

# **Osservatorio sull'internazionalizzazione del Lazio**

## **RAPPORTO 2004**

Risultati aggregati, analisi sulle imprese e strategia per lo sviluppo  
dell'economia laziale nei mercati internazionali

a cura di  
Matteo G. Caroli

# Studi e Ricerche di Unioncamere Lazio

L'Osservatorio sull'Internazionalizzazione delle Imprese del Lazio nasce dalla collaborazione tra Unioncamere Lazio e LUISS Guido Carli - Scuola di Management.

Si ringraziano le imprese intervistate che, con la loro partecipazione, hanno consentito la produzione del seguente rapporto.

ISBN 88-89528-01-X  
© Unioncamere Lazio  
Via de' Burrò 147 – 00186 Roma  
[www.unioncamerelazio.it](http://www.unioncamerelazio.it)

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento, totale o parziale con qualsiasi mezzo sono riservati esclusivamente ad Unioncamere Lazio.  
La deroga a tale esclusiva è ammessa solo nel caso in cui venga citata la fonte.

## INDICE

<b>PRESENTAZIONE</b> .....	7
<b>INTRODUZIONE</b> .....	9
<b>1. UNA VISIONE D'INSIEME</b> .....	13
<b>SEZIONE I - I dati aggregati dell'internazionalizzazione del Lazio</b>	
<b>2. LE ESPORTAZIONI</b> .....	29
2.1 Le esportazioni del Lazio e delle altre regioni italiane al 2004 .....	29
2.2 Le esportazioni del Lazio per settore produttivo .....	33
2.3 Le esportazioni del Lazio per mercati di sbocco .....	36
2.4 La scomposizione mercato-settore delle esportazioni laziali .....	43
<b>3. IL SALDO COMMERCIALE</b> .....	51
3.1 Il saldo commerciale del Lazio e delle altre regioni italiane .....	51
3.2 Il saldo commerciale del Lazio per settore produttivo .....	52
3.3 Il saldo commerciale del Lazio per area geografica .....	55
<b>4. LE ESPORTAZIONI DI SERVIZI</b> .....	59
4.1 Il quadro d'insieme .....	59
4.2 I servizi turistici .....	63
<b>5. GLI INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI IN ENTRATA E IN USCITA</b> .....	67
5.1 Premessa .....	67
5.2 Il flusso di investimenti diretti esteri in entrata .....	70
5.3 La scomposizione settoriale del flusso di investimenti diretti esteri in entrata .....	72
5.4 Il flusso di investimenti diretti esteri in uscita .....	74
5.5 La scomposizione settoriale del flusso di investimenti diretti esteri in uscita .....	75
<b>SEZIONE II - I risultati dell'indagine su un campione d'impres</b>	
<b>internazionali nel Lazio</b>	
<b>6. PREMessa METODOLOGICA</b> .....	81
6.1 Obiettivi e struttura dell'indagine .....	81
6.2 Composizione del campione di imprese laziali operanti all'estero .....	83
6.3 Composizione del campione di imprese di origine estera operante nel Lazio .....	84
<b>7. CARATTERISTICHE E DINAMICHE EVOLUTIVE DELLE IMPRESE</b>	
<b>LAZIALI OPERANTI ALL'ESTERO</b> .....	87
7.1 Il rilievo della strategia di internazionalizzazione .....	87
7.2 Le modalità di entrata nei mercati esteri .....	91

7.3 Le strategie competitive nei mercati esteri .....	95
7.4 Internazionalizzazione e struttura organizzativa .....	103
7.5 Risorse e competenze per l'internazionalizzazione .....	107
7.6 La percezione della competitività del territorio laziale .....	113
7.6.1 Livello delle infrastrutture .....	114
7.6.2 Qualità delle istituzioni pubbliche locali e dei servizi reali all'internazionalizzazione .....	115
7.6.3 Rilievo dei partner industriali .....	116
7.6.4 Qualità e costi delle risorse umane .....	117
7.6.5 L'effetto made-in .....	118
7.6.6 L'impatto sulle imprese dei servizi per l'internazionalizzazione .....	121
<b>8. CLUSTER ANALYSIS DELLE IMPRESE LAZIALI OPERANTI ALL'ESTERO</b>	<b>133</b>
8.1 Introduzione metodologica .....	133
8.1.1 Cluster A: Quality and innovation development strategy .....	137
8.1.2 Cluster B: Low cost strategy .....	139
8.1.3 Cluster C: Marketing push strategy .....	140
8.1.4 Cluster D: Market seeking strategy .....	141
8.1.5 Cluster E: Product development strategy .....	142
<b>9. LA VARIABILE FINANZIARIA NELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE     IMPRESE LAZIALI</b> .....	<b>145</b>
9.1 Premessa .....	145
9.2 Il rilievo e la disponibilità di risorse finanziarie per l'internazionalizzazione .	146
9.3 I servizi finanziari a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese laziali .....	152
<b>10. CARATTERISTICHE E DINAMICHE EVOLUTIVE DELLE IMPRESE     ESTERE OPERANTI NEL LAZIO</b> .....	<b>163</b>
10.1 Modalità ed evoluzione della presenza nel territorio laziale .....	163
10.2 Valutazione del territorio ospitante .....	169
10.3 Relazioni con gli attori locali .....	173
10.4 Impatto sull'economia del territorio ospitante .....	176
<b>11. UN MODELLO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE MINORI</b>	<b>185</b>
11.1 La dinamica di sviluppo internazionale di una PMI .....	185
11.2 La sequenza "impulsi – routine" nel processo di internazionalizzazione ...	187
11.3 Le modalità di "stabilizzazione" della spinta all'internazionalizzazione .....	196
11.4 Gli elementi critici nel processo di internazionalizzazione di una PMI .....	201

**SEZIONE III – Strategie di supporto all'internazionalizzazione delle imprese  
laziali**

<b>12. PER UNA STRATEGIA A SUPPORTO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE LAZIALI .....</b>	<b>207</b>
12.1 Premessa .....	207
12.2 I principali modelli di internazionalizzazione delle imprese laziali .....	208
12.3 I limiti di competitività delle imprese laziali nei mercati esteri .....	211
12.4 La strategia di supporto all'internazionalizzazione delle imprese laziali.....	215
12.4.1 Il modello generale .....	216
12.4.2 La predisposizione del progetto strategico per l'internazionalizzazione del Lazio .....	217
12.4.3 Il marketing territoriale .....	219
12.4.4 I servizi a diretto supporto delle imprese internazionalizzate .....	222
<b>APPENDICE 1: LE AGGREGAZIONI GEOGRAFICHE .....</b>	<b>227</b>
<b>APPENDICE 2: LA CLASSIFICAZIONE DEI SERVIZI .....</b>	<b>230</b>
<b>APPENDICE 3: QUESTIONARIO A .....</b>	<b>231</b>
<b>APPENDICE 4: QUESTIONARIO B .....</b>	<b>239</b>



## PRESENTAZIONE

Per l'impresa, l'internazionalizzazione è ormai divenuta la primaria opzione di sviluppo. Le sue condizioni di economicità, la competitività, e, in generale, le possibilità di crescita equilibrata sono infatti fortemente condizionate dal modo in cui essa riesce ad occupare una posizione nel sistema produttivo internazionale che sia significativa e coerente con la propria dimensione. Internazionalizzazione significa innanzi tutto capacità di affermarsi su mercati diversi da quello del proprio Paese di origine, ma non solo. Può anche manifestarsi nel senso della riorganizzazione della catena del valore su scala appunto internazionale; oppure della ricerca di sinergie con operatori di altri Paesi per sviluppare una posizione competitiva forte rispetto alle dinamiche del mercato globale; o, ancora, nel senso del presidio di quelle aree geografiche dove è possibile acquisire nel modo migliore le risorse distintive essenziali per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

Focalizzare l'attenzione sulle dinamiche di internazionalizzazione delle imprese del proprio territorio e sulle specifiche problematiche che esse si trovano ad affrontare costituisce, pertanto, un compito rilevante per le Camere di Commercio, in considerazione del ruolo che esse interpretano di coordinatore e stimolatore delle energie produttive del proprio contesto geografico.

In questa prospettiva, all'inizio dello scorso anno, Unioncamere Lazio ha avviato, in collaborazione con l'Università Luiss Guido Carli, un Osservatorio sull'internazionalizzazione delle imprese laziali.

Questo volume, che rappresenta il secondo prodotto dell'Osservatorio, esamina, con un'analisi di notevole rilievo, i risultati ottenuti dal sistema produttivo della regione nei mercati esteri, evidenziandone i fattori di forza e gli elementi di criticità.

Nella sua parte finale il lavoro mette a frutto le analisi precedenti per delineare ipotesi di *policy* da cui le Istituzioni competenti, locali e nazionali, potrebbero trarre spunti utili per la loro azione a sostegno dell'espansione internazionale delle imprese del Lazio.

Andrea Mondello  
Presidente Unioncamere Lazio



## INTRODUZIONE

Questo lavoro rappresenta il primo rapporto annuale sull'internazionalizzazione delle imprese laziali prodotto dall'Osservatorio costituito da Unioncamere Lazio e l'Università Luiss Guido Carli nel gennaio del 2004. Esso presenta in maniera sistematica la posizione internazionale delle imprese laziali aggiornata alla fine del 2004 e l'andamento degli ultimi anni; pone anche in evidenza le principali problematiche mostrate da tali imprese nell'affrontare la competizione sovralocale e avanza alcune ipotesi relativamente alle strategie che potrebbero favorire il superamento di tali problematiche.

La rilevanza che può essere attribuita a questo rapporto deriva dalla attenzione, ormai del tutto consolidata, che le autorità di governo a livello regionale e provinciale, le massime istituzioni pubbliche, prime tra le quali, le Camere di commercio delle province laziali e l'Unioncamere regionale, e tutte le altre forze economiche e sociali pongono sull'internazionalizzazione del Lazio. Lo sviluppo della presenza delle imprese laziali nei contesti competitivi esteri rappresenta una determinante essenziale del più generale sviluppo economico della regione e, pertanto, una delle principali aree dell'azione in materia economica posta in essere dai governi ai diversi livelli territoriali e dalle istituzioni competenti.

Il rapporto è articolato in tre sezioni. La prima presenta il quadro a livello aggregato e aggiornato al 2004 della presenza estera dell'economia laziale. Discute, quindi, i dati ufficiali relativi alle esportazioni e al saldo commerciale della regione con approfondimenti sia relativi ai singoli settori produttivi (compresi i servizi), che alle aree geografiche estere coinvolte. Oltre a dare evidenza dei risultati più recenti realizzati all'estero dalle imprese laziali, l'analisi si focalizza su due aspetti rilevanti: la dinamica temporale della loro presenza estera relativamente agli ultimi otto–dieci anni e la posizione che queste hanno a livello aggregato rispetto al resto del Paese per quanto concerne, appunto, la presenza internazionale.

La seconda sezione è basata sui risultati di una approfondita analisi empirica condotta tra giugno e dicembre del 2004 su due campioni di imprese: il primo è costituito da 88 piccole e medie imprese laziali stabilmente presenti nei mercati esteri; il secondo da 28 imprese di origine estera presenti nel Lazio. In entrambi i casi, obiettivo dell'indagine è stata l'individuazione delle principali linee di tendenza riguardo le politiche di internazionalizzazione delle imprese laziali, e non la determinazione di evidenze che potessero avere rilievo statistico.

Per quanto riguarda il campione di imprese laziali operanti all'estero, l'indagine ha approfondito in particolare quattro tematiche: i) le strategie di entrata nei mercati esteri; ii) le problematiche competitive nei mercati esteri; iii) la struttura organizzativa e il sistema delle competenze in relazione allo sviluppo della posizione internazionale; iv) la valutazione dei fattori di competitività del Lazio e i rapporti con le istituzioni locali nella prospettiva dello sviluppo nei mercati esteri.

Le informazioni ottenute attraverso le interviste dirette alle imprese sono state rielaborate attraverso la metodologia della *cluster analysis*, in modo da individuare insiemi omogenei in cui possono essere suddivise tali imprese e gli aspetti che contraddistinguono tali insiemi in termini di orientamenti strategici e di caratteristiche organizzative. I risultati ottenuti con questo tipo di analisi risulteranno rilevanti anche per identificare i modelli prevalenti di internazionalizzazione delle aziende laziali e le relative problematiche.

La terza, conclusiva, sezione del rapporto discute i possibili orientamenti della strategia a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese laziali. Sulla base di una attenta comprensione delle modalità con cui queste espandono le proprie attività al di fuori dell'Italia, sono presentate delle ipotesi relative alle politiche che le Istituzioni pubbliche competenti potrebbero porre in essere per rafforzare le opportunità competitive delle imprese laziali nei mercati internazionali.

Sulla base di questi contenuti, questa pubblicazione si prefigge di cogliere tre obiettivi, funzionali alla soddisfazione delle più ampie finalità generali che

guidano l'operato dell'Osservatorio sull'internazionalizzazione del Lazio; questi obiettivi sono:

1. fornire al lettore un quadro sufficientemente esaustivo e aggiornato della posizione internazionale occupata dall'economia laziale, anche in relazione a quella delle altre principali economie regionali del nostro Paese;
2. produrre un materiale conoscitivo utile alle istituzioni competenti nella definizione delle strategie di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese nel Lazio;
3. stimolare il dibattito tra gli organi di governo, le istituzioni direttamente impegnate nel sostegno all'internazionalizzazione del Lazio, le organizzazioni produttive e quelle sociali sul tema del miglioramento della competitività delle imprese laziali nei contesti esteri.

La ricerca ha, quindi, cercato di porre maggiore attenzione sulle tematiche più significative per soddisfare queste tre finalità; è in questa prospettiva che devono anche essere letti i risultati, in particolare, dell'indagine sul campione di imprese.

Questo lavoro è stato realizzato da un gruppo di ricerca nell'ambito dell'Osservatorio e costituito, oltre che dal curatore, dai dottori: Giovanni Caccavo, Alessandra Caresta, Enzo Peruffo, Luca Pirolo, Katinka Santinelli. In particolare, i primi tre hanno costituito l'unità specialistica che ha costruito il campione per l'analisi empirica con le imprese e ha realizzato materialmente le interviste; la dottoressa Santinelli si è occupata delle elaborazioni statistiche sui dati utilizzati nelle varie parti del lavoro; il dottor Peruffo e il dottor Pirolo hanno anche partecipato alla stesura del testo finale della ricerca. Il gruppo di ricerca ha beneficiato della preziosa collaborazione dell'ufficio studi e internazionalizzazione di Unioncamere Lazio, in particolare nelle persone della dottoressa Luigia Preziuso, Luca Macchitella e della dottoressa Flavia d'Auria.

Fondamentale, come sempre, è stato il sostegno di Pietro Abate, Direttore generale di Unioncamere Lazio.

Roma, aprile 2005

Matteo G. Caroli



## 1. UNA VISIONE D'INSIEME\*

Con il 3,9% del totale, il Lazio è la sesta regione italiana per quota di esportazioni e risulta seconda, dopo la Toscana, tra quelle dell'Italia centro-meridionale. Dopo la pesante battuta d'arresto registrata nel 2003, l'economia laziale mostra un recupero della posizione competitività internazionale: nel 2004, le vendite estere sono, infatti, cresciute del 4,2% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Sul piano della distribuzione settoriale, le esportazioni del Lazio risultano molto concentrate. I primi tre settori contribuiscono per il 65,2% del totale e i primi quattro per oltre il 70%. Il primo comparto per vendite estere è quello denominato *prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali* (codice Ateco 2002 2 digit) che copre da solo oltre il 36% delle esportazioni laziali (con una crescita nel 2004 del 18,2% rispetto all'anno precedente). Al secondo e terzo posto si trovano le *macchine elettriche ed apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche* e i *mezzi di trasporto* con quote rispettivamente del 16,2% e del 12,7%; molto distanziato al quarto posto con il 5,6% il comparto delle *macchine ed apparecchi meccanici*. Si rilevano, poi, una serie di altri settori, tutti con quote tra lo 0,9% di *cuoio e prodotti in cuoio, pelle e similari* e il 5,0% di *coke, prodotti petroliferi raffinati e combustibili nucleari*.

A partire dal 2000, il grado di concentrazione delle esportazioni laziali relativo ai primi quattro comparti (indice  $C_4$ ) è leggermente diminuito, ma è rimasto nettamente al di sopra di quello medio nazionale che, fin dall'inizio degli anni '90, si è mantenuto costante (con un valore di  $C_4$  compreso su valori di poco superiori al 50%).

Sul piano dei mercati di sbocco, la configurazione delle esportazioni laziali è complessivamente in linea con quella media dell'intero Paese, a parte un'incidenza leggermente superiore delle vendite nei Paesi non appartenenti all'Unione europea.

I principali partner commerciali del Lazio sono gli stessi che si osservano a livello nazionale; inoltre, il grado di concentrazione territoriale delle esportazioni del Lazio, misurato da  $C_4$  si attesta su un valore leggermente inferiore a quello

---

\* Il presente capitolo è stato redatto dal prof. Matteo G. Caroli.

medio nazionale. Sia in Italia che nel Lazio, questa concentrazione è costantemente decrescente dal 2000.

Il dato aggiornato al 2004 (tabella 2.5), mostra che oltre il 50% delle esportazioni sono indirizzate verso Paesi UE15 (53,7% per l'Italia); rispetto al 1997, il peso degli altri mercati è salito da meno del 40% a quasi il 50%. La seconda macroarea più rilevante è costituita comunque dai Paesi europei extra UE15 (primo tra i quali la Svizzera); molto significative anche la presenza in America settentrionale e l'Europa centro-orientale.

A livello di singole nazioni (tabella 2.8), il primo mercato per le imprese laziali rimane la Germania, seguita dalla Svizzera; insieme, questi due Paesi assorbono poco meno di un quarto delle esportazioni laziali con un tasso di crescita negativo nel primo caso, mentre per la regione elvetica la variazione è particolarmente brillante (+45,2%). Seguono: la Francia (in riduzione rispetto al periodo precedente), gli Stati Uniti, (in lieve aumento rispetto al 2003), la Spagna, ugualmente in contrazione (tabella 2.7). I dati aggiornati al primo semestre 2004 mostrano un rilevante incremento delle esportazioni in Turchia (+44,1%), Austria (+43,2%) e Russia (+49,7%); in tutti questi tre Paesi, il Lazio registra incrementi nettamente superiori alla media nazionale.

Nonostante la significativa quota del totale delle esportazioni nazionali detenuta dal Lazio, la regione non mostra una presenza internazionale commisurata alla dimensione della sua economia. In termini di propensione all'esportazione, misurata dal rapporto tra esportazioni e valore aggiunto, la nostra regione con un valore pari nel 2003 a 8,2% (tabella 2.2) risulta avanti solo a Calabria e Sicilia e lontanissima dalle altre principali economie regionali del Paese come Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna che registrano valori intorno al 30%.

La debolezza del grado di propensione all'esportazione si manifesta anche nella prospettiva di analisi dinamica. Il valore del 2003 rappresenta la continuazione di una fase involutiva che ha avuto inizio nel 2000 (quando il rapporto in questione segnò una punta al 10,9%), e risulta il valore minimo dal 1997 in poi. Va anche osservato che rispetto alle altre regioni italiane, il Lazio è sempre stato tra le ultime, ma in questi anni ha visto peggiorare ulteriormente la

sua posizione a causa del forte recupero, in particolare, di Sardegna e Basilicata.

Ad una bassa propensione all'esportazione corrisponde un saldo commerciale del Lazio (esportazioni - importazioni) largamente deficitario. Nel 2004, esso ammontava in valore negativo a 10,6 miliardi di Euro, secondo solo a quello della Lombardia (-26,5 miliardi di Euro).

A livello di singoli settori produttivi (tabella 3.2), va sottolineato che quasi metà dell'intero deficit del commercio estero regionale è spiegato dal saldo negativo del comparto *mezzi di trasporto*, che nel 2003 è stato di oltre 4 miliardi di Euro; deficit al di sopra di un miliardo hanno riguardato anche i *minerali energetici* e i *prodotti alimentari, bevande e tabacco*.

Dal punto di vista dinamico e con riferimento specifico al periodo 1997 – 2004, sono solo due i settori che hanno mostrato un miglioramento consistente: i *prodotti di altri servizi pubblici, sociali e personali*, passano da un saldo positivo di oltre 90 milioni di Euro a quasi 126; e i *prodotti delle lavorazioni di minerali non metalliferi* da un saldo positivo di 20,4 milioni a 52,9 milioni nell'ultimo anno considerato. Gli andamenti peggiori si osservano innanzi tutto proprio nei *mezzi di trasporto* che nel periodo considerato hanno praticamente raddoppiato il loro deficit commerciale. I comparti *prodotti delle industrie tessili e dell'abbigliamento e cuoio e prodotti in cuoio, pelle e similari* sono passati da consistenti valori positivi a deficit molto elevati (-151,7 milioni il primo e -15,4 milioni il secondo). Il settore *articoli in gomma e materie plastiche* aveva un surplus nel 1997 di oltre 50 milioni di Euro e un deficit di circa 123 milioni nel 2004. Infine, colpisce il risultato del comparto *macchine elettriche ed apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche* che all'inizio del periodo considerato rappresentava, con quasi 321 milioni di Euro, il maggior contribuente "positivo" al saldo commerciale del Lazio e che nel 2004 ha invece registrato un risultato negativo per oltre 777 milioni di Euro.

Il buon andamento del commercio internazionale del Lazio nei primi dieci mesi del 2004 trova conferma anche sul piano dei servizi. Nel periodo considerato, la vendita di servizi a clientela estera registrata sulla base dei dati Ufficio Italiano Cambi, risulta cresciuta del 3,5%; il tasso di crescita medio

nazionale è stato, nello stesso periodo, del 8,9%. Incrementi molto consistenti hanno riguardato (tabella 4.2), a parte i *Servizi finanziari* che mostrano un dato anomalo, le voci per *servizi di comunicazioni* e per servizi inerenti le *costruzioni*.

La voce *viaggi all'estero* che rileva la spesa turistica estera nella nostra regione ha un valore nei primi tre trimestri del 2004 pari a 2,9 miliardi di Euro e rappresenta il 40% del totale dei servizi esportati dal Lazio. Con questo valore, il Lazio copre oltre il 12% della spesa turistica internazionale indirizzata verso il nostro Paese. Va, infine, osservato che rispetto allo stesso periodo del 2003, questa voce si è incrementata di oltre il 5,3%. Se confermato su base annua, questo dato appare particolarmente rilevante perché segnerebbe una netta inversione di tendenza rispetto al biennio 2002/3, in cui i valori sono scesi al di sotto del 1997, crollando rispetto al 2001 di circa il 25%. Nel periodo 1997 – 2004 è cresciuto in modo consistente anche il valore dei servizi alle imprese erogati all'estero, nonostante nell'ultimo biennio si sia rilevato un calo molto rilevante rispetto al picco registrato nel 2001.

Le tendenze evidenziate dall'esame dei dati aggregati sono state approfondite attraverso un'indagine empirica condotta su un campione selezionato di aziende laziali presenti nei mercati esteri. Quest'indagine non ha preteso rappresentare in modo statisticamente significativo la situazione delle imprese laziali internazionalizzate, quanto individuare le linee di tendenza prevalenti nella percezione di un insieme qualificato di operatori.

La quasi totalità delle imprese intervistate prevede che il proprio fatturato estero sia destinato, in futuro, a rimanere stabile o ad aumentare; questo è vero sia per le aziende in cui l'estero pesa meno del 50% delle vendite totali, sia per quelle in cui esso rappresenta oltre il 50%. Questa evidenza fornisce una importante conferma di quanto rilevato nell'indagine condotta (con diversa metodologia e su un differente campione di imprese) dall'Osservatorio sull'internazionalizzazione del Lazio lo scorso giugno.

L'atteggiamento positivo che le imprese laziali hanno verso i mercati esteri trova conferma nel fatto che per oltre un terzo del campione, la redditività operativa realizzata nei mercati esteri è superiore a quella media complessiva dell'impresa, mentre solo per meno del 10% del campione, essa è inferiore.

Ulteriore conferma della vivacità delle imprese laziali sugli scenari internazionali è il fatto che in media ciascuna tra le imprese considerate segue almeno due diverse modalità di entrata nei mercati esteri. Questo presuppone, evidentemente la capacità di una parte consistente d'impresе di operare a livello internazionale ad un livello relativamente alto di complessità strategica ed organizzativa.

Come è naturale attendersi, le esportazioni rappresentano la modalità di gran lunga più utilizzata (oltre il 60% delle risposte) tra le diverse opzioni strategiche, anche se non possono essere affatto considerate l'unica tra le alternative. In particolare, si rileva che quasi un terzo del campione opera all'estero attraverso accordi di diverso genere: di tipo commerciale e/o produttivo, con imprese italiane o con imprese estere, nella forma di *joint ventures*. Decisamente minoritaria, ma non irrilevante in senso assoluto, la componente di imprese che opera in Paesi stranieri attraverso propri investimenti diretti esteri.

Sul piano delle strategie competitive, l'indagine offre un'indicazione molto chiara. Oltre il 37% del campione considerato indica nella differenziazione basata su qualità superiore della propria offerta o sul marchio la strategia su cui intende basare la propria presenza competitiva a livello internazionale. La significatività di questa evidenza è ulteriormente rafforzata dal fatto che circa un altro 17% del campione indica nell'innovazione la propria strategia competitiva. La strada della riduzione dei costi è perseguita complessivamente da meno del 24% del campione; di questo, circa la metà segue proprio il contenimento dei costi, e l'altra metà punta sul recupero implicito in un tasso di cambio più favorevole (o, meno sfavorevole).

Un interessante segnale di maturità arriva anche dal 15% circa di risposte che indica come opzione strategica la ricerca di nuovi mercati. Questo confermerebbe il diffondersi tra una parte almeno delle imprese laziali della consapevolezza circa la necessità di esplorare nuove aree geografiche con domanda interna caratterizzata da più elevati tassi di crescita e da maggiori margini potenziali di redditività.

L'esame integrato delle strategie competitive attuate dalle imprese e con la loro dimensione mostra, in modo piuttosto evidente, che la strategia di costo è seguita in gran parte dei casi dalle imprese nella fase iniziale del processo di espansione estera. Quando l'impresa arriva a fasi più avanzate ed economicamente consistenti di tale processo, essa si concentra prevalentemente su strategie di differenziazione. La riduzione dei costi tende a tornare prevalente nelle fasi di forte maturità.

La differenziazione (attraverso qualità, marchio e innovazione) quale strategia cardine per l'espansione estera trova ulteriore conferma nella valutazione che le imprese danno delle tendenze future. In prospettiva futura, è, infatti, ancora più numerosa la proporzione di imprese che punta sulla differenziazione, mentre diventa più esiguo l'insieme che pensa di seguire la strategia di costo.

L'indagine ha anche affrontato il tema delle risorse e delle competenze di cui le imprese laziali dispongono in relazione alla propria strategia di espansione estera. In particolare, è stato individuato un certo insieme di risorse, e, per ciascuna di queste, è stata verificata la rilevanza percepita dalle imprese e in quale misura esse ritengono di averne la disponibilità. Il confronto tra importanza e disponibilità consente di porre in luce le aree dove le imprese ritengono di avere *gap* più significativi nel proprio patrimonio di risorse rispetto alle esigenze connesse con la strategia di espansione estera.

L'84% del campione attribuisce importanza *elevata* o *molto elevata* alla conoscenza del territorio estero (tabella 7.17); l'82% circa assegna lo stesso livello di importanza alla qualità superiore dei propri prodotti (tabella 7.23) il 79,5% segnala come fondamentali le risorse umane specializzate per operare con l'estero (tabella 7.21); quasi il 73% indica come elevata o molto elevata l'importanza alla capacità di radicarsi nel territorio (tabella 7.25); il 70,5% sottolinea infine la buona qualità della relazione con i distributori esteri (tabella 7.20). Di poco al di sotto del 70% sono le imprese che focalizzano l'attenzione sulla capacità innovativa (tabella 7.24).

Il limitato rilievo della strategia di costo trova una significativa conferma nel fatto che solo per circa il 32% delle imprese è *elevata* o *molto elevata* l'importanza di avere costi di produzione inferiori ai concorrenti (tabella 7.22).

Rispetto alle tipologie di risorse cui la maggior parte delle imprese attribuisce notevole importanza per operare a livello internazionale, si osserva un *gap* di disponibilità all'interno delle stesse imprese generalmente piuttosto diffuso, anche se di intensità eterogenea. Infatti, le percentuali di imprese che dichiarano di disporre delle diverse tipologie di risorse in misura *elevata* o *molto elevata* sono sempre inferiori e in misura piuttosto diversa da caso a caso, di quelle che attribuiscono a tali tipologie di risorse analogo grado di importanza.

Nel caso della conoscenza del contesto estero, solo poco più del 36% (tabella 7.17) ritiene di disporre di tale conoscenza in maniera elevata o molto elevata, (*gap* del 47,7%); solo il 28,4% (tabella 7.25) dichiara una consistente capacità di radicarsi nel territorio estero (*gap* del 44,3%). *Elevata* o *molto elevata* disponibilità di risorse umane qualificate (tabella 7.21) è indicata dal 47,7% del campione (*gap* del 32%).

Certamente migliore (tabella 7.20) è la situazione che le imprese indicano per quanto riguarda la qualità dei rapporti con i distributori esteri (*gap* del 23,9%). Relativamente al possesso di prodotti di qualità superiore (tabella 7.23), ben il 72,7% del campione dichiara di avere questa risorsa a livello *elevato* o *molto elevato* (*gap* del 9,1%) e il 59,1% di avere capacità innovativa (*gap* del 10,2%).

Lo stesso metodo di analisi basato sull'esame congiunto del grado di rilevanza e del livello di disponibilità è stato utilizzato per esaminare la percezione che le imprese laziali internazionalizzate hanno della competitività del territorio laziale (§ 7.6).

Su questo tema il *gap* tra importanza e qualità disponibile risulta essere molto più diffuso e radicato rispetto a quello relativo alle risorse e alle competenze necessarie per essere competitivi a livello internazionale. In sintesi, si potrebbe rilevare che le imprese laziali hanno una confidenza relativamente migliore delle proprie capacità, rispetto alle condizioni di competitività offerte dal proprio territorio.

In termini di importanza, gli aspetti ambientali su cui si manifesta la sensibilità più alta delle parti più ampie del campione sono, nell'ordine: qualità delle risorse umane con l'87,5% (tabella 7.31); immagine positiva del territorio all'estero con il 72,8% (tabella 7.34); servizi all'internazionalizzazione con il 71,6% (tabella 7.28); qualità delle infrastrutture con il 55,7% (tabella 7.26). È utile sottolineare che il basso costo delle risorse umane ha importanza elevata o molto elevata solo per il 50,0% del campione (tabella 7.32).

Rispetto a questi fattori ambientali, la qualità della dotazione disponibile nel Lazio percepita dalle imprese è complessivamente molto bassa. Le percentuali del campione che attribuiscono una qualità *elevata* o *molto elevata* ai fattori richiamati sono rispettivamente: 5,7% per i servizi all'internazionalizzazione con un *gap* del 71,6% (tabella 7.28); 7,7% per le infrastrutture con un *gap* del 47,8% (tabella 7.26).

Relativamente migliore, anche se non soddisfacente in senso assoluto, è la situazione delle risorse umane: il 30,7% degli intervistati ritiene che la disponibilità di personale qualificato nel Lazio sia almeno elevata (tabella 7.31); il *gap* rispetto alla percezione della sua rilevanza rimane comunque alto. Piuttosto diffusa, con il 36,4% del totale, è anche la percezione che il Lazio abbia una buona immagine all'estero; anche in questo caso rimane tuttavia elevato (36,4%) il differenziale con la percentuale di coloro che attribuiscono notevole importanza a questo aspetto.

L'indagine ha dedicato un particolare approfondimento al tema dei servizi a supporto dell'internazionalizzazione erogati dalle istituzioni pubbliche. Quasi due terzi del campione dichiara di aver utilizzato tale tipo di servizi.

L'*assicurazione dei crediti all'esportazione* rappresenta il servizio in assoluto più diffuso, almeno tra le aziende esaminate, seguito a, poca distanza, dai *finanziamenti all'esportazione*. L'importanza dell'area finanziaria è rafforzata dalla citazione meno frequente, ma non irrilevante, dei servizi di assistenza bancaria con particolare riferimento alla *copertura dei rischi di cambio* (tabella 7.42).

Notevole importanza assume anche la disponibilità di informazioni dettagliate sui mercati esteri e le attività di promozione dei prodotti e dell'azienda.

La maggiore tempestività di erogazione, la migliore qualità delle risorse umane messe a disposizione delle Istituzioni e il più intenso coinvolgimento degli stessi imprenditori nella progettazione dei servizi sono le caratteristiche più frequentemente segnalate come necessarie per avere un buon servizio. È utile sottolineare che solo una parte minoritaria del campione richiama tra gli attributi importanti il basso costo (tabella 7.40).

Il giudizio generale delle imprese sull'offerta di servizi attualmente esistente nel Lazio è piuttosto differenziato. Per un verso, si rileva che, per la maggior parte delle imprese considerate, negli ultimi anni, la qualità dei servizi appare complessivamente migliorata così come l'impatto che essi riescono effettivamente ad avere sul processo di internazionalizzazione dell'impresa. D'altro canto, la parte prevalente del campione, sottolinea una eccessiva proliferazione di attori e di offerte che determinano inutili sovrapposizioni, confusione e dispersione di risorse. Va infine sottolineato che oltre due terzi del campione dichiara la propria disponibilità a collaborare con le istituzioni competenti per migliorare la qualità e l'efficacia dei servizi all'internazionalizzazione, confermando quell'esigenza precedentemente rilevata, relativa al maggior coinvolgimento dei fruitori dei servizi offerti nella loro progettazione.

Le Camere di commercio del Lazio (tabella 7.43) sono al primo posto, davanti ad ICE e banche, tra le istituzioni con cui le imprese hanno relazioni inerenti le loro attività internazionali. La centralità del sistema camerale è ulteriormente rafforzata dal consistente numero di imprese che dichiara di avere rapporti con le camere di commercio italiane all'estero.

Dal punto di vista delle imprese, le camere di commercio dovrebbero svolgere tre ruoli fondamentali: i) fornitura di informazioni; ii) accompagnamento a fiere ed esposizioni; iii) consulenza finanziaria. Sono ruoli abbastanza tipici che coincidono con le aree dove, di fatto, si concentra la maggior parte delle

attività che le camere svolgono a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese.

Un nucleo consistente di imprese segnala anche un quarto tema, costituito dalla *promozione del tessuto industriale* che prefigura un impegno di tipo più "sistemico", volto a favorire il rafforzamento della competitività internazionale non solo di singoli operatori ma del sistema produttivo nel suo insieme.

Un ultimo tema su cui l'indagine ha dedicato una attenzione specifica è quello della finanza, in considerazione del notevole rilievo attribuito a tale variabile dalla parte nettamente prevalente delle imprese considerate.

Anche sul piano della disponibilità delle risorse finanziarie si rileva un *gap* consistente tra rilievo e disponibilità. Mentre sono circa il 57% (tabella 9.1) le imprese che attribuiscono a tale fattore rilievo almeno *elevato*, sono solo il 24,9% quelle che ritengono (tabella 9.3) di averne una disponibilità almeno ugualmente elevata. D'altro canto, il limite di fonti finanziarie non deve essere eccessivamente enfatizzato in considerazione del fatto che solo il 22,7% del campione dichiara, a riguardo, di trovarsi in una situazione problematica. Anche tra le piccole imprese e tra le medie prevalgono coloro che ritengono di avere una disponibilità finanziaria "in media". Questa evidenza potrebbe essere spiegata, oltre che da una certa distorsione del campione verso tipologie di imprese "virtuose", anche dal prevalere di forme di espansione estera che non richiedono investimenti particolarmente impegnativi e che, di conseguenza, non generano una tensione finanziaria all'interno dell'impresa.

La ricerca ha approfondito anche alcuni aspetti rilevanti della presenza nel Lazio di imprese di origine estera.

La parte prevalente di queste aziende è presente nella regione da molti anni, essendosi insediata sulla spinta delle agevolazioni a suo tempo previste dalla Cassa per il Mezzogiorno. Per questa ragione, si tratta di investimenti di tipo *greenfield*. Gli investimenti esteri avvenuti negli anni più recenti si sono manifestati spesso attraverso acquisizioni di imprese locali; hanno continuato, tuttavia a verificarsi anche operazioni di tipo *greenfield* o *brownfield*. Molto meno frequenti i casi di accordi con partner locali.

Oltre alle agevolazioni, la centralità logistica e direzionale del Lazio (e di Roma in particolare) ha rappresentato un rilevante fattore di attrazione delle imprese estere, insieme anche alla rilevanza del mercato locale. L'importanza del Lazio come sede logistica per la distribuzione nel mercato interno, delle regioni italiane centro – meridionali e, in alcuni casi, di quelle del mediterraneo trova significativa conferma nel tipo di attività più frequentemente svolto nel Lazio dal campione di imprese estere esaminate: il 46% circa di queste svolge attività relative alla distribuzione e alla gestione dei mercati. A questo si aggiunge un altro 28,6% (tabella 10.3) che nel Lazio ha una centrale logistica.

Relativamente più debole appare l'attrattività del Lazio come sede direzionale: solo il 14,3% delle imprese esaminate ha nella regione il proprio quartier generale in Italia o in Europa. Relativamente poco numerosi sono anche i centri di ricerca. È interessante osservare che la quasi totalità delle imprese (peraltro, piuttosto numerose) che hanno nel Lazio uno stabilimento produttivo completo operano non per il mercato locale, ma per quello mondiale o almeno europeo. Del resto, in molti casi, gli insediamenti nel Lazio sono considerati dei "centri di eccellenza" nell'ambito dei gruppi di cui sono parte.

L'indagine ha, infine, approfondito la valutazione che le imprese estere danno del Lazio come sede di attività economiche. La qualità delle risorse umane è l'aspetto più frequentemente segnalato (da oltre il 60% del campione); segue, la qualità della vita e la dimensione e qualità del mercato locale. In modo abbastanza sorprendente, sono relativamente molto frequenti anche i giudizi positivi circa il livello delle infrastrutture.

La parte finale del lavoro riflette sui possibili contenuti della politica a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese nel Lazio.

L'analisi condotta mostra un sistema produttivo che, pur avendo una presenza nei mercati esteri consolidata, ha una vocazione all'internazionalizzazione ancora parziale, soprattutto nell'ambito del vasto tessuto di piccole e medio-piccole imprese. Del resto, i settori che spiegano la parte prevalente delle esportazioni laziali sono quelli in cui è maggiore la presenza di imprese di origine estera.

Deve anche essere sottolineato che, nella loro generalità, le imprese laziali presenti nei mercati esteri appaiono ancora molto legate allo scambio commerciale, e meno capaci di indirizzarsi verso strategie di radicamento nei territori esteri, come appare sempre più frequente tra una quota consistente delle imprese originarie di altre aree del nostro paese. Con eccezioni abbastanza limitate, le imprese laziali all'estero hanno difficoltà a sviluppare un consistente tessuto relazionale nei nuovi contesti geografici, limitandosi ai rapporti puramente commerciali (non di rado intrattenuti attraverso intermediari nazionali).

L'elaborazione di una strategia per l'internazionalizzazione del Lazio deve dunque essere pensata nel quadro di quattro criticità che l'indagine ha posto in luce in maniera abbastanza evidente: i) la debolezza dell'impulso verso l'estero, cui si aggiunge una scarsa attitudine al radicamento nei mercati esteri; ii) una presenza estera poco sistematica e poco integrata con quella di altre imprese laziali o italiane; iii) l'intrinseca limitatezza del processo di internazionalizzazione che difficilmente arriva fino alle fasi più avanzate che prevedono un forte coinvolgimento strategico ed organizzativo nelle aree estere; iv) l'indebolimento della posizione nel mercato interno a causa della sempre minore comprimibilità dei costi di produzione.

Il quadro di riferimento evidenziato suggerisce di articolare tale strategia su tre livelli: i) la definizione di un "progetto strategico" per l'internazionalizzazione del Lazio; ii) l'azione di marketing territoriale; iii) il supporto diretto alle imprese. Sul piano logico, l'ideazione di un "progetto strategico" rappresenta il punto di partenza in cui sono esplicitati anche gli orientamenti su cui fondare le azioni in cui si sostanziano gli altri due livelli individuati (marketing territoriale e supporto alle imprese).

Si sottolinea, quindi, l'opportunità di una politica che superi il tradizionale approccio esclusivamente focalizzato sul diretto sostegno a determinate esigenze che le imprese medio – piccole mostrano normalmente di avere nell'ambito del loro processo di espansione estera. Tale ambito di azione rimane, naturalmente, parte fondamentale della politica per l'internazionalizzazione; questa deve, tuttavia, assumere una prospettiva più di

“sistema”, orientandosi fortemente verso interventi di miglioramento delle condizioni materiali e immateriali che caratterizzano il Lazio come sede produttiva e che maggiormente influenzano la competitività internazionale delle sue imprese.



## **SEZIONE I**

**I dati aggregati dell'internazionalizzazione del  
Lazio**



## 2. LE ESPORTAZIONI\*

### 2.1 Le esportazioni del Lazio e delle altre regioni italiane al 2004

Nel 2004 le esportazioni del Lazio hanno raggiunto un valore di oltre 11 miliardi di Euro, a fronte di un importo registrato nello stesso periodo del 2003 pari a 10,6 miliardi di Euro, con una variazione di +4,2%. Il confronto con il 2003, mostra, dunque, una netta inversione di tendenza dopo la battuta d'arresto dello scorso anno (-12,2% nel periodo 2002-2003).

TABELLA 2.1 Valore assoluto delle esportazioni italiane riclassificate per regione; variazione % tra il 2003 e il 2004, e % delle esportazioni delle singole regioni sul totale Italia nel 2004

Regioni	2003	2004	Variazione 2004/2003	% delle esportazioni 2004 (Italia = 100)
Lombardia	75.994.549.923	78.347.311.595	3,1%	27,9%
Veneto	38.297.604.275	39.315.664.266	2,7%	14,0%
Emilia-Romagna	31.751.031.259	34.189.863.324	7,7%	12,2%
Piemonte	30.077.731.470	30.964.179.559	2,9%	11,0%
Toscana	20.605.997.449	21.560.981.205	4,6%	7,7%
Lazio	10.583.650.273	11.023.759.426	4,2%	3,9%
Friuli-Venezia Giulia	8.325.734.513	9.836.148.545	18,1%	3,5%
Marche	8.832.553.550	8.883.017.601	0,6%	3,2%
Campania	7.003.313.529	7.109.373.982	1,5%	2,5%
Puglia	5.738.229.772	6.373.402.772	11,1%	2,3%
Abruzzo	5.386.861.246	6.060.578.624	12,5%	2,2%
Sicilia	5.118.222.250	5.541.310.147	8,3%	2,0%
Trentino-Alto Adige	4.707.146.938	4.971.014.769	5,6%	1,8%
Liguria	3.661.227.095	3.579.663.874	-2,2%	1,3%
Sardegna	2.462.719.756	2.842.453.030	15,4%	1,0%
Umbria	2.426.863.713	2.595.421.921	6,9%	0,9%
Basilicata	1.526.494.553	1.259.700.126	-17,5%	0,4%
Molise	522.170.541	533.895.362	2,2%	0,2%
Valle d'Aosta	397.962.612	471.268.095	18,4%	0,2%
Calabria	318.004.765	344.995.025	8,5%	0,1%
Regioni diverse o non specificate*	877.536.875	4.887.595.687	457,0%	1,7%
Italia	264.615.606.357	280.691.598.935	6,1%	100,0%

\* Quota di esportazioni che non è possibile imputare regionalmente  
Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)

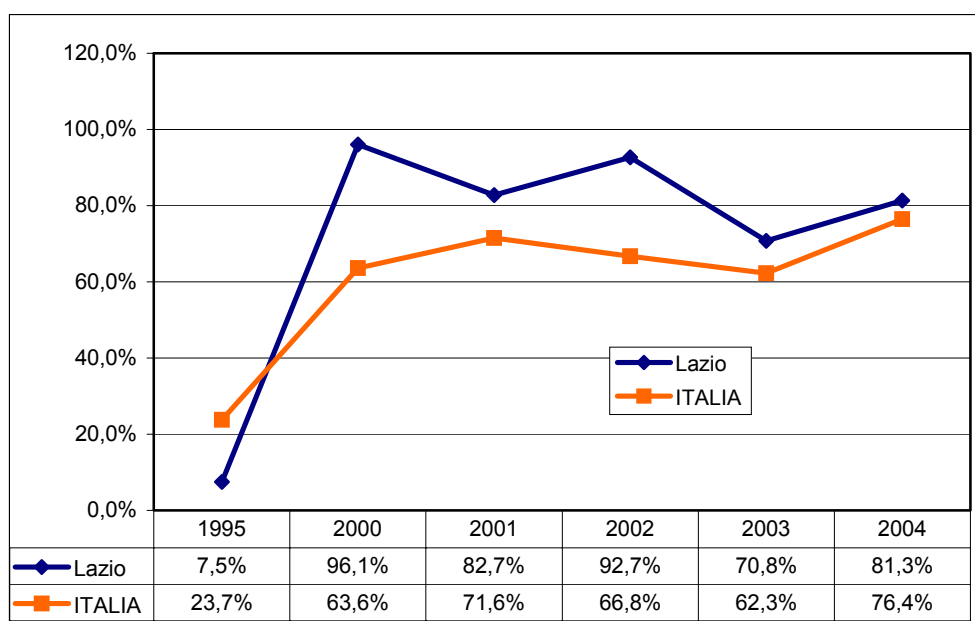
La performance del Lazio si presenta leggermente inferiore rispetto alla media nazionale, che si è attestata al +6,1% (anch'esse in forte miglioramento rispetto alla variazione registrata nel 2003 pari al -4% rispetto al 2002). Se si

\* Pur essendo frutto di una stretta collaborazione fra gli autori le diverse parti del capitolo sono da attribuirsi come segue: paragrafi 2.1 – 2.3 al dott. Luca Pirolo e 2.2 – 2.4 al dott. Enzo Peruffo.

prendono in considerazione le prime sei regioni per volumi di esportazioni (Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Piemonte, Toscana e Lazio), e si analizza il tasso di crescita registrato tra il 2003 e il 2004, il Lazio si attesta al terzo posto.

Tali dati rappresentano una conferma del *trend* registrato negli anni passati. Come mostrato nel grafico 2.1, infatti, nel periodo 1995-2004, la variazione percentuale dell'export laziale rispetto al valore 1994 rimane stabilmente superiore a quella italiana. Nel 2004 le esportazioni laziali sono cresciute del 81,3%, rispetto all'anno base 1994, mentre, la variazione dell'export nazionale, nello stesso arco temporale, è stata del 76,4%. Se si considera il solo quinquennio 2000-2004 l'economia laziale mostra costantemente una crescita dell'export superiore rispetto al dato registrato a livello nazionale (anche in questo caso le variazioni sono calcolate rispetto all'anno base 1994).

GRAFICO 2.1 Andamento storico delle variazioni percentuali delle esportazioni del Lazio rispetto all'Italia (1995-2004)



Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)

Nel 2004 la Lombardia copre circa il 27,9% delle esportazioni nazionali, seguita dal Veneto (14,0%), dall'Emilia Romagna (12,2%), dal Piemonte (11,0%) e dalla Toscana con il 7,7% (tabella 2.1). I dati presentati confermano

l'elevata concentrazione delle esportazioni, che provengono per il 76,7% dalle prime cinque regioni italiane. Il Lazio si attesta in sesta posizione con una quota del 3,9%, sostanzialmente stabile rispetto al corrispondente risultato del 2003 consolidando la propria leadership nel centro-sud del paese.

TABELLA 2.2 Propensione all'export delle regioni Italiane negli anni dal 1997 al 2003

Regioni	Anni						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Piemonte	32,1%	31,2%	29,5%	31,9%	31,6%	29,8%	28,8%
Valle d'Aosta	9,4%	10,9%	10,8%	14,5%	13,3%	12,2%	12,7%
Lombardia	31,0%	30,6%	29,9%	32,8%	33,3%	31,2%	29,6%
Liguria	11,6%	9,6%	9,2%	10,7%	11,7%	10,3%	9,9%
Trentino-Alto Adige	17,5%	17,4%	17,7%	18,3%	18,0%	17,5%	17,6%
Veneto	33,3%	33,7%	34,6%	37,6%	38,1%	37,5%	33,2%
Friuli-Venezia Giulia	30,9%	35,6%	32,2%	35,5%	35,4%	32,8%	28,8%
Emilia-Romagna	28,9%	29,6%	29,2%	31,5%	31,5%	31,0%	29,5%
Toscana	27,4%	26,4%	25,5%	29,5%	29,1%	27,2%	24,4%
Umbria	13,9%	13,8%	13,3%	15,1%	14,5%	15,0%	13,9%
Marche	27,0%	27,3%	24,4%	27,4%	28,9%	28,5%	27,9%
Lazio	8,4%	8,7%	9,3%	10,9%	9,5%	9,7%	8,2%
Abruzzo	22,0%	23,5%	20,9%	25,5%	25,7%	25,3%	23,9%
Molise	11,1%	11,2%	10,8%	10,5%	10,7%	10,6%	9,6%
Campania	9,1%	10,2%	9,9%	11,2%	11,4%	10,4%	8,6%
Puglia	10,7%	11,0%	10,7%	11,9%	11,9%	10,8%	10,0%
Basilicata	5,4%	12,4%	14,2%	13,5%	14,2%	17,8%	17,1%
Calabria	1,0%	1,1%	1,0%	1,3%	1,2%	1,1%	1,2%
Sicilia	6,2%	6,3%	6,1%	8,9%	8,2%	7,4%	7,3%
Sardegna	8,3%	6,9%	7,1%	10,7%	9,3%	8,4%	9,3%
Regioni diverse o non specificate *	35,7%	35,2%	29,7%	51,3%	63,8%	67,6%	53,4%
Italia	22,0%	22,1%	21,6%	24,1%	24,0%	22,8%	21,2%

\* Quota di valore aggiunto che non è possibile imputare regionalmente

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT, Unioncamere - Istituto Guglielmo Tagliacarne (Ottobre 2004)

Se si considera la propensione all'export<sup>1</sup> delle regioni italiane nel periodo 1997-2003 (tabella 2.2) si osserva che a fronte di una media nazionale pari al 21,2%, le performance migliori sono quelle registrate dalle regioni settentrionali, dove il Veneto segna il miglior risultato con un 33,2%. Nel range 20%-30% si collocano Piemonte, Lombardia, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna, Toscana, Marche e Abruzzo. In questo scenario il risultato ottenuto dalla

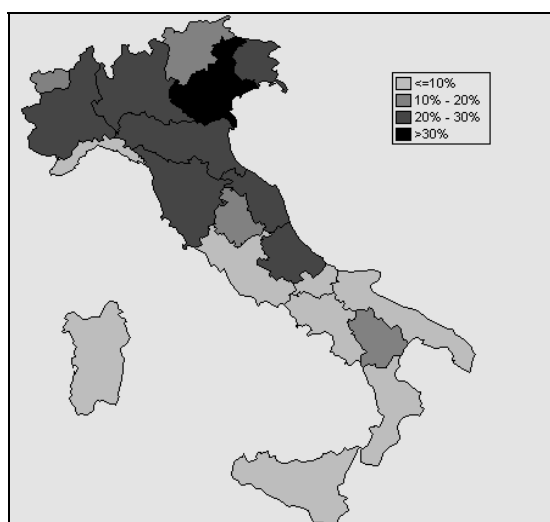
<sup>1</sup> Tale indice viene calcolato come valore delle esportazioni nell'anno di riferimento e il totale del valore aggiunto nello stesso periodo.

regione Lazio (pari a 8,2%) risulta nettamente inferiore alla media nazionale (21,2%) e molto lontano rispetto ai valori di tutte le regioni settentrionali (ad eccezione della Liguria), del centro e anche di alcune regioni meridionali (Puglia e Basilicata).

Il dato del 2003 mostra, per altro, una significativa contrazione rispetto ai risultati degli anni precedenti che, in particolare nei primissimi anni del 2000, avevano raggiunto valori intorno al 10%. La valutazione combinata della propensione all'export e dei volumi di vendita del Lazio all'estero mostra chiaramente che il tessuto produttivo della regione ha un potenziale, relativamente all'apertura internazionale, ancora largamente inespresso. L'economia laziale ha una presenza oltre confine che, per quanto consistente, è ancora inadeguata rispetto alla sua dimensione produttiva totale. Questa evidenza ha ragioni che in parte sono connesse alla struttura stessa dell'economia laziale: in particolare, alla sua specializzazione produttiva e alla dimensione del mercato interno. Mostra, tuttavia, la possibilità delle imprese laziali di trovare consistenti spazi di crescita, attraverso, appunto, una migliore penetrazione nei mercati esteri. Una possibilità che, in prospettiva futura, deve essere considerata forse più una necessità, alla luce delle dinamiche in atto nei principali mercati locali.

---

GRAFICO 2.2 Propensione all'export delle regioni italiane nel 2003



---

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT, Unioncamere - Istituto Guglielmo Tagliacarne (Ottobre 2004)

## 2.2 Le esportazioni del Lazio per settore produttivo

La brillante performance registrata dal Lazio nell'anno 2004 deriva innanzitutto dal risultato positivo realizzato nel macrosettore dei *prodotti trasformati e manufatti* (tabella 2.3), che mostra una crescita in termini di volumi da 10.077 milioni di Euro del 2003 a oltre 10.582 milioni di Euro del 2004 (+5,0% rispetto al +6,4% a livello nazionale). Il secondo macrosettore per le esportazioni laziali, in ordine di valore assoluto, è quello dei *prodotti dell'agricoltura, della caccia e della silvicoltura* dove si è realizzato un incremento molto rilevante (+16,5%), in netta controtendenza rispetto al dato medio nazionale (-9,9%<sup>2</sup>). Di rilievo sembra essere la crescita nei settori dei *minerali energetici e non energetici* e dall'energia elettrica, gas e acqua, per i quali le variazioni percentuali si attestano su tassi di sviluppo molto elevati (rispettivamente del 103,6% e del 338,7%). A livello nazionale, in questi macrosettori, le rispettive performance sono state in linea con il dato regionale (+13,5% e +187,0%). Tuttavia, questi risultati vanno analizzati in funzione dei valori assoluti di partenza, che mostrano come tali settori occupino posizioni marginali nella classifica dei contributi al valore complessivo dell'export italiano.

TABELLA 2.3 Valore assoluto 2004 e variazione % 2003-2004 delle esportazioni del Lazio e dell'Italia classificate per macrosettori.

Macrosettori	Italia	Lazio	Italia 2004-2003	Lazio 2004-2003
Prodotti dell'agricoltura, della caccia e della silvicoltura	3.598.974.582	169.655.058	-9,9%	16,5%
Prodotti della pesca e della piscicoltura	163.551.604	1.105.909	8,2%	-46,8%
Minerali energetici e non energetici	779.479.136	22.148.800	13,5%	103,6%
Prodotti trasformati e manufatti	270.779.911.468	10.582.098.169	6,4%	5,0%
Energia elettrica, gas e acqua	57.723.453	53.855.810	187,0%	338,7%
Prodotti delle attività informatiche, professionali ed imprenditoriali	83.334.458	7.322.244	-13,6%	55,0%
Prodotti di altri servizi pubblici, sociali e personali	228.485.049	137.169.103	7,9%	-2,7%
Merci dichiarate come provviste di bordo, merci nazionali di ritorno e respinte, merci varie	5.000.139.185	50.404.333	1,7,0%	-73,4%

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)

<sup>2</sup> L'importanza di questo comparto assume maggior rilievo per le province di Latina e Viterbo, dove il settore agricolo riveste ancora oggi un ruolo di primo piano.

Al fine di scendere con maggiore attenzione nel dettaglio dell'analisi settoriale, viene presentata la distribuzione delle esportazioni riclassificate e ordinate secondo la nomenclatura Ateco 2002 2 digit (tabella 2.4). Il comparto trainante per il Lazio si conferma essere quello dei *prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali*, che contribuisce per il 36,3% al valore regionale complessivo, registrando una crescita nel 2004 pari al 18,2%. Tale dato risulta di molto superiore rispetto alla performance registrata a livello nazionale nello stesso comparto (+4,3%). Particolarmente positiva si dimostra, anche, la performance regionale nei comparti dei *coke, prodotti petroliferi raffinati e combustibili nucleari* (+43,7%), dei *prodotti alimentari, bevande e tabacco* (+8,0%), degli *articoli in gomma e materie plastiche* (+10,6%), dei *metalli e prodotti in metallo* (+5,6%), dei *prodotti della lavorazioni di minerali non metalliferi* (+9,4%) e della *pasta da carta, carta e prodotti da carta, prodotti dell'editoria e della stampa* (+35,2%). I risultati relativi ai settori del tessile, dell'abbigliamento e del calzaturiero confermano la perdita di competitività di questi comparti tipici dell'export nazionale. In particolare, i *prodotti delle industrie tessili e dell'abbigliamento* registrano un arretramento del 11,3% nel 2004 rispetto allo stesso periodo del 2003, attestandosi ad un valore di 328 milioni di Euro. Nel settore del *cuoio e prodotti in cuoio, pelle e similari*, la regione Lazio realizza un ammontare di esportazioni pari a 95 milioni di Euro in contrazione rispetto al 2003 (-6,8%).

Al pari dei prodotti chimici, il comparto delle *macchine elettriche ed apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche* continua a mantenere un ruolo importante nell'economia laziale (16,2% del totale delle esportazioni regionali), anche se si deve registrare una contrazione del 9,6%, a fronte di un incremento del +7,5% a livello nazionale. Tale riduzione rappresenta una chiara conferma del trend negativo iniziato nel 2001; anno in cui, il valore dell'export per questo comparto era nell'ordine di 1,3 milioni di Euro. In flessione sono anche le esportazioni di *mezzi di trasporto* (-9,6%) e delle *macchine ed apparecchi meccanici* (-7,4%), entrambi, ugualmente in controtendenza rispetto al dato nazionale (*mezzi di trasporto* +7,8%, *macchine ed apparecchi meccanici*

+7,5%). Contribuiscono, infine, con quote sostanzialmente simili tutti gli altri comparti in cui si articola il sistema esportativo laziale.

L'export del Lazio mostra un forte grado di concentrazione. Come si evince dal grafico 2.3 e dalla tabella 2.4, infatti, si rileva che il 71% delle esportazioni è determinato dai primi quattro comparti, individuati in base al volume dell'export nel 2004: *prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali; macchine elettriche ed apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche; mezzi di trasporto e macchine e apparecchi meccanici.*

È opportuno verificare quali comparti concorrono al calcolo dell'indice  $C_4$  durante il periodo preso in esame. I settori sopra elencati confermano il loro rilievo per l'economia laziale in tutto il periodo analizzato, ciò che muta è la loro posizione. In particolare, aumenta notevolmente il rilievo del comparto dei *prodotti chimici, fibre sintetiche e artificiali* che passa dal terzo posto (1994) al primo posto (a partire dal 1998); al contrario, si riduce il rilievo del settore delle *macchine elettriche ed apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche*, sceso dal primo al secondo posto. Restano stabili, invece i settori dei *mezzi di trasporto* e delle *macchine ed apparecchi meccanici*.

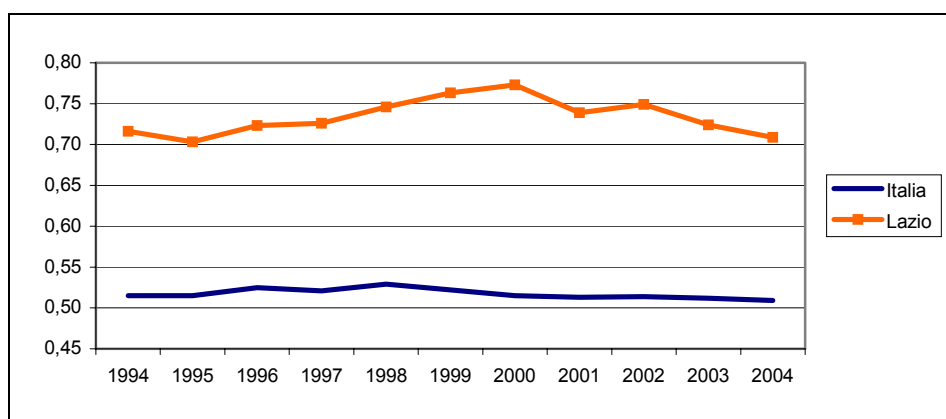
TABELLA 2.4 Distribuzione delle esportazioni laziali nel 2004 riclassificate per settori Ateco 2002 2 digit; peso dei singoli settori sul totale delle esportazioni regionali e variazione % dal 2003 al 2004

Ranking	Settori	2004	% su totale Lazio	Var % 2003-2004
1	Prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali	3.999.410.673	36,3%	18,2%
2	Macchine elettriche ed apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	1.790.738.776	16,2%	-9,6%
3	Mezzi di trasporto	1.403.858.272	12,7%	-9,6%
4	Macchine ed apparecchi meccanici	616.193.828	5,6%	-7,4%
5	Coke, prodotti petroliferi raffinati e combustibili nucleari	549.912.924	5,0%	43,7%
6	Prodotti alimentari, bevande e tabacco	388.898.552	3,5%	8,0%
7	Prodotti delle industrie tessili e dell'abbigliamento	328.123.251	3,0%	-11,3%
8	Articoli in gomma e materie plastiche	327.176.554	3,0%	10,6%
9	Metalli e prodotti in metallo	290.652.241	2,6%	5,6%
10	Altri prodotti delle industrie manifatturiere	279.588.628	2,5%	-1,1%
11	Prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	254.710.136	2,3%	9,4%
12	Pasta da carta, carta e prodotti di carta, prodotti dell'editoria e della stampa	245.182.884	2,2%	35,2%
13	Prodotti dell'agricoltura, della caccia e della silvicoltura	169.655.058	1,5%	16,5%
14	Prodotti di altri servizi pubblici, sociali e personali	137.169.103	1,2%	-2,7%
15	Cuoio e prodotti in cuoio, pelle e similari	95.233.118	0,9%	-6,8%
	Altri	147.255.428	1,3%	-36,5%
	Totale Lazio	11.023.759.426	100,0%	4,2%

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)

A livello nazionale, al contrario, i dati mostrano un grado di concentrazione nettamente inferiore: infatti, l'indice  $C_4$ , calcolato per il periodo 1994-2004<sup>3</sup>, risulta essere pari all'incirca a 0,50. Nelle prime quattro posizioni compaiono stabilmente i settori delle *macchine ed apparecchi meccanici*, dei *mezzi di trasporto*, dei *prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali* e dei *metalli e prodotti in metallo* confermando quindi il loro storico rilievo per l'economia italiana. Risulta evidente, invece, la progressiva riduzione di importanza del comparto del tessile e dell'abbigliamento, che se nel 1994 rappresentava il secondo settore per valore assoluto dell'export, nel 2004 si attesta in quinta posizione (quasi 26 miliardi di Euro). Il comparto dei *prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali*, al contrario evidenzia un rilievo crescente nel periodo in esame, passando dalla quinta posizione del 1994 alla terza posizione nel 2004.

GRAFICO 2.3. Grado di concentrazione delle esportazioni per settore (indice  $C_4$ )



Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)

### 2.3 Le esportazioni del Lazio per mercati di sbocco

Dal punto di vista delle destinazioni geografiche, il Lazio presenta una distribuzione territoriale dell'export simile a quella nazionale: si rileva, tuttavia una lieve differenza nel senso di una maggiore incidenza della quota *extra UE* (grafico 2.4). Nel 2004, l'*Unione europea* (UE 15) rappresenta per l'Italia il principale mercato di sbocco delle esportazioni nazionali con una quota pari al 53,7%. *Europa centro orientale* e *America settentrionale*, risultano le successive aree di destinazione delle esportazioni italiane con una quota rispettivamente

<sup>3</sup> Per il 2004 si sono considerati solo i dati relativi al primo quadrimestre.

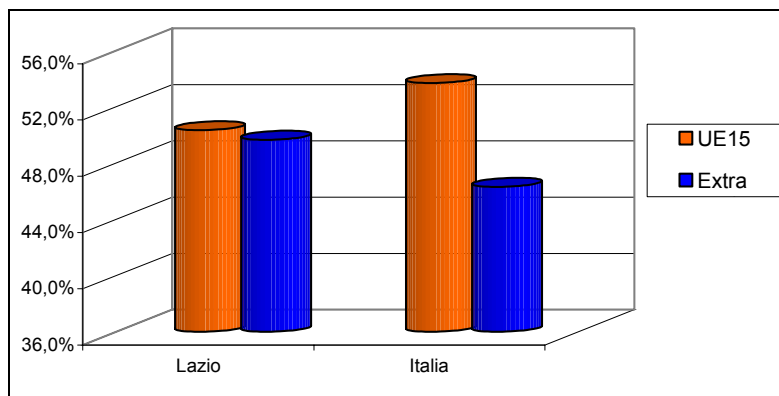
<sup>5</sup> Per verificare la lista dei paesi raggruppati in tali voci si veda l'appendice 1 alla fine di questo capitolo.

pari al 10,8% e all'8,8%. Seguono poi gli *altri paesi europei* (7,2%) e l'*Asia orientale* con il 6,7%.

L'andamento nel medio periodo (1997-2004) della quota di mercato extra UE mostra che la distribuzione territoriale delle esportazioni italiane e laziali si caratterizza per un peso crescente della quota di prodotti e servizi destinata ai paesi extra UE<sup>5</sup>. Per il Lazio il peso percentuale di tale area geografica passa dal 39,9%, registrato nel 1997, al 49,7% nel 2003 (grafico 2.5).

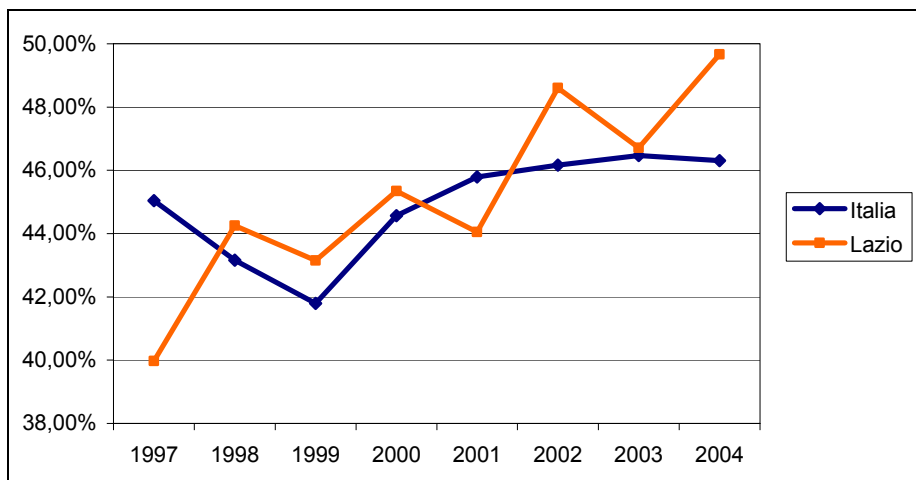
Il mercato europeo rappresenta, comunque, il principale sbocco dell'export laziale raggiungendo nel suo complesso valori pari a quasi 8 miliardi di Euro (tabella 2.5). In dettaglio, i paesi del gruppo UE 15 assorbono il 50,3% del totale, mentre il gruppo *altri paesi europei* rappresenta la seconda area geografica di sbocco delle merci con una quota che si attesta al 14,0%, quest'area comprende, tra gli altri, la Turchia e la Svizzera che, come si vedrà più avanti (tabella 2.8), rappresentano alcuni dei mercati in maggior crescita per l'export laziale.

GRAFICO 2.4. Valore delle esportazioni italiane e laziali nel 2004 suddivise per macroaree territoriali



Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)

GRAFICO 2.5. Quota delle esportazioni laziali ed italiane Extra UE 15 dal 1997 al 2004



Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)

Verso i Paesi dell'Europa centro orientale sono dirette l'8,0% delle esportazioni laziali per un valore pari a 878 milioni di Euro, in aumento rispetto alla quota registrata nel 2003 (7,3%) e destinata probabilmente a crescere a seguito del processo d'integrazione europea che ha coinvolto molti dei paesi inseriti in tale raggruppamento. Dai dati elaborati (tabella 2.5), risulta evidente come la regione Lazio, nonostante il forte apprezzamento dell'Euro, continui a detenere una quota di esportazioni verso l'America settentrionale molto consistente (9,0% nell'anno rispetto all'8,8% registrato nello stesso periodo del 2003).

TABELLA 2.5 Valore assoluto e peso percentuale delle esportazioni per area geografica per l'Italia e il Lazio nel 2004

Aree geografiche	Lazio		Italia	
	Valore assoluto	Valore %	Valore assoluto	Valore %
UE15	5.549.244.740	50,3%	150.704.101.192	53,7%
Europa centro orientale	878.296.734	8,0%	30.303.375.347	10,8%
Altri paesi europei	1.547.498.457	14,0%	20.248.908.054	7,2%
Africa	332.175.243	3,0%	10.433.558.595	3,7%
America settentrionale	991.448.087	9,0%	24.798.134.720	8,8%
America centro meridionale	229.526.833	2,1%	8.273.688.689	2,9%
Medio oriente	453.423.884	4,1%	10.537.435.133	3,8%
Asia centrale	85.807.434	0,8%	2.395.853.442	0,9%
Asia orientale	742.102.910	6,7%	18.852.838.200	6,7%
Oceania e altri territori	214.235.104	1,9%	4.143.705.563	1,5%
Totale	11.023.759.426	100,0%	280.691.598.935	100,0%

Per mezzo di un'analisi di statica comparata è possibile evidenziare le variazioni percentuali e il relativo confronto tra valori nazionali e regionali. Da questa analisi si nota come la regione Lazio abbia seguito un andamento anomalo rispetto alla media nazionale: ad esempio, laddove il dato nazionale segna incrementi sostanziali (*America centro meridionale* 14,4%), quello regionale segna un netto calo (-6,4%). Più in generale, a livello nazionale, si registra una crescita delle esportazioni verso tutte le aree geografiche prese in considerazione. Il risultato del Lazio, al contrario, è molto più articolato: particolarmente brillante è la performance realizzata in *Europa centro orientale* (+15,6%) e negli *altri paesi europei* (+49,0%), che migliora di molto il dato conseguito a livello nazionale (rispettivamente del +8,0% e del +16,6%). Le esportazioni verso i paesi dell'*UE15* sono diminuite del 3,4%, in controtendenza con la variazione a livello nazionale attestatasi al +4,2%. Rispetto al 2003, si deve porre in rilievo, anche, la forte riduzione dell'export verso *l'America centro meridionale* (-6,4%) e verso *l'Asia orientale* (-4,0%), con un risultato di segno opposto a quello registrato a livello nazionale (+14,4% e +5,6% rispettivamente in *America centro meridionale* e in *Asia orientale*).

Per quanto riguarda l'export nazionale, tra i primi dieci stati, ben otto fanno parte dell'UE, con l'eccezione degli Stati Uniti (8,0%) e della Svizzera (4,2%).

Il principale mercato resta quello tedesco con un valore dell'export superiore a 38 miliardi Euro, seguito dalla Francia con una quota pari al 12,3% (tabella 2.7). In linea con il dato nazionale, il mercato più importante per l'export laziale si conferma la Germania (12,0%), seguita dalla Svizzera (10,1%) e dalla Francia (9,8%). A livello regionale, dunque, come mostrato in tabella 2.8, i principali paesi di destinazione dei prodotti laziali restano gli Stati membri dell'UE; fanno eccezione la già citata Svizzera, gli Stati Uniti (7,9%) e la Turchia (2,4%).

TABELLA 2.6 Tasso di crescita delle esportazioni laziali e Italiane per area geografica dal 2003 al 2004

Aree geografiche	Variazione Lazio	Variazione Italia
UE15	-3,4%	4,2%
Europa centro orientale	15,6%	8,0%
Altri paesi europei	49,0%	16,6%
Africa	-11,6%	7,1%
America settentrionale	8,2%	1,7%
America centro meridionale	-6,4%	14,4%
Medio oriente	-2,0%	10,1%
Asia centrale	21,3%	23,0%
Asia orientale	-4,0%	5,6%
Oceania e altri territori	9,9%	8,9%
Totale	4,2%	6,1%

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)

TABELLA 2.7 Principali mercati di sbocco dell'Italia nel 2004, valore relativo delle esportazioni verso ciascun paese e variazione % tra il 2003 e il 2004 delle esportazioni verso i singoli paesi

Ranking	Paesi	Valore assoluto	% delle esportazioni Italia =100	Var % 2003-2004
1	Germania	38.185.982.940	13,6%	2,6%
2	Francia	34.623.567.475	12,3%	4,8%
3	Stati Uniti	22.374.007.262	8,0%	1,8%
4	Spagna	20.244.277.262	7,2%	7,0%
5	Regno Unito	19.399.671.139	6,9%	3,8%
6	Svizzera	11.772.026.028	4,2%	17,9%
7	Belgio	6.987.387.939	2,5%	-2,8%
8	Austria	6.763.196.820	2,4%	9,1%
9	Paesi Bassi	6.592.779.937	2,3%	3,2%
10	Grecia	6.240.997.083	2,2%	7,0%
11	Turchia	5.695.775.172	2,0%	20,6%
12	Russia (Federazione di)	4.963.844.738	1,8%	29,0%
13	Polonia	4.929.351.480	1,8%	7,4%
14	Cina	4.444.865.324	1,6%	15,4%
15	Giappone	4.334.145.609	1,5%	0,0%
	Altri	83.139.722.727	29,6%	6,8%
	Totale	280.691.598.935	100,0%	6,1%

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Settembre 2004)

TABELLA 2.8 Principali mercati di sbocco del Lazio nel 2004, valore relativo delle esportazioni verso ciascun paese e variazione % tra il 2003 e il 2004 delle esportazioni verso i singoli paesi

Ranking	Paesi	Valore assoluto	% delle esportazioni Italia =100	Var % 2003-2004
1	Germania	1.319.489.958	12,0%	-10,7%
2	Svizzera	1.112.176.360	10,1%	45,2%
3	Francia	1.079.762.650	9,8%	-4,4%
4	Stati Uniti	868.770.317	7,9%	1,8%
5	Spagna	823.410.383	7,5%	-5,2%
6	Regno Unito	717.834.602	6,5%	2,0%
7	Belgio	361.952.981	3,3%	6,7%
8	Paesi Bassi	260.900.531	2,4%	3,2%
9	Turchia	259.895.144	2,4%	44,1%
10	Grecia	258.688.113	2,3%	3,6%
11	Austria	255.031.434	2,3%	43,2%
12	Singapore	198.881.846	1,8%	-23,6%
13	Giappone	189.898.202	1,7%	24,3%
14	Polonia	173.678.564	1,6%	-19,8%
15	Russia (Federazione di)	162.114.384	1,5%	49,7%
	Altri	2.981.273.957	27,0%	4,7%
	Totale	11.023.759.426	100,0%	4,2%

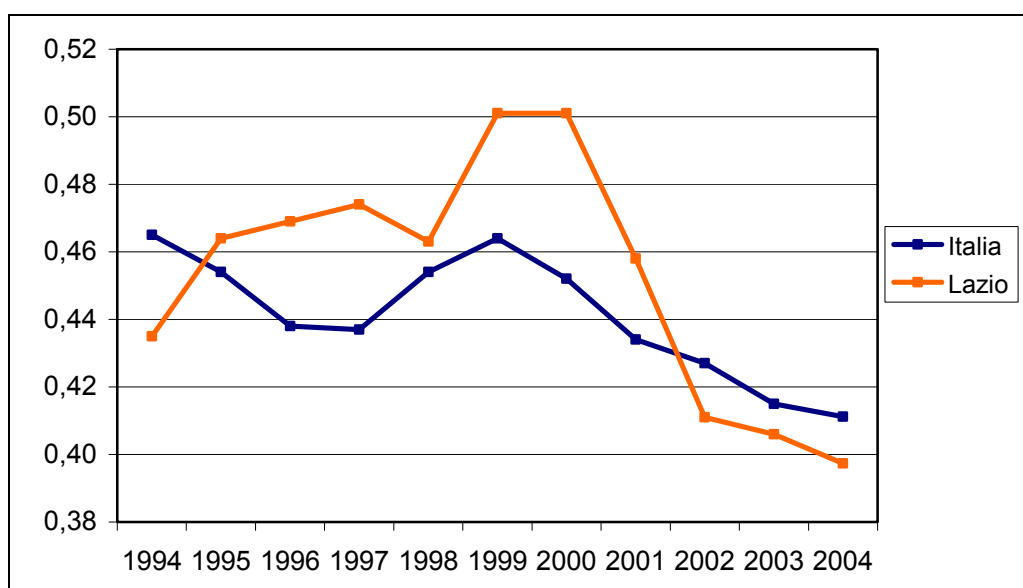
Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)

In termini di variazioni percentuali, il risultato realizzato in Svizzera è certamente molto positivo, con un valore dell'export pari ad oltre 1.112 milioni di Euro, in aumento del 45,2% rispetto al 2003. Le migliori performance dell'export laziale sono realizzate tuttavia in Turchia (+44,1% rispetto al dato nazionale del 20,6%) con un valore che supera i 259 milioni di Euro, in Austria (+43,2%) e in Russia, dove si evidenzia una crescita, nel primo semestre 2004, pari al 49,7% con un dato di molto superiore rispetto alla media nazionale (+29,0%).

Sembra essere in difficoltà il Lazio verso le mete tradizionali dell'export nazionale come la Germania (-10,7%), la Francia (-4,4%) e la Spagna (-5,2%), buona, invece, è la tenuta nel Regno Unito (+2,0%) e negli Stati Uniti (+1,8%). D'altro canto, si osserva un risultato ampiamente positivo in Grecia, dove l'incremento percentuale delle vendite nel 2004, rispetto all'anno precedente, si attesta al +3,6%, a fronte di un +7,0% di media nazionale, e in Giappone, che pur non rientrando nella classifica nazionale dei principali mercati esteri di sbocco, occupa il 13° posto in ordine di importanza per il Lazio con una crescita rispetto al 2003 del +24,3%. La regione Lazio sembra altresì capace di

intercettare lo sviluppo che sta caratterizzando la Cina in questi ultimi anni; infatti, le esportazioni verso tale nazione sono cresciute del +32,1% rispetto al +15,4% registrato a livello Italia. Nonostante tale risultato, il peso delle esportazioni del Lazio verso la Cina è ancora limitato a dimostrazione di come siano rilevanti le opportunità latenti di crescita e sviluppo in questa area.

GRAFICO 2.6 Grado di concentrazione delle esportazioni laziali e italiane relative ai primi quattro settori (Indice  $C_4$ ) dal 1994 al 2004



Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)

Il risultato di questa evoluzione nella distribuzione geografica dell'export laziale si può riflettere nel grado di concentrazione delle esportazioni. Il Lazio ha progressivamente aumentato il proprio grado di diversificazione geografica arrivando nel 2004 a livelli vicini all'Italia. In particolare, nel calcolare l'indice di concentrazione ( $C_4$ ) sono cambiati i quattro principali paesi di destinazione dell'export, infatti mentre nel 2000 erano Germania, Francia, Regno Unito e Stati Uniti (con valori rispettivamente pari a 853, 810, 552 e 429 milioni di Euro), nel 2004 sono stati Germania, Svizzera, Francia e Stati Uniti.

## 2.4 La scomposizione mercato-settore delle esportazioni laziali

Per un maggior dettaglio dell'analisi, si è deciso di combinare i dati relativi alle esportazioni verso i principali paesi di sbocco con i diversi settori e comparti produttivi, riclassificati secondo la nomenclatura Ateco 2002 2 digit.

TABELLA 2.9 Distribuzione delle esportazioni laziali per aree geografiche e settori di attività nel 2004

Settori	Aree geografiche				
	Europa	Africa	America	Asia	Oceania e altri territori
Prodotti dell'agricoltura, della caccia e della silvicoltura	129.139.185	16.531.786	12.095.630	11.508.893	379.564
Prodotti della pesca e della piscicoltura	805.624	21.204	45.705	233.376	-
Minerali energetici e non energetici	14.721.857	805.936	3.431.640	2.918.446	270.921
Prodotti trasformati e manufatti	7.644.262.059	313.080.205	1.191.436.252	1.259.757.386	173.562.267
Energia elettrica, gas e acqua	53.854.501	1.309	-	-	-
Prodotti delle attività informatiche, professionali ed imprenditoriali	3.598.498	39.319	1.505.299	1.602.993	576.135
Prodotti di altri servizi pubblici, sociali e personali	118.223.097	1.192.330	11.278.531	4.530.184	1.944.961
Merci dichiarate come provviste di bordo, merci nazionali di ritorno e respinte, merci varie	10.435.110	503.154	1.181.863	782.950	37.501.256

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)

A livello aggregato, si nota subito come, a conferma anche di quanto esplicitato in precedenza, il settore dei *prodotti trasformati e manufatti* registra il peso maggiore in valore assoluto per ognuna delle aree considerate, seguito da quello dei *prodotti dell'agricoltura, della caccia e della silvicoltura* e dai *prodotti delle attività informatiche, professionali ed imprenditoriali* (tabella 2.9). Sembra interessante esplicitare il ruolo che i singoli comparti settoriali assolvono al raggiungimento del risultato complessivo di ognuno dei mercati di sbocco. A livello continentale (tabella 2.10), la ripartizione per macro aree geografiche mostra chiaramente come, fermo restando il peso assunto dai paesi aderenti all'*Unione europea*, il comparto dei *prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali* costituisca il settore di maggior rilievo per l'export della regione Lazio. Infatti, sia considerando l'aggregato *UE 15*, sia considerando l'aggregato *UE 25*, tale comparto assorbe una larga fetta del valore complessivo (in termini percentuali tale valore è pari, rispettivamente, al 40,0% e 38,2%), cui seguono il comparto dei *mezzi di trasporto* e quello delle *macchine elettriche ed apparecchiature*

*elettriche, elettroniche ed ottiche*. Analoga ripartizione si registra anche per tutti i paesi dell'*Europa centro orientale*, dove gli oltre 860 milioni delle esportazioni in valore generate verso tale area dalle imprese laziali riguardano, per quasi il 41%, i *prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali* e i *mezzi di trasporto*. Per l'aggregato *altri paesi europei*, invece, va evidenziata una certa riduzione del peso assunto dal comparto *mezzi di trasporto* a vantaggio del comparto *prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali* il cui peso percentuale sul totale complessivo dell'area supera il 53%.

Il *focus* sull'area geografica Europa permette, inoltre, di commentare con maggiore attenzione i dati, già evidenziati in tabella 2.8, circa la ripartizione dell'export laziale per nazioni di destinazione. Tale distribuzione, infatti, mostra un evidente peso degli stati europei nell'assorbimento delle esportazioni provenienti dal Lazio. In particolare, la Germania, che costituisce in valore assoluto il principale mercato di riferimento, si caratterizza per un forte assorbimento di export dei *prodotti chimici, fibre sintetiche e artificiali* per un valore pari a 455 milioni di Euro, in aumento del 726,1% rispetto allo stesso periodo del 2003.

Particolarmente brillante risulta anche la performance realizzata, sempre sul mercato tedesco, nel comparto dei mezzi di trasporto (+1348,3% con un valore pari a 243 milioni di Euro nel 2004) e in quello dei prodotti alimentari (+20,7% rispetto allo stesso periodo del 2003).

Lo stesso tipo di analisi può essere condotta in riferimento alla performance laziale nel mercato svizzero. La forte crescita dell'export è stata trainata dal brillante risultato nei comparto dei *prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali* (+72,3% rispetto al 2003, con un controvalore pari a 736 milioni di Euro) e dell'*energia elettrica, gas e acqua* (pari a 37 milioni di Euro in crescita del 19784,5% rispetto al 2003), e dall'avanzamento registrato nel settore degli *altri prodotti delle industrie manifatturiere* (+11,4%).

Attraverso la combinazione dei dati finora analizzati è possibile, altresì, spiegare alcune performance particolarmente interessanti. Le esportazioni in Belgio, ad esempio, sono cresciute del 6,7%: questo aumento è dovuto essenzialmente alla crescita registrata nel settore degli *articoli in gomma e*

*materie plastiche* (3221,8% rispetto al 2003) per un valore pari a 272 milioni di Euro. Il forte incremento dell'export verso la Turchia è dipeso principalmente dalla crescita del 48,7% avutasi nel comparto delle *macchine elettriche ed apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche* che ha portato il valore dell'export laziale a 158 milioni di Euro nel primo semestre 2004.

La situazione precedentemente descritta per l'Europa trova una conferma anche a livello America (tabella 2.11), dove la ripartizione per comparto produttivo, suddivisa per l'area settentrionale e quella centro meridionale del continente, mostra nuovamente il forte peso dei *prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali* che assorbono rispettivamente il 31% e il 36% del totale. Seguono le *macchine elettriche ed apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche* (19%) e i *mezzi di trasporto* (18%) per l'America del nord; stessi comparti sono presenti nella graduatoria per l'America centrale e del sud (rispettivamente con il 23% e il 9%). Di scarso rilievo sono le rimanenti classi merceologiche che, complessivamente considerate, raggiungono poco più del 32% del totale delle due aree geografiche del nuovo continente.

TABELLA 2.10 Distribuzione delle esportazioni laziali in Europa per i prodotti manifatturieri nel 2004

Settore	Aree geografiche			
	UE15	Europa Centro Orientale	Altri Paesi europei	UE 25
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	218.271.288	20.931.493	23.461.004	228.326.089
Prodotti delle industrie tessili e dell'abbigliamento	133.575.648	55.822.257	18.590.156	160.961.437
Cuoio e prodotti in cuoio, pelle e similari	13.123.477	3.331.802	3.784.442	14.069.938
Legno e prodotti in legno	8.375.594	1.163.279	184.927	8.536.491
Pasta da carta, carta e prodotti di carta; prodotti dell'editoria e della stampa	181.950.046	14.031.664	13.314.434	190.708.207
Coke, prodotti petroliferi raffinati e combustibili nucleari	307.274.109	63.006.640	129.687.732	448.139.907
Prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali	2.117.986.178	209.730.430	789.828.633	2.244.455.221
Articoli in gomma e materie plastiche	212.329.803	39.371.685	11.859.434	229.587.506
Prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	138.003.396	20.145.264	8.251.581	147.965.888
Metalli e prodotti in metallo	142.563.751	42.189.570	9.557.229	159.835.193
Macchine e apparecchi meccanici	171.299.999	55.850.095	26.394.626	195.275.148
Macchine elettriche ed apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	774.265.937	173.704.108	193.561.538	886.005.927
Mezzi di trasporto	809.329.115	140.865.677	178.289.986	896.066.042
Altri prodotti delle industrie manifatturiere	67.148.370	20.557.895	81.297.767	71.660.363

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)

Maggiormente articolata risulta, invece, la situazione a livello Asia (tabella 2.12). In questo caso, infatti, il comparto *macchine elettriche ed apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche* costituisce il principale

mercato di sbocco per le esportazioni laziali indirizzate verso i paesi dell'*Asia centrale ed orientale*, cui seguono i *prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali*. Nell'area del *medio oriente* il comparto di maggior interesse per le imprese della regione Lazio è costituito dalle *macchine ed apparecchi meccanici*, che assorbono oltre il 42% del totale dell'area (pari a 191 milioni di euro).

Al fine di fornire un quadro di sintesi, vengono presentati i dati relativi all'export laziale nei quattro principali settori e verso le quattro nazioni più rilevanti nel 2004 (tabella 2.13), e le relative variazioni percentuali rispetto al 2003 (tabella 2.14).

TABELLA 2.11 Distribuzione delle esportazioni laziali per settori di attività in America nel 2004

Settore	Aree geografiche	
	America settentrionale	America centro meridionale
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	78.132.487	6.704.542
Prodotti delle industrie tessili e dell'abbigliamento	19.506.022	4.992.718
Cuoio e prodotti in cuoio, pelle e similari	27.990.094	1.892.934
Legno e prodotti in legno	639.750	53.892
Pasta da carta, carta e prodotti di carta; prodotti dell'editoria e della stampa	8.786.899	2.632.996
Coke, prodotti petroliferi raffinati e combustibili nucleari	25.383.887	17.754
Prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali	297.589.743	79.366.788
Articoli in gomma e materie plastiche	25.826.240	4.839.702
Prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	45.125.367	4.625.995
Metalli e prodotti in metallo	19.017.630	15.764.872
Macchine e apparecchi meccanici	37.503.515	26.496.667
Macchine elettriche ed apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	186.235.690	51.234.590
Mezzi di trasporto	170.121.426	19.520.317
Altri prodotti delle industrie manifatturiere	27.793.175	3.640.560

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)

TABELLA 2.12 Distribuzione delle esportazioni laziali per settori di attività in Asia nel 2004

Settori	Aree geografiche		
	Medio oriente	Asia centrale	Asia orientale
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	4.019.063	248.206	15.667.927
Prodotti delle industrie tessili e dell'abbigliamento	19.824.745	2.020.919	33.395.478
Cuoio e prodotti in cuoio, pelle e similari	3.403.008	223.207	38.704.121
Legno e prodotti in legno	450.195	67.142	564.278
Pasta da carta, carta e prodotti di carta; prodotti dell'editoria e della stampa	9.384.163	1.426.554	3.962.623
Coke, prodotti petroliferi raffinati e combustibili nucleari	1.003.839	448.710	894.602
Prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali	74.102.134	20.935.934	221.771.788
Articoli in gomma e materie plastiche	8.822.103	2.186.882	9.022.189
Prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	12.603.011	965.125	7.408.049
Metalli e prodotti in metallo	35.424.858	2.375.810	3.338.915
Macchine e apparecchi meccanici	191.007.367	13.117.398	38.392.305
Macchine elettriche ed apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	61.713.227	28.618.202	276.257.939
Mezzi di trasporto	14.793.626	3.334.662	47.590.904
Altri prodotti delle industrie manifatturiere	10.246.688	3.903.004	36.116.486

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)

Dall'analisi di tali risultati si ha la possibilità di monitorare la performance delle imprese laziali in quello che può essere considerato come una sorta di portafoglio strategico dell'export laziale composto da una molteplicità di combinazioni prodotto-mercato. In particolare, sembra di interesse la variazione positiva dell'export laziale in Svizzera nei comparti dei *prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali* e delle *macchine ed apparecchi meccanici*, dove si registra un incremento rispettivamente del 72,3% e del 26,2% (2004 rispetto al 2003) e delle esportazioni in Francia, sempre nel settore delle *macchine ed apparecchi meccanici* (+22,6% nel medesimo arco temporale). In riferimento al comparto delle *macchine elettriche ed apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche*, al contrario, i risultati conseguiti in Germania (-34,6%), in Svizzera (-19,0%) e in Francia (-13,6%) mostrano una preoccupante perdita di competitività dei prodotti laziali. Un risultato analogo si registra nel settore dei *mezzi di trasporto*, se si considerano le esportazioni dirette in tutti i principali paesi analizzati.

TABELLA 2.13 Distribuzione delle esportazioni Laziali per i primi 4 principali settori di attività e paesi di destinazione nel 2004

Settori	Paesi			
	Germania	Svizzera	Francia	Stati Uniti
Prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali	455.202.170	736.626.065	396.758.454	255.904.861
Macchine elettriche e apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	254.884.369	21.052.769	156.536.971	181.762.263
Mezzi di trasporto	243.719.893	166.674.377	193.311.413	122.111.681
Macchine ed apparecchi meccanici	27.469.689	10.769.509	36.818.500	34.699.585

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)

TABELLA 2.14 Distribuzione della variazione delle esportazioni laziali tra il 2003 e il 2004 per i 4 principali settori di attività e stati di destinazione

Settori	Paesi			
	Germania	Svizzera	Francia	Stati Uniti
Prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali	8,6%	72,3%	9,0%	-9,0%
Macchine elettriche e apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	-34,6%	-19,0%	-13,6%	22,1%
Mezzi di trasporto	-18,6%	-7,4%	-19,4%	-23,7%
Macchine ed apparecchi meccanici	4,4%	26,2%	22,6%	15,6%

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)

La tabella 2.15, infine, fornisce un quadro di insieme della duplice ripartizione delle esportazioni laziali per settore e comparto di attività e aree geografiche di destinazione.

TABELLA 2.15 Distribuzione delle esportazioni Lazziali per aree geografiche e settori di attività nel 2004

Settori	Aree geografiche									
	UE15	Europa centro orientale	Altri paesi europei	Africa	America settentrionale	America centro meridionale	Medio oriente	Asia centrale	Asia orientale	Oceania e altri territori
Prodotti dell'agricoltura, della caccia e della silvicoltura	107.015.601	8.897.292	13.226.292	16.531.786	6.258.200	5.837.430	2.204.299	4.740.872	4.563.722	379.564
Prodotti della pesca e della piscicoltura	231.353	485.370	88.901	21.204	45.705	-	-	13.800	219.576	-
minerali energetici e non energetici	13.013.432	1.187.685	520.740	805.936	2.708.744	722.896	1.137.273	202.925	1.578.248	270.921
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	218.271.288	20.831.493	23.461.004	8.517.753	78.132.487	6.704.542	4.019.063	248.206	15.667.927	12.944.789
Prodotti delle industrie tessili e dell'abbigliamento	133.575.648	55.822.257	18.590.156	34.129.911	19.506.022	4.992.718	19.824.745	2.020.919	33.395.478	6.265.397
Cuoio e prodotti in cuoio, pelle e similari	13.123.477	3.331.802	3.784.442	1.732.620	27.990.094	1.892.934	3.403.008	223.207	38.704.121	1.047.413
Legno e prodotti in legno	8.375.594	1.163.279	184.927	852.931	639.750	53.892	450.195	67.142	564.278	66.344
Pasta da carta, carta e prodotti di carta; prodotti dell'editoria e della stampa	181.950.046	14.031.664	13.314.434	8.163.554	8.786.899	2.632.996	9.384.163	1.426.554	3.962.623	1.529.951
Coke, prodotti petroliferi raffinati e combustibili nucleari	307.274.109	63.006.640	129.687.732	22.080.532	25.383.887	17.754	1.003.839	448.710	894.602	115.119
Prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali	2.117.986.178	209.730.430	789.828.633	77.255.470	297.589.743	79.366.788	74.102.134	20.935.934	221.771.788	110.843.575
Articoli in gomma e materie plastiche	212.329.803	39.371.685	11.859.434	9.931.811	25.826.240	4.839.702	8.822.103	2.186.882	9.022.189	2.986.705
Prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	138.003.396	20.145.264	8.251.581	10.800.417	45.125.367	4.625.995	12.603.011	965.125	7.408.049	6.781.931
Metalli e prodotti in metallo	142.563.751	42.189.570	9.557.229	19.004.703	19.017.630	15.764.872	35.424.858	2.375.810	3.338.915	1.414.903
Macchine ed apparecchi meccanici	171.299.999	55.850.095	26.394.626	45.270.707	37.503.515	26.496.667	191.007.367	13.117.398	38.392.305	10.861.149
Macchine elettriche ed apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	774.265.937	173.704.108	193.561.538	33.376.218	186.235.690	51.234.590	61.713.227	28.618.202	276.257.939	11.771.327
mezzi di trasporto	809.329.115	140.865.677	178.289.986	17.037.520	170.121.426	19.520.317	14.793.626	3.334.662	47.590.904	2.975.039
altri prodotti delle industrie manifatturiere	67.148.370	20.557.895	81.297.767	24.926.058	27.793.175	3.640.560	10.246.688	3.903.004	36.116.486	3.958.625
prodotti trasformati e manifatti	5.295.496.711	860.701.859	1.488.063.489	313.080.205	969.651.925	221.784.327	446.798.027	79.871.755	733.087.604	173.562.267
energia elettrica, gas e acqua	16.822.174	-	37.032.327	1.309	-	-	-	-	-	-
prodotti delle attività informatiche, professionali ed imprenditoriali	2.758.846	458.478	381.174	39.319	1.439.302	65.997	449.886	939.343	213.764	576.135
prodotti di altri servizi pubblici, sociali e personali	105.427.690	4.886.289	7.909.118	1.192.330	10.944.271	334.260	2.572.424	30.089	1.927.671	1.944.961
merci dichiarate come provviste di bordo, merci nazionali di ritorno e respinte, merci varie	8.478.933	1.679.761	276.416	503.154	399.940	781.923	261.975	8.650	512.325	37.501.256

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)



### 3. IL SALDO COMMERCIALE\*

#### 3.1 Il saldo commerciale del Lazio e delle altre regioni italiane

Per una visione completa del grado di apertura del sistema produttivo regionale, occorre considerare la distribuzione dei saldi commerciali. A livello nazionale, nel 2004 il saldo commerciale è stato pari a -1.513 milioni Euro, in netto peggioramento rispetto al dato registrato nel 2003 (1.617 milioni Euro). Come si evince dalla tabella 3.1, tra le principali regioni esportatrici, la Lombardia, il Lazio e la Sicilia presentano un deficit commerciale di importo rilevante, il cui saldo ammonta rispettivamente a -26.549, -10.677 e -8.331 milioni Euro.

TABELLA 3.1 Saldo commerciale delle regioni italiane dal 1997 al 2004 e variazione % 2003-2004

Regioni	Anni								Var % 03-04
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Piemonte	8.600.361	8.275.302	7.454.219	7.717.099	9.145.914	8.665.405	8.486.730	8.284.315	-2,4%
Valle d'Aosta	50.098	82.792	55.753	49.800	49.262	96.161	-5.650	49.579	977,5%
Lombardia	-6.306.319	-10.558.251	-16.094.942	-22.706.511	-20.239.318	-20.759.140	-22.262.333	-26.549.238	-19,3%
Liguria	-637.853	-1.064.014	-1.124.584	-2.567.276	-2.483.330	-2.944.837	-3.649.956	-3.696.960	-1,3%
Trentino-Alto Adige	590.649	497.370	252.240	230.452	165.167	-63.226	96.135	239.690	149,3%
Veneto	9.042.576	8.360.589	9.166.654	8.998.133	10.238.497	9.577.096	8.903.514	8.331.485	-6,4%
Friuli- Venezia Giulia	3.719.100	4.570.474	3.934.274	4.142.163	4.394.663	4.503.499	3.838.446	4.854.831	26,5%
Emilia Romagna	11.086.634	11.204.042	11.254.044	12.566.234	13.515.481	12.641.684	12.345.568	14.111.236	14,3%
Toscana	5.132.040	5.184.056	4.870.102	5.039.334	5.372.495	5.840.719	5.465.010	6.163.803	12,8%
Umbria	600.364	569.771	582.913	594.059	677.447	683.306	517.753	499.142	-3,6%
Marche	4.178.262	4.346.468	3.757.539	4.022.346	4.547.284	4.686.893	4.926.043	4.924.925	0,0%
Lazio	-5.435.980	-6.300.130	-7.579.880	-9.567.452	-11.036.787	-10.716.143	-11.446.702	-10.677.768	6,7%
Abruzzo	1.308.593	1.486.573	610.418	1.149.515	1.537.060	1.574.662	1.617.448	2.372.862	46,7%
Molise	219.414	218.864	170.343	155.453	71.058	77.855	221.076	227.411	2,9%
Campania	89.012	325.421	227.167	234.735	502.421	271.273	-902.493	-956.370	-6,0%
Puglia	923.562	1.231.194	1.144.168	1.104.505	1.073.264	870.597	846.795	195.925	-76,9%
Basilicata	133.563	667.519	801.728	662.545	698.840	1.118.512	1.068.838	699.315	-34,6%
Calabria	-217.787	-154.842	-152.609	-139.095	-214.417	-198.325	-232.290	-197.726	14,9%
Sicilia	-4.546.732	-3.165.536	-4.506.864	-8.356.337	-7.900.201	-6.902.479	-7.208.893	-8.331.168	-15,6%
Sardegna	-1.292.519	-940.474	-1.055.505	-2.048.000	-1.527.475	-1.793.350	-1.634.985	-1.732.556	-6,0%
Regioni diverse o non specificate	-618.067	-446.741	171.927	521.850	593.139	568.721	627.579	-325.882	-151,9%
Italia	26.618.971	24.390.447	13.939.105	1.803.553	9.180.461	7.798.885	1.617.633	-1.513.149	-194%

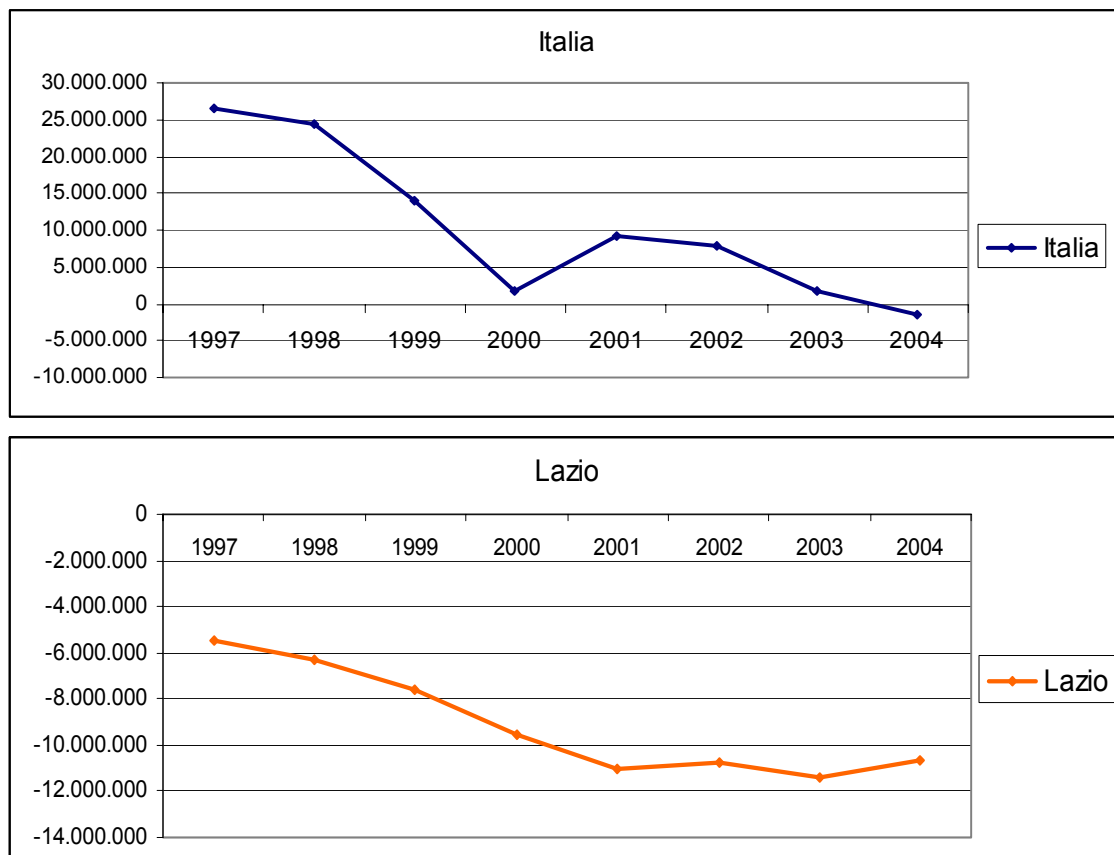
Dati in migliaia di Euro

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)

\* Il presente capitolo è stato redatto dal dott. Enzo Peruffo.

Il risultato della regione Lazio, nel 2004, è in miglioramento rispetto a quello del 2003 (+6,7%), pur rimanendo ancora fortemente deficitario. In una prospettiva di lungo termine (tabella 3.1), è evidente il continuo deterioramento del saldo commerciale laziale passato da -5.435 mila Euro nel 1997 a -11.446 mila Euro nel 2003 (grafico 3.1) per poi migliorare nell'ultimo anno.

GRAFICO 3.1 Distribuzione del saldo commerciale – Italia e Lazio – dal 1997 al 2004



Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)

### 3.2 Il saldo commerciale del Lazio per settore produttivo

Dall'analisi dell'andamento del saldo commerciale del Lazio riclassificato per settori di attività (Ateco 2002 2 digit) sembra interessante segnalare il progresso registrato nei saldi (positivi) dei comparti dei *prodotti di altri servizi pubblici e commerciali*, e dei *prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi* il cui ammontare, nell'anno 2004, è pari rispettivamente a 125 e 52 milioni Euro (tabella 3.2).

Limitando per ora l'analisi ai saldi positivi, risulta che i comparti dei *prodotti di altri servizi pubblici e sociali e dei Prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi* denunciano un aumento sostanziale nel periodo 2003-2004. Se si prendono in considerazione i primi tre settori per saldo commerciale contabilizzato nel 2004, è possibile verificarne le dinamiche nel periodo 1997-2004 (grafico 3.2). Il saldo commerciale conseguito nel settore dei *prodotti di altri servizi pubblici, sociali e personali* è stabilmente positivo nell'arco temporale oggetto della nostra analisi, mostrando un forte miglioramento a partire dall'anno 2002. Anche il risultato conseguito dai *prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi* è generalmente positivo, tale saldo raggiunge nel 2004 valori simili a quelli realizzati nel 2001.

TABELLA 3.2 Distribuzione dei saldi laziali (esportazioni-importazioni) dal 1997 al 2004 per settori Ateco 2002 2 digit

Settori	Anni							
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Prodotti di altri servizi pubblici, sociali e personali	41.999	39.442	51.121	50.776	48.797	105.937	94.462	125.632
Prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	-25.178	3.720	2.405	21.917	53.775	15.295	20.405	52.947
Merci dichiarate come provviste di bordo, merci nazionali di ritorno e respinte, merci varie	60.843	73.689	75.194	42.966	-103.003	-65.180	-27.258	41.144
Macchine ed apparecchi meccanici	-56.329	-54.910	-51.827	-108.637	-31.809	20.198	117.119	36.041
Altri prodotti delle industrie manifatturiere	61.263	62.141	44.460	18.053	81.807	77.074	42.577	-5.846
Minerali non energetici	-9.954	-15.170	-15.255	-23.952	-63.548	-54.252	-15.424	-11.609
Cuoio e prodotti in cuoio, pelle e similari	38.605	40.523	13.011	101.765	96.542	64.155	-38.437	-15.443
Legno e prodotti in legno	-53.109	-53.805	-61.001	-69.133	-57.957	-64.220	-67.179	-66.838
Prodotti della pesca e della piscicoltura	-63.039	-77.262	-85.258	-82.176	-88.933	-85.241	-94.798	-91.235
Pasta da carta, carta e prodotti di carta; prodotti dell'editoria e della stampa	-164.243	-158.892	-124.515	-154.203	-193.088	-176.719	-163.028	-112.469
Articoli in gomma e materie plastiche	67.794	63.589	31.284	-26.898	-119.190	-93.814	-112.457	-123.227
Prodotti delle industrie tessili e dell'abbigliamento	50.571	39.409	-11.299	-4.671	3.604	-103.193	-146.812	-151.700
Prodotti delle attività informatiche, professionali ed imprenditoriali	-71.719	-79.045	-85.103	-67.297	-57.958	-113.652	-102.088	-188.274
Coke, prodotti petroliferi raffinati e combustibili nucleari	-397.781	-354.304	-476.545	-639.669	-348.539	-588.805	-595.417	-347.316
Prodotti dell'agricoltura, della caccia e della silvicoltura	-241.297	-200.748	-178.421	-261.330	-283.997	-342.517	-343.515	-380.908
Prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali	-355.386	-520.662	-649.434	-357.002	-781.222	-890.837	-1.078.609	-438.733
Metalli e prodotti in metallo	-364.401	-480.332	-536.766	-1.066.545	-1.036.218	-424.112	-421.653	-568.433
Macchine elettriche ed apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	320.990	109.891	-195.660	-803.941	-9.094	-349.130	-456.444	-777.302
Energia elettrica, gas e acqua	694	-565.302	-469.935	-893.146	-901.429	-992.919	-711.050	-821.683
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	-1.674.833	-1.763.718	-1.886.871	-1.942.651	-2.277.962	-1.196.140	-1.094.253	-1.045.247
Minerali energetici	-315.369	-178.118	-217.593	-527.026	-686.072	-927.209	-1.177.080	-1.741.793
Mezzi di trasporto	-2.286.101	-2.230.266	-2.751.876	-2.774.652	-4.281.294	-4.530.861	-5.043.653	-4.045.477

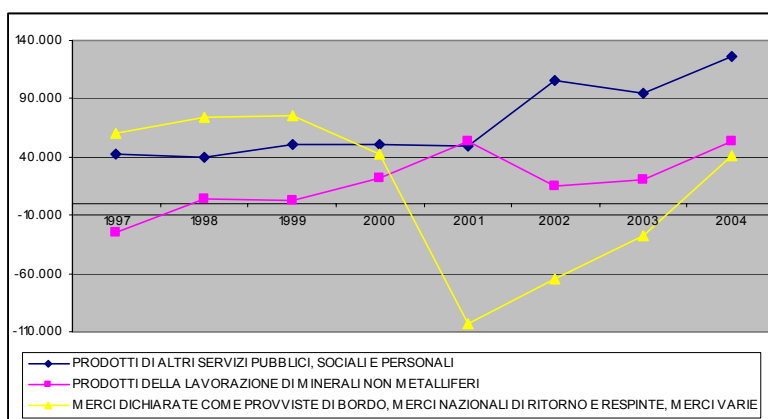
Dati in migliaia di Euro

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)

Il comparto dei *mezzi di trasporto* registra un forte squilibrio commerciale, con un saldo negativo che si attesta nel 2004 a circa 4 miliardi di Euro in netto miglioramento rispetto al 2003 (grafico 3.3). Inoltre, dallo studio della tabella 3.2, si nota che altri due comparti presentano un saldo commerciale (negativo) superiore al miliardo di Euro.

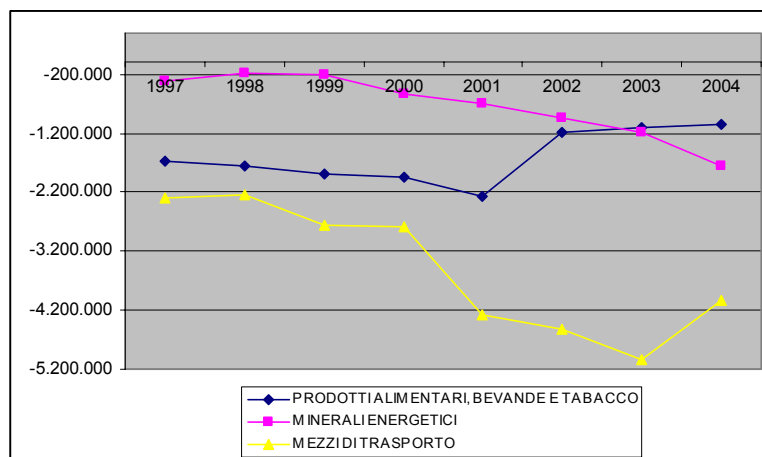
Per quanto concerne la dinamica dell'interscambio commerciale nei principali comparti che registrano saldi negativi, quello dei *prodotti alimentari, bevande e tabacco* registra un leggero miglioramento del saldo a partire dal 2001, tale che nel 2004 questo valore è pari a -1.045 milioni di Euro (rispetto al dato registrato nel 1997 pari a -1.674 milioni di Euro). In lento e continuo peggioramento risulta essere il saldo della regione Lazio nel settore dei *minerali energetici*, che conferma l'annoso problema della dipendenza energetica del Lazio, in linea però con i dati nazionali.

GRAFICO 3.2 Distribuzione dei saldi dal 1997 al 2004 relativi ai primi tre settori laziali per saldo commerciale positivo contabilizzato nel 2004



Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)

GRAFICO 3.3 Distribuzione dei saldi dal 1997 al 2004 relativi ai primi tre settori laziali per saldo commerciale negativo contabilizzato nel 2004



Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Settembre 2004)

L'analisi di lungo periodo mostra infine, il progressivo deterioramento del saldo della bilancia commerciale nei settori tipici del *made in Italy*: ad esempio, quello del settore del *cuoio e dei prodotti in cuoio, pelle e similari* è passato da +38 milioni di Euro registrato nel 1997 agli attuali -15 milioni (anno 2004), mentre, il dato del comparto del *tessile, abbigliamento* si è attestato nel 2004 a -151 milioni di Euro rispetto al +50 milioni di Euro registrato nel 1997.

### 3.3 Il saldo commerciale del Lazio per area geografica

La scomposizione del saldo commerciale del Lazio può essere condotta rispetto ai diversi paesi con cui la regione sviluppa rapporti commerciali. In particolare, vengono ordinati i partner commerciali in funzione dell'ammontare dei saldi, positivi nel primo caso e negativi nel secondo (tabella 3.3 e 3.4).

Singapore rappresenta il partner commerciale verso cui il Lazio realizza la migliore performance commerciale, con un saldo che si attesta nel 2004 a 181 milioni di Euro. Tra i primi quindici paesi individuati (tabella 3.3), non c'è nessuno dei principali mercati di sbocco delle merci laziali, con le eccezioni di Singapore e della Grecia. In questo ultimo caso il saldo registrato nel periodo 2004 è stato pari a 165 milioni di Euro in deciso miglioramento rispetto al risultato raggiunto nel 1997 (+69 milioni di Euro). Il processo d'integrazione europea, che ha coinvolto, tra gli altri, anche Ungheria e Repubblica Ceca, ha inoltre favorito il miglioramento del saldo commerciale verso siffatti paesi che

stanno vivendo anni di crescita importante, i cui saldi commerciali si attestano rispettivamente a 71 milioni di Euro e 32 milioni di Euro.

*TABELLA 3.3 Principali partner commerciali del Lazio dal 1997 al 2004 relativi ai primi 15 paesi per saldo commerciale positivo contabilizzato nel 2004*

Ranking	Paesi	Anni							
		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1	Singapore	13.228	-2.792	19.285	116.139	124.254	140.430	250.287	181.482
2	Grecia	68.586	89.001	94.228	154.107	161.147	199.204	169.849	164.658
3	Australia	36.113	41.155	75.877	41.630	31.687	58.505	80.778	112.285
4	Slovenia	-163.710	-112.622	-36.563	7.672	14.736	28.658	23.735	96.445
5	Emirati Arabi Uniti	29.162	53.445	44.977	49.044	33.146	51.418	74.844	82.909
6	Cipro	6.862	11.747	41.831	18.081	10.106	8.174	14.432	71.774
7	Ungheria	19.933	28.524	62.010	76.145	96.492	118.283	103.448	71.556
8	Qatar	13.661	5.582	7.267	43.551	31.867	8.165	5.597	57.808
9	Hong Kong	258.108	129.970	88.286	56.730	62.617	56.705	43.210	49.630
10	Austria	-44.258	-55.546	-29.661	-20.956	-135.042	-72.069	-129.079	39.944
11	Gibilterra	581	1.202	6.810	3.118	2.272	5.681	7.308	33.717
12	Ceca (Repubblica)	31.294	25.179	29.418	27.972	45.008	63.937	48.322	32.331
13	Malta	12.094	8.201	8.824	10.178	15.687	24.542	25.541	28.886
14	Paesi e territori non determinati	-111.052	-22.386	-14.047	-390	39.581	31.206	31.333	28.885
15	Marocco	-228	9.773	17.601	16.768	33.288	27.359	25.168	22.592

*Dati in migliaia di Euro*

*Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)*

Con i Paesi, sede dei principali mercati di sbocco dei prodotti laziali, i saldi commerciali sono negativi (tabella 3.4). La Germania, registra un saldo negativo superiore ai 2 miliardi di Euro in evidente peggioramento rispetto al risultato raggiunto nel 1997 (1.175 milioni di Euro). Lo stesso tipo di andamento caratterizza il Belgio, il Giappone, i Paesi Bassi e la Francia: in questi casi il saldo commerciale è ampiamente negativo. Sembra interessante segnalare anche l'evoluzione della performance commerciale in Cina: il deterioramento del saldo (nel 2004 pari a -354 milioni di Euro in leggero miglioramento rispetto al dato realizzato nel 2003) sembra dimostrare la difficoltà da parte delle imprese laziali di cogliere le opportunità che questo enorme mercato offre, in maniera proporzionale alla penetrazione che i prodotti cinesi riescono ad avere nel Lazio.

*TABELLA 3.4 Principali partner commerciali del Lazio dal 1997 al 2004 relativi ai primi 15 paesi per saldo commerciale negativo contabilizzato nel 2004*

Ranking	Paesi	Anni							
		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1	Germania	-1.175.366	-1.163.552	-1.245.572	-1.506.928	-1.904.457	-2.110.259	-2.006.283	-2.130.364
2	Belgio	-707.836	-752.865	-701.624	-779.662	-1.269.901	-1.094.913	-1.469.176	-1.457.863
3	Giappone	-256.252	-384.742	-561.622	-872.869	-920.797	-963.754	-1.045.161	-959.264
4	Paesi Bassi	-1.242.256	-1.401.449	-1.638.285	-1.456.908	-1.593.514	-658.009	-627.677	-855.038
5	Francia	-14.379	-571.009	-676.718	-863.700	-821.656	-763.201	-782.160	-692.292
6	Russia	8.218	-22.307	-93.858	-753.875	-622.638	-482.299	-525.108	-659.655
7	Stati Uniti	-657.932	-1.115.620	-849.125	-1.129.913	-1.232.922	-1.684.333	-1.091.541	-617.842
8	Irlanda	-273.967	-294.554	-401.272	-185.835	-557.677	-560.945	-558.500	-582.135
9	Svezia	-68.551	-148.966	-181.435	-495.390	-182.108	-173.299	-263.506	-475.785
10	Algeria	-32.179	9.694	-48.944	-103.925	-109.773	-220.777	-192.418	-397.326
11	Cina	-66.886	-131.131	-145.160	-232.280	-223.859	57.813	-383.346	-354.553
12	Turchia	121.201	145.020	82.009	181.382	249.159	39.658	-151.730	-230.261
13	Spagna	-305.304	-151.638	-322.096	-375.441	-392.246	-469.155	-458.888	-205.678
14	Danimarca	-38.415	-90.343	-118.507	-143.690	-146.912	-147.179	-174.724	-201.019
15	Regno Unito	-272.441	-241.308	-271.807	5.953	-208.197	-350.039	-265.473	-182.050

*Dati in migliaia di Euro*

*Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT (Aprile 2005)*



## 4. LE ESPORTAZIONI DI SERVIZI\*

### 4.1 Il quadro d'insieme

Per una visione completa della proiezione internazionale della regione Lazio, è necessario investigare sulle dinamiche dell'interscambio di servizi<sup>7</sup>. A tal fine i dati presentati nelle tabelle 4.1 e 4.2 mostrano i risultati maturati nei primi dieci mesi del 2004. In particolare, nella prima tavola si nota la performance a livello Italia nell'erogazione di servizi a clientela estera: nello specifico il risultato è particolarmente brillante con una crescita del 8,9% rispetto allo stesso periodo del 2003.

TABELLA 4.1 Erogazione dall'Italia dei servizi a clientela estera (crediti<sup>8</sup>) dal 1 gennaio al 31 ottobre 2004 e variazione % rispetto allo stesso periodo del 2003

Servizi	Valori assoluti	Variazione 2003-2004
Viaggi all'estero	25.630.765	3,5%
Altri servizi alle imprese	16.556.043	9,9%
Trasporti	8.801.015	17,2%
Servizi finanziari	1.827.532	176,2%
Costruzioni	1.326.997	-10,0%
Comunicazioni	1.273.299	-8,0%
Assicurazioni	1.144.597	34,0%
Servizi per il governo	797.074	-11,1%
Servizi personali	494.553	-9,4%
Royalties e licenze	466.360	34,2%
Servizi informatici	368.601	-1,8%
Totale	58.686.836	8,9%

Dati in migliaia di Euro

Fonte: nostra elaborazione su dati UIC (Aprile 2005)

Al fine di confrontare questo dato con quello registrato a livello Lazio, è necessario depurarlo dalla voce *trasporti*, la quale non è tecnicamente ripartibile tra le varie regioni italiane. Ne consegue una crescita a livello nazionale (rettificata) del 7,6%, che risulta essere quasi doppia rispetto a quella realizzata dalla regione Lazio (+3,5%).

\* Il presente capitolo è stato redatto dal dott. Enzo Peruffo.

<sup>7</sup> I dati utilizzati sono quelli elaborati dall'Ufficio Italiano Cambi, ne consegue che i flussi presi in considerazione sono di natura finanziaria. Inoltre, l'UIC attribuisce le esportazioni (crediti nella bilancia dei pagamenti) e le importazioni (debiti nella bilancia dei pagamenti) di servizi alle Regioni in cui è sita la sede amministrativa della società che effettua lo scambio. Per una classificazione dei servizi si veda la nota metodologica a fine capitolo.

<sup>8</sup> "...I crediti segnalano la porzione della produzione interna fornita ad altre economie, sotto forma di beni e servizi, e la quota di fattori di produzione residenti (lavoro e capitale) utilizzata nel processo produttivo dei paesi esteri...". Banca d'Italia, UIC, (Giugno 2004), Manuale della bilancia dei pagamenti e della posizione patrimoniale sull'estero dell'Italia.

A livello nazionale, nei primi dieci mesi del 2004, le esportazioni di servizi hanno generato un flusso finanziario pari a 58 miliardi di Euro. Il principale settore resta quello dei *viaggi all'estero*, al secondo posto si attesta il comparto degli *altri servizi alle imprese*<sup>9</sup>, con un risultato superiore ai 16.556 milioni di Euro, e in crescita del 9,9% rispetto al 2003. Il settore dei trasporti registra un incremento percentuale del 17,2%, mentre, per i servizi *finanziari* erogati a clientela estera, la crescita è particolarmente sostenuta, con una variazione del 176,2%.

TABELLA 4.2 Erogazione dal Lazio dei servizi a clientela estera (crediti<sup>10</sup>) dal 1 gennaio al 31 ottobre 2004 e variazione % rispetto allo stesso periodo del 2003

Servizi	Valori assoluti	Variazione 2003-2004
Viaggi all'estero	3.376.026	11,8%
Altri servizi alle imprese	2.588.030	-9,1%
Servizi per il governo	587.378	-10,2%
Comunicazioni	450.784	47,1%
Servizi personali	245.674	-23,6%
Costruzioni	154.732	87,8%
Servizi finanziari	104.644	549,0%
Royalties e licenze	76.521	17,5%
Assicurazioni	69.718	-14,5%
Servizi informatici	41.455	3,7%
Totale	7.694.962	3,5%

Dati in migliaia di Euro

Fonte: nostra elaborazione su dati UIC (Aprile 2005)

A livello regionale, si confermano i brillanti risultati registrati in Italia nel settore dei *viaggi all'estero* (+11,8%), mentre gli *altri servizi alle imprese* hanno generato un flusso finanziario di 2.588 milioni di Euro con una variazione percentuale, rispetto allo stesso periodo del 2003, di -9,1%. Particolarmente incoraggianti risultano anche le performance realizzate nel settore delle *comunicazioni*, con un variazione percentuale (+47,1%) di gran lunga migliore rispetto al dato nazionale (-8,0%), e nel comparto delle costruzioni (+87,8% e -10,0% rispettivamente nel Lazio e in Italia).

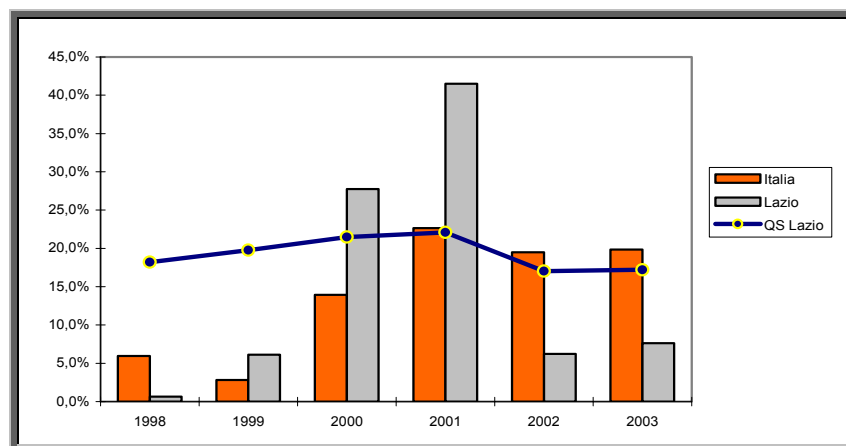
<sup>9</sup> In questa voce troviamo il *merchandising* e altri servizi legati al commercio, il *leasing operativo* e i servizi vari alle imprese, professionali e tecnici (legali, di consulenza fiscale e contabile, di ricerca e sviluppo, architettonici, di ingegneria e altri servizi di assistenza tecnica, ecc.).

<sup>10</sup> "...I crediti segnalano la porzione della produzione interna fornita ad altre economie, sotto forma di beni e servizi, e la quota di fattori di produzione residenti (lavoro e capitale) utilizzata nel processo produttivo dei paesi esteri...". Banca d'Italia, UIC, (Giugno 2004), Manuale della bilancia dei pagamenti e della posizione patrimoniale sull'estero dell'Italia.

<sup>12</sup> Dall'analisi è escluso il comparto dei trasporti al fine di permettere la comparabilità del dato nazionale con quello realizzato a livello regionale.

Nel grafico 4.1 viene illustrato l'andamento della quota di servizi erogati da imprese o enti laziali sul totale Italia (QS Lazio). Tale valore si attesta al 17,2% (anno 2003), con una quota in aumento rispetto al dato del 2002 (17,0%), ma in decisa flessione rispetto a quello del 2001 (22,1%).

GRAFICO 4.1 Variazione percentuale dell'erogazione di servizi a clientela estera (anno base 1997) e della quota Lazio sul totale Italia – Periodo 1997-2003



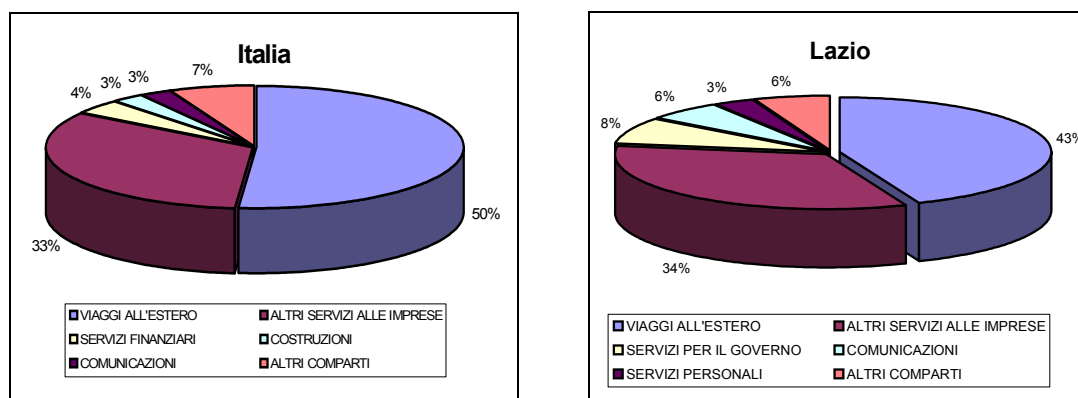
Fonte: nostra elaborazione su dati UIC (Aprile 2005)

Questa dinamica è una diretta conseguenza della differente crescita delle esportazioni di servizi a livello laziale, rispetto al dato nazionale. La regione Lazio ha stabilmente migliorato il risultato nazionale, con una crescita nell'export di servizi pari al 41,5% nel 2001 rispetto al 1997, laddove la variazione a livello Italia è stata solo del +22,7% (grafico 4.1). A partire dal 2002, invece, si nota una contrazione importante del valore dell'export laziale, fortemente superiore rispetto a quella nazionale. Al contrario, la situazione migliora, ma solo leggermente, nel 2003, anno in cui la crescita del Lazio si attesta al +7,6% rispetto all'anno base 1997.

Al fine di analizzare l'articolazione settoriale delle esportazioni, si è ritenuto opportuno rappresentare la distribuzione dell'erogazione di servizi alla clientela estera classificata per comparti di attività<sup>12</sup> (grafico 4.2). Questa elaborazione ci permette di verificare che i settori dei *viaggi all'estero* e degli *altri servizi alle imprese*, rappresentano i principali comparti sia a livello nazionale che a livello regionale, con quote rispettivamente del 43% e 34% nel Lazio, e del 50% e 33% in Italia. A livello regionale riveste un ruolo fondamentale il settore dei

servizi per il governo con una quota del 8%, seguito a sua volta dal comparto delle comunicazioni (6%), ove sono inclusi i servizi di telecomunicazione e quelli postali.

GRAFICO 4.2 Distribuzione percentuale dell'erogazioni di servizi alla clientela estera per comparti di attività – Italia e Lazio dal 1 gennaio al 31 ottobre 2004.



Fonte: nostra elaborazione su dati UIC (Aprile 2005)

Sembra interessante svolgere un'analisi di lungo periodo sull'andamento dell'export regionale di servizi (riclassificato per comparto di attività); per questo motivo vengono presentati i dati relativi ai servizi forniti ad altre economie nel periodo 1997-2003.

Nell'anno 2003 il flusso finanziario per *viaggi all'estero* è stato (tabella 4.4) pari a 3,7 miliardi di Euro in evidente riduzione rispetto al risultato realizzato nel 1997 (-20,4%). Si mostra, al contrario, fortemente dinamico il comparto degli *altri servizi alle imprese* con una crescita del 52,4% rispetto all'anno base 1997 (+49,6% è la crescita registrata a livello nazionale).

Le erogazioni di servizi sono state pari a circa 3,5 miliardi di Euro nel 2003, un dato certamente importante, ma di gran lunga inferiore rispetto al risultato registrato nel 2001 (5 miliardi di Euro). Uno studio attento dei dati ci permette di segnalare il costante aumento della quota relativa agli altri servizi alle imprese rispetto a quella calcolata per i viaggi all'estero, in un contesto caratterizzato, comunque, da una crescita di lungo periodo dei servizi (+7,6% nel 2003 rispetto al 1997).

Merita particolare attenzione l'evoluzione dell'export dei servizi di *comunicazione*: per tale comparto, nel 2001, le esportazioni hanno raggiunto un

risultato di 705 milioni di Euro in aumento del 82,7% rispetto al 1997, per poi precipitare nel 2003 a 376 milioni di Euro (-2,5% anno base 1997).

TABELLA 4.3 Erogazione dei servizi a clientela estera dal Lazio dal 1997 al 2003

Servizi	Anni						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Viaggi all'estero	4.703.561	4.669.858	5.053.502	5.984.919	5.166.098	3.885.110	3.744.626
Altri servizi alle imprese	2.314.493	2.471.036	2.579.074	3.319.401	5.018.658	3.110.185	3.526.640
Servizi per il governo	412.058	431.646	338.740	430.785	498.227	731.251	819.253
Comunicazioni	386.502	383.706	566.829	575.770	705.998	482.556	376.817
Servizi personali	184.001	155.901	158.897	268.991	327.401	462.270	349.606
Costruzioni	271.709	273.788	93.360	111.112	158.268	96.626	155.255
Royalties e licenze	99.503	92.001	116.474	113.447	83.877	74.758	137.644
Assicurazioni	168.965	121.522	144.713	138.122	169.661	206.796	112.524
Servizi informatici	43.839	60.348	68.783	57.242	73.884	63.323	57.387
Servizi finanziari	57.787	37.190	53.155	40.505	27.351	67.293	22.523
Totale	8.642.417	8.696.996	9.173.527	11.040.294	12.229.423	9.180.168	9.302.275

Dati in migliaia di Euro

Fonte: nostra elaborazione su dati UIC (Aprile 2005)

TABELLA 4.4 Variazione percentuale dell'erogazione dei servizi a clientela estera (anno base 1997) – Lazio - periodo 1998-2003

Servizi	Anni						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	
Viaggi all'estero	-0,7%	7,4%	27,2%	9,8%	-17,4%	-20,4%	
Altri servizi alle imprese	6,8%	11,4%	43,4%	116,8%	34,4%	52,4%	
Servizi per il governo	4,8%	-17,8%	4,5%	20,9%	77,5%	98,8%	
Comunicazioni	-0,7%	46,7%	49,0%	82,7%	24,9%	-2,5%	
Servizi personali	-15,3%	-13,6%	46,2%	77,9%	151,2%	90,0%	
Costruzioni	0,8%	-65,6%	-59,1%	-41,8%	-64,4%	-42,9%	
Royalties e licenze	-7,5%	17,1%	14,0%	-15,7%	-24,9%	38,3%	
Assicurazioni	-28,1%	-14,4%	-18,3%	0,4%	22,4%	-33,4%	
Servizi informatici	37,7%	56,9%	30,6%	68,5%	44,4%	30,9%	
Servizi finanziari	-35,6%	-8,0%	-29,9%	-52,7%	16,4%	-61,0%	
Totale	0,6%	6,1%	27,7%	41,5%	6,2%	7,6%	

Dati in migliaia di Euro

Fonte: nostra elaborazione su dati UIC (Aprile 2005)

#### 4.2I servizi turistici

In considerazione del rilievo che il settore dei viaggi all'estero riveste nell'economia della regione Lazio, si è ritenuto utile aumentare il grado di dettaglio nello studio di tale comparto. Come mostrato in tabella 4.5, il Lazio si

attesta al terzo posto dietro il Veneto e la Lombardia, con un flusso finanziario derivante dalla presenza di turisti stranieri pari a quasi 2.985 milioni di Euro, in aumento del 5,3% rispetto allo stesso periodo del 2003 (primi tre trimestri). Questo dato è sicuramente in controtendenza rispetto all'andamento del settore nell'ultimo biennio<sup>13</sup>, che, come si vedrà, ha penalizzato fortemente la regione Lazio. A livello nazionale, al contrario, la crescita è stata del 5%. Quasi tutte le regioni italiane registrano performance particolarmente positive; ad eccezione del Veneto (-2,4%), del Friuli Venezia Giulia (-36,2%), della Campania (-3,3%) e la Liguria (-10,4%).

*TABELLA 4.5 Flussi in entrata derivanti dal turismo internazionale per le regioni italiane nei primi tre trimestri del 2004, in valori assoluti e percentuale delle singole regioni sul totale Italia per il 2004 e variazioni percentuali dal 2003 al 2004*

Regioni	Valori assoluti	Valori % (Italia=100)	Var% 2003-2004
Veneto	3.742,3	16,0%	-2,4%
Lombardia	3.684,7	15,7%	19,1%
Lazio	2.984,9	12,7%	5,3%
Toscana	2.719,3	11,6%	1,4%
Trentino-Alto Adige	1.623,9	6,9%	46,8%
Emilia-Romagna	1.250,2	5,3%	3,0%
Friuli-Venezia Giulia	1.049,6	4,5%	-36,2%
Campania	1.045,7	4,5%	-3,3%
Liguria	933,7	4,0%	-10,4%
Sicilia	899,9	3,8%	45,7%
Piemonte	849,5	3,6%	-3,7%
Puglia	488,1	2,1%	5,7%
Sardegna	361,4	1,5%	-27,0%
Calabria	257,7	1,1%	22,2%
Marche	249,0	1,1%	9,3%
Umbria	238,1	1,0%	-1,8%
Abruzzi	209,9	0,9%	-16,7%
Valle d'Aosta	154,9	0,7%	-5,5%
Basilicata	56,9	0,2%	114,6%
Molise	41,1	0,2%	14,2%
Non ripartibile	612,7	2,6%	210,1%
Italia	23.453,5	100,0%	5,0%

*Dati in migliaