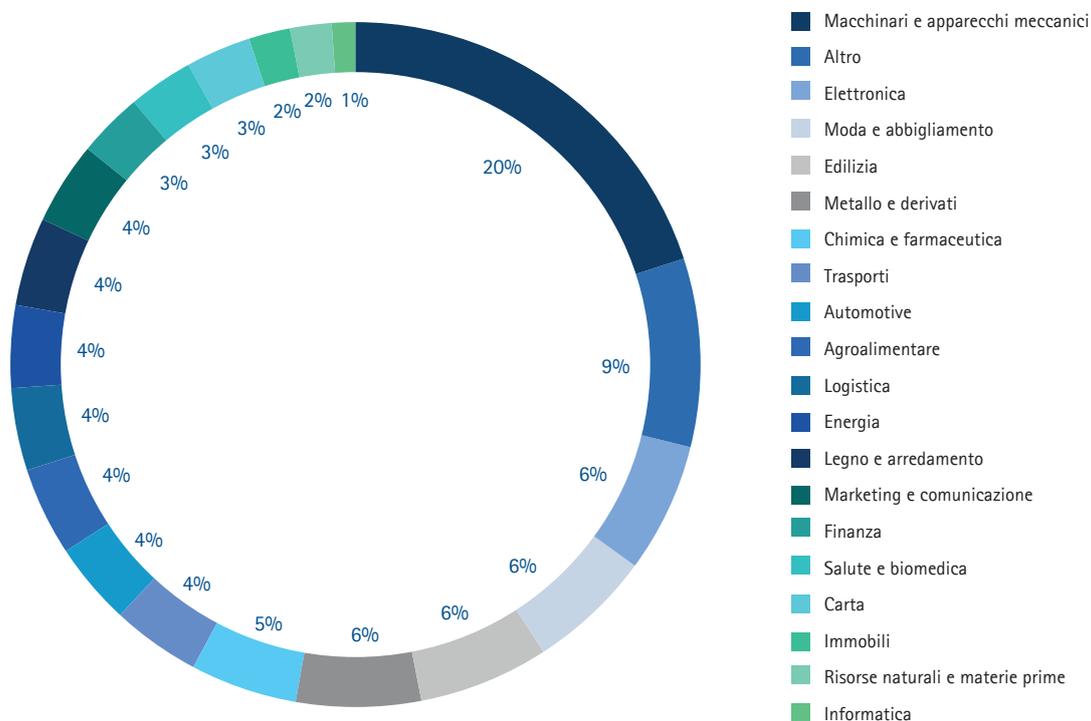


### AREA DI PROVENIENZA DELLE CASE MADRI TEDESCHE (N. aziende)



## ■ CLASSIFICAZIONE SETTORIALE (NACE)

Il quadro settoriale degli investimenti tedeschi risulta allo stesso tempo complementare e allineato ai vantaggi competitivi del Veneto, tramite un apporto e uno scambio di qualità, know-how e competenze tipiche delle due potenze industriali. Da un lato, gli investimenti tedeschi vanno a colmare alcune lacune del sistema regionale, come nel caso dell'**elettronica (6%)**; dall'altro, premiano la specializzazione italiana e veneta in settori come la **meccanica (20%)**, la **moda e l'abbigliamento (6%)**, l'**industria siderurgica (6%)** e quella **agroalimentare (4%)**.

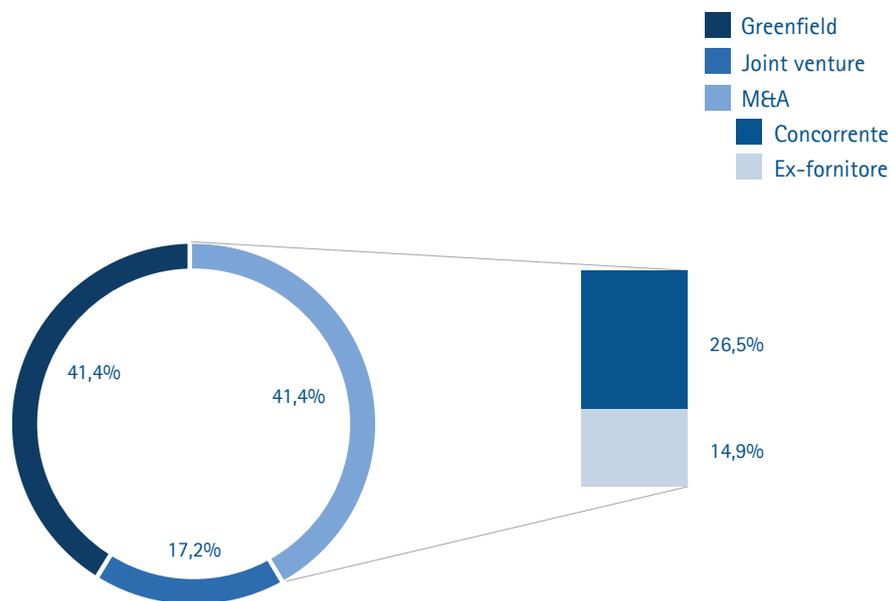


## ■ / STRATEGIE E MODALITÀ D'INGRESSO

Se l'Italia è stata tra le **prime scelte d'investimento all'estero** per il **41%** delle aziende intervistate, la regione **Veneto** è stata la **prima scelta a livello regionale** per il **60%** di esse, confermando l'importante legame che unisce la Germania e il Veneto, secondo solo alla Lombardia per quanto riguarda la partnership commerciale con il vicino tedesco.

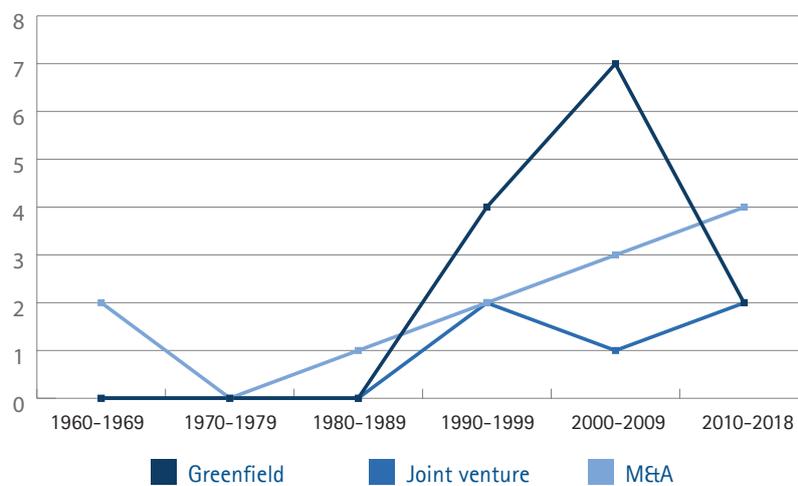
Il mercato veneto risulta essere in grado di **attrarre** in egual misura **investimenti greenfield e brownfield**, ma questi ultimi appaiono come una forma di investimento più consolidata: come dimostrano i dati sotto riportati, progetti di acquisizione di altre aziende già presenti sul territorio sono testimoniati già a partire dal 1965, con una crescita graduale ma costante negli ultimi anni.

### ■ TIPOLOGIA DI INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI (IDE) IN VENETO

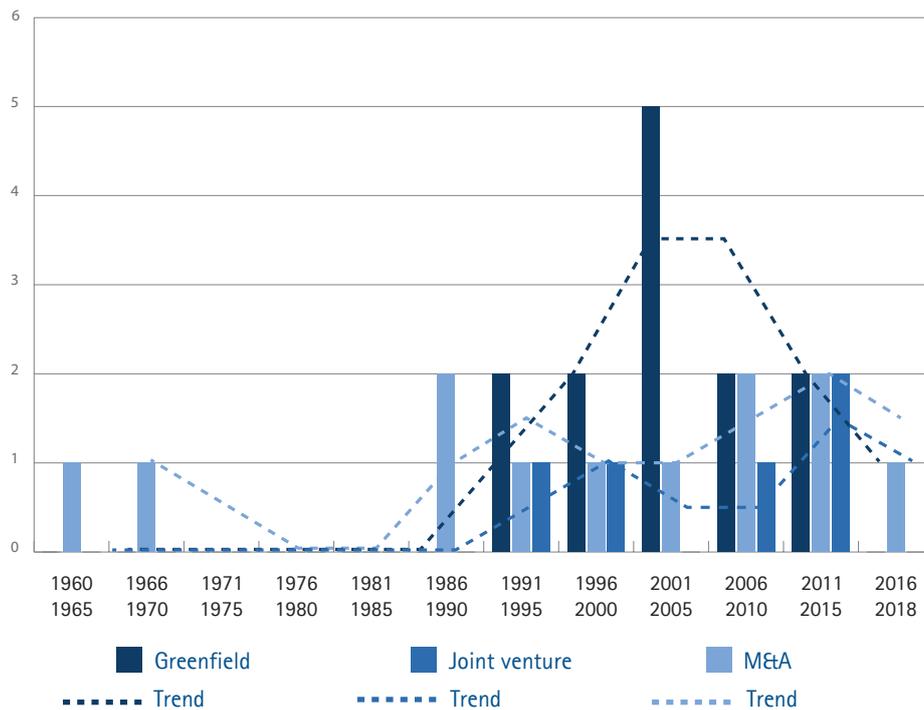


Le prime forme di insediamento ex-novo nella regione partono invece dall'inizio degli anni Novanta e registrano un aumento nel decennio 2000-2010. Nella maggior parte dei casi si tratta di acquisizione di concorrenti e solo in poche occasioni sono stati inglobati nella proprietà del gruppo tedesco ex-fornitori specializzati attivi nella regione.

■ TREND INVESTIMENTI TEDESCHI IN VENETO SU BASE DECENNALE (N. aziende)



■ TREND INVESTIMENTI TEDESCHI IN VENETO SU BASE QUINQUENNALE (N. aziende)



---

La **scelta di investire in Veneto** invece che in altre regioni italiane è stata motivata dalle aziende con le seguenti argomentazioni:

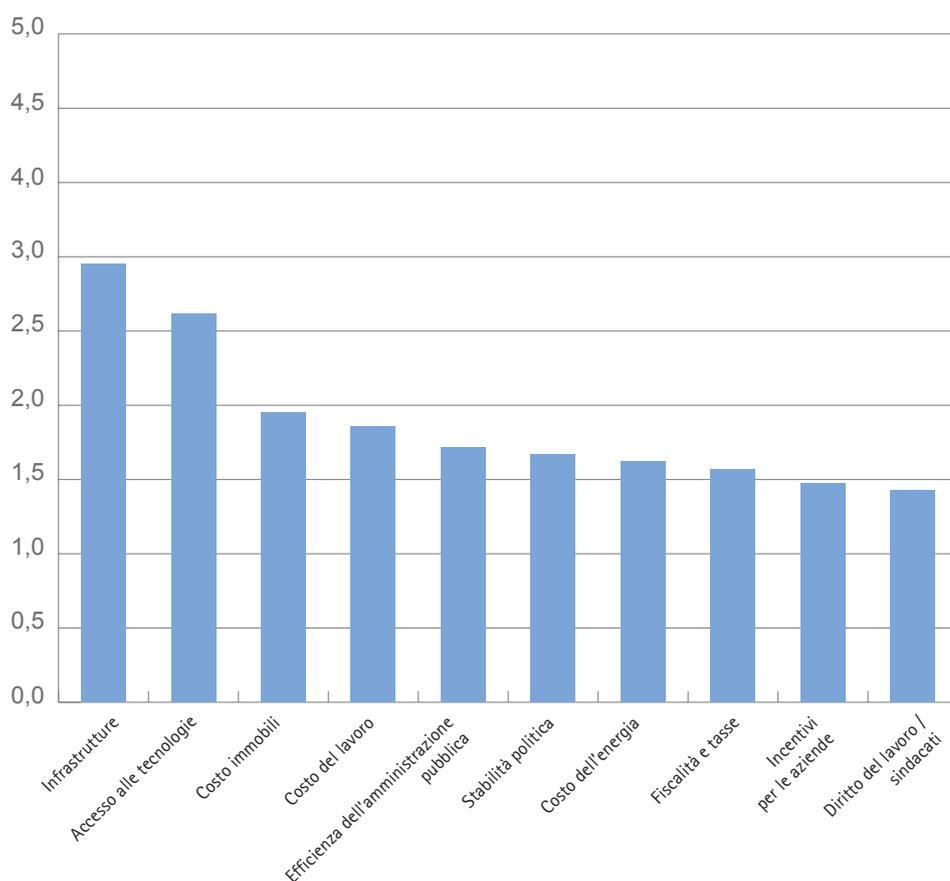
- **Prossimità al mercato** e ai clienti finali
- Presenza di **aziende qualificate** nel settore e buon **accesso alle tecnologie**
- Presenza di un **contatto sul territorio** o, nel caso di un'acquisizione, di un concorrente o fornitore qualificato

L'attrattività della regione risulta essere legata, in questo contesto, alla presenza di un contatto sul territorio e alla competitività del mercato per diversi settori.

**La regione gode** inoltre di una **posizione privilegiata**, essendo uno **snodo strategico** di traffici commerciali verso l'Italia, nonché piattaforma logistica di rilevanza europea.

## / ATTRATTIVITÀ E CRITICITÀ DELLA REGIONE

### FATTORI DI SUCCESSO E FATTORI DI OSTACOLO DELLA REGIONE (Scala da 1 a 5)



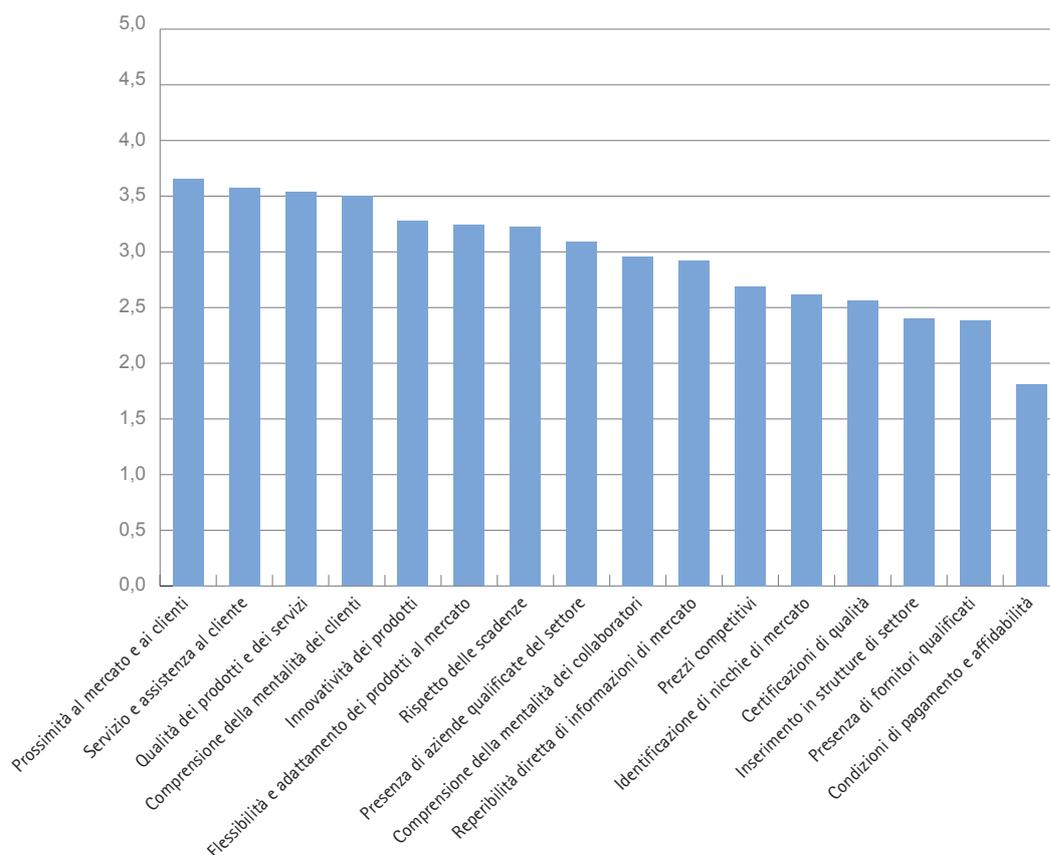
Il **primo fattore di successo** in Veneto è sicuramente il **sistema logistico e infrastrutturale** della regione, che ottiene ottime valutazioni: la già citata posizione strategica della regione, snodo commerciale di rilevanza internazionale, favorisce gli investimenti tedeschi sul territorio e risulta un importante fattore di attrazione.

Le aziende trovano un **ulteriore vantaggio competitivo** in Veneto nell'**accesso alle tecnologie**, principio cardine dell'Agenda Digitale del Veneto, che mira a **sostenere la competitività delle imprese** del territorio **attraverso lo sviluppo tecnologico**.

Un **giudizio nettamente negativo** è invece dato alle voci "**diritto del lavoro**" e "**struttura sindacale**", che solo per tre delle aziende intervistate merita un voto positivo.

**Note dolenti** risultano anche gli "**incentivi per le aziende**", **ritenuti inadeguati e insufficienti** rispetto ad altre realtà europee, e "**fiscalità e tasse**": ben il 76% delle aziende intervistate dà a questo fattore il voto minimo.

■ PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL MERCATO REGIONALE: UN'ANALISI MULTISSETTORIALE (Scala da 1 a 5)



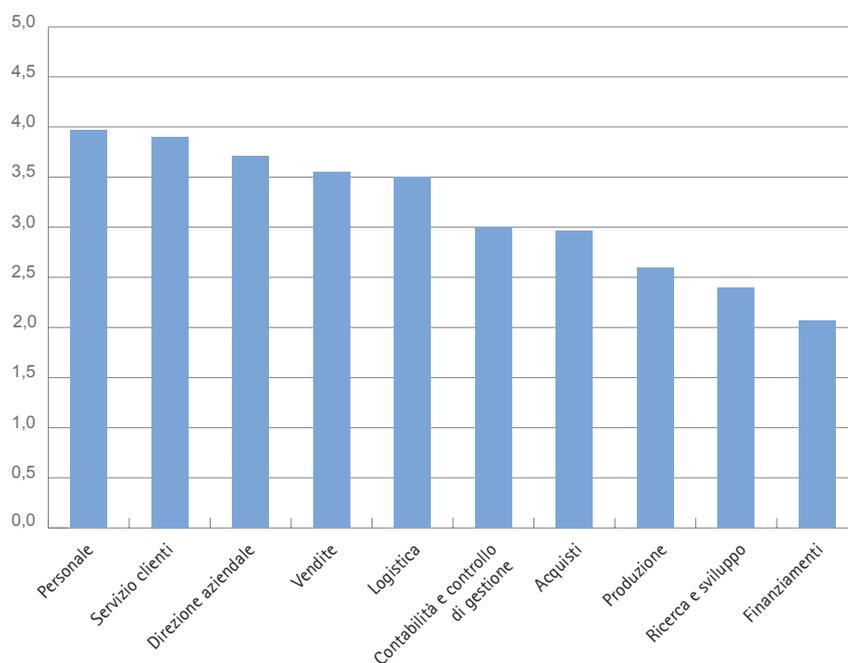
Tra i **fattori di maggior successo** del mercato veneto spicca sicuramente la forte **presenza di aziende specializzate**, che offrono **prodotti e servizi di qualità e innovativi**, in grado di adattarsi al mercato e alle sue mutazioni.

La **cultura del lavoro** riceve **giudizi discordanti**: se il **rispetto delle scadenze** e la **flessibilità** nell'adattamento dei prodotti al mercato genera un **buon grado di soddisfazione**, **diversa valutazione** ricevono invece le **condizioni di pagamento e l'affidabilità delle imprese venete**, elementi che **richiedono**, secondo le aziende intervistate, un deciso **intervento di miglioramento**.

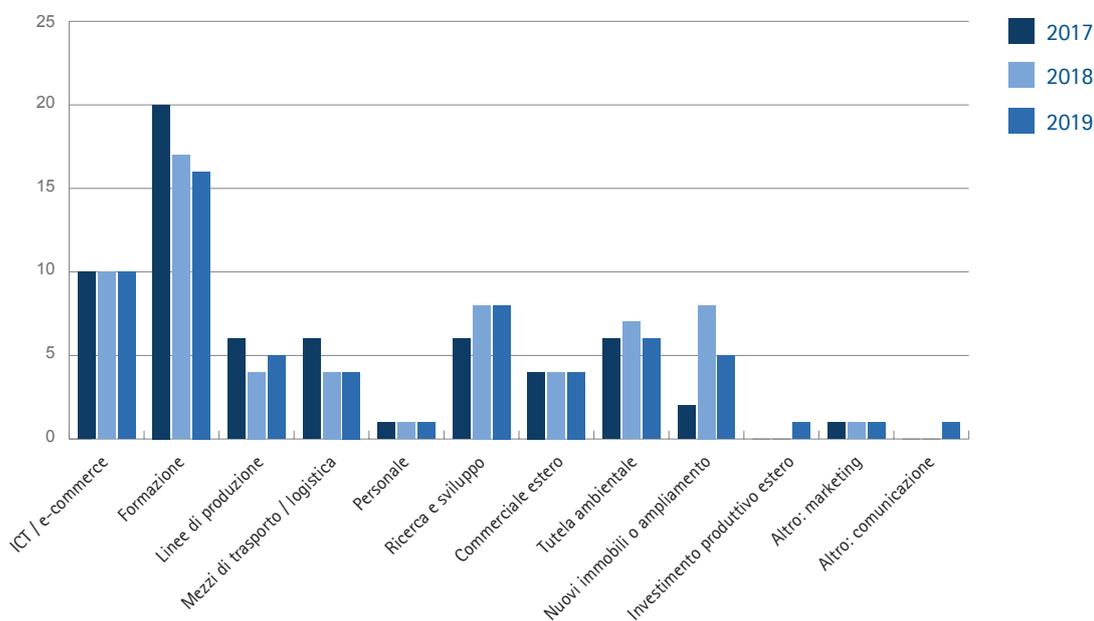
Tra gli **elementi meno competitivi** che le aziende hanno segnalato emerge il **fattore dei prezzi**.

## / RAPPORTI CON LA CASA MADRE

### GRADO DI AUTONOMIA DALLA CASA MADRE (Scala da 1 a 5)



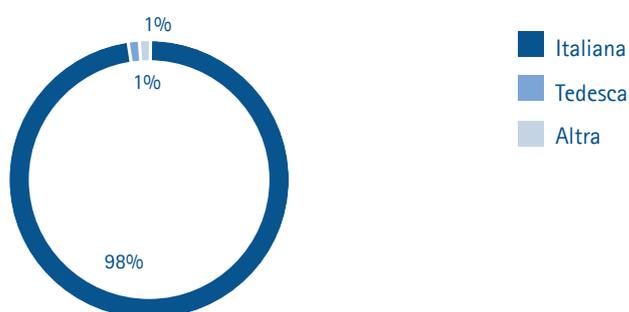
### MAGGIORI AMBITI DI INVESTIMENTO: IERI, OGGI, DOMANI (N. aziende)



---

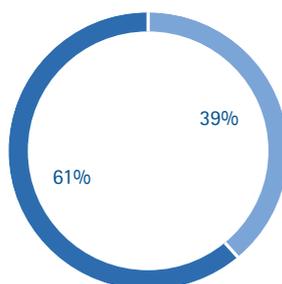
## ■ / CAPITALE UMANO

### ■ NAZIONALITÀ DEI DIPENDENTI



Tra le nazionalità degli impiegati prevale nettamente quella italiana. Solo nel 29% delle aziende vi è la presenza di almeno un dipendente proveniente dalla casa madre tedesca.

### ■ ASSUNZIONE DI GIOVANI NEGLI ULTIMI DUE ANNI

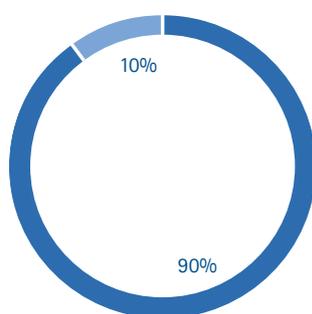


Le aziende del Veneto mostrano una buona propensione ad assumere giovani: il 61% di esse afferma di aver assunto almeno una risorsa avente meno di 31 anni nel corso degli ultimi due anni.

L'età media degli impiegati oscilla tra i 33 e i 51 anni; la più giovane età di alcune aziende non sembra essere influenzata dal settore di attività.

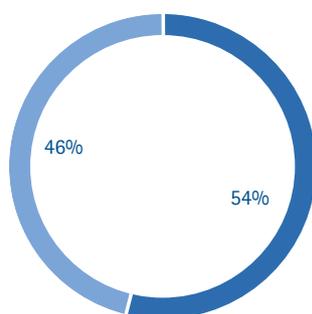
---

## ■ FORMAZIONE DEL PERSONALE



9 aziende su 10 sostengono di fornire un training continuo ai propri dipendenti.

## ■ CORSI DELLA CASA MADRE



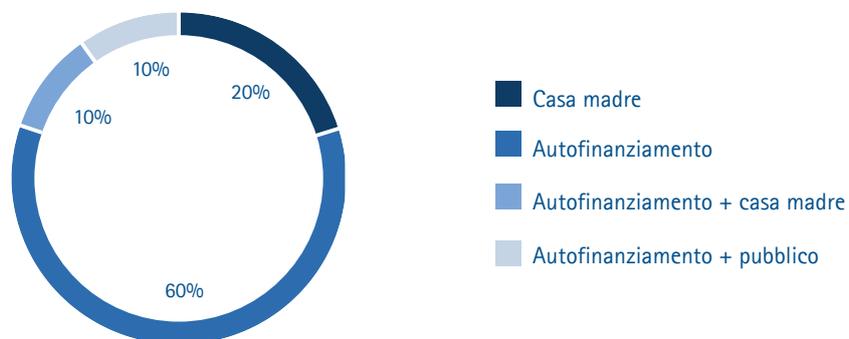
Più di un'azienda su due ricorre a corsi di formazione offerti dalla casa madre.

---

## ■ / RICERCA E SVILUPPO

Dall'analisi dei dati emerge che il **34% delle aziende** intervistate dispone di un **dipartimento interno dedicato a ricerca e sviluppo**, mentre per il restante **66%** tale attività viene completamente **gestita dalla casa madre**. Il 50% delle aziende aventi un dipartimento ricerca e sviluppo dichiara di aver collaborato con enti e università, testimoniando comunque una buona connessione tra il mondo del lavoro e quello universitario e della ricerca.

### ■ FONTI DI FINANZIAMENTO RICERCA E SVILUPPO



L'**80%** delle aziende ricorre all'**autofinanziamento per lo sviluppo del reparto ricerca e sviluppo**, integrandolo, nel 20% dei casi, con contributi pubblici o provenienti dalla casa madre.

Solamente nel 20% dei casi l'attività di ricerca e sviluppo è interamente finanziata dalla casa madre.

La percentuale di dipendenti impiegati del dipartimento ricerca e sviluppo delle aziende intervistate varia anche in base alle loro dimensioni. Nel caso delle aziende con meno di 10 dipendenti, tale valore risulta essere piuttosto alto, attestandosi attorno al 41,6%, anche in virtù del settore di appartenenza di alcune delle aziende intervistate.

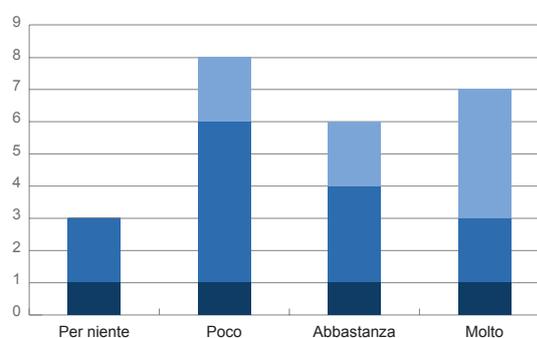
Tale percentuale diminuisce gradualmente con l'aumentare delle dimensioni aziendali: nelle piccole e medie imprese la quota di dipendenti impiegati nella funzione di ricerca e sviluppo è pari rispettivamente al 21,8% e al 14,3% del totale del capitale umano impiegato. Nelle grandi imprese tale valore si ferma all'1,4%.

## / INNOVAZIONE E DIGITALIZZAZIONE

I trend legati a **innovazione e digitalizzazione** rappresentano un **argomento di forte interesse** per le aziende tedesche presenti nelle regione Veneto, anche grazie alla buona informazione diffusa dalle istituzioni territoriali e alla sinergia con la casa madre tedesca.

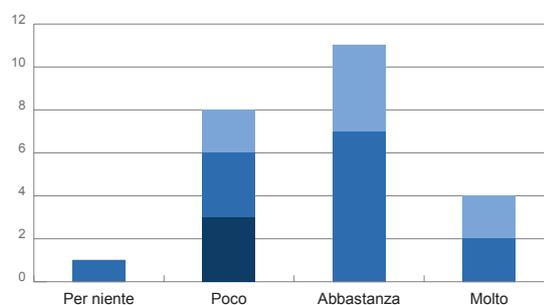
### IMPATTO DELLA DIGITALIZZAZIONE

Il trend della digitalizzazione ha avuto un impatto sull'operatività e sul business dell'azienda e della casa madre?



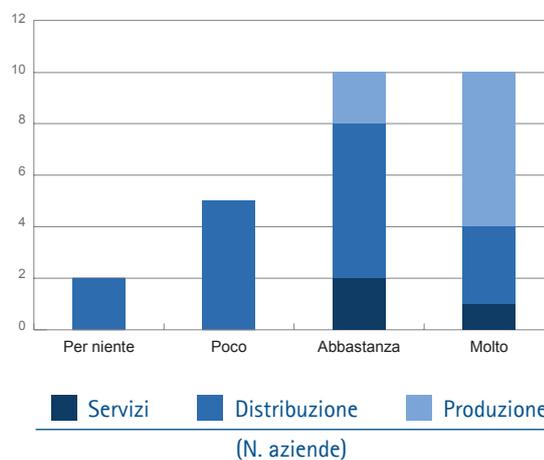
### GRADO DI FORMAZIONE

Quanto siete a conoscenza dei macrotrend legati alla digitalizzazione?



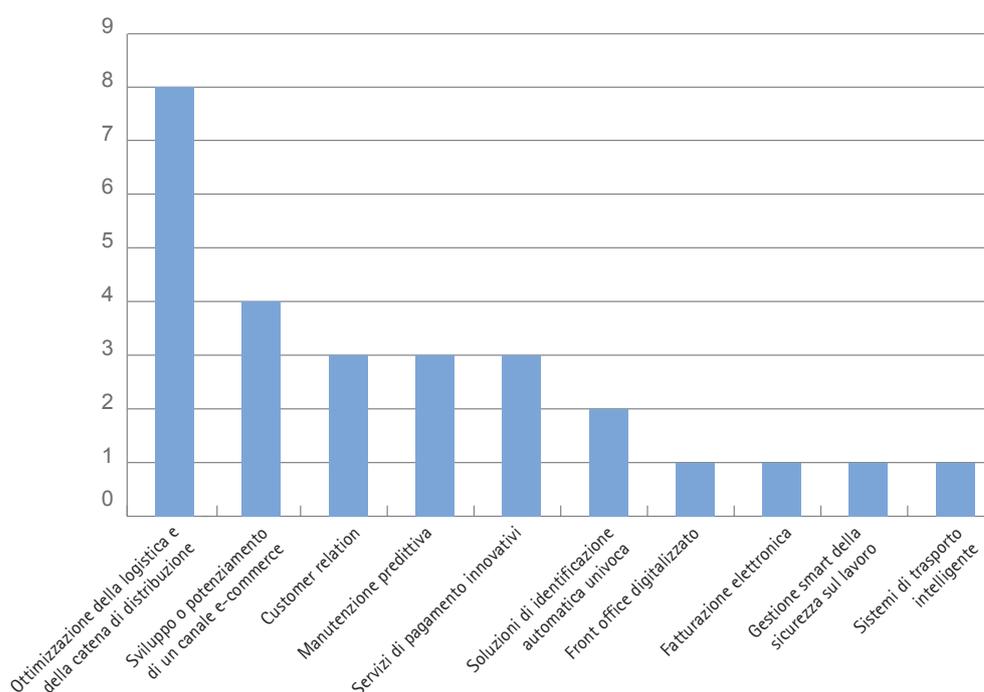
### INTERESSE AD APPROFONDIRE LA TEMATICA

Quanto ritenete necessario approfondire tali temi?



## ■ AMBITI DI IMPATTO DELLA DIGITALIZZAZIONE

In che ambito si è prodotto/vi aspettate si produca maggiormente un impatto positivo della digitalizzazione?



## ■ GLI OSTACOLI ALLA DIGITALIZZAZIONE

- **Mentalità conservatrice** della realtà italiana ed età avanzata dei manager, fattori che determinano una resistenza all'innovazione
- **Costi delle tecnologie più avanzate**, difficilmente accessibili per le piccole aziende, che potrebbero essere superati tramite incentivi e assistenza alle imprese
- **Mezzi per rendere il personale realmente qualificato** e aggiornato sulle ultime novità tecnologiche

## ■ LE ESIGENZE DELLE AZIENDE

- **Fornire anche alle aziende più piccole i mezzi** per la digitalizzazione delle proprie funzioni
- **Incentivi** per la formazione dei dipendenti e per l'inserimento di nuove e giovani risorse



Camera di Commercio Italo-Germanica (AHK Italien)

Via Gustavo Fara 26

20124 Milano

[www.ahk-italien.it](http://www.ahk-italien.it)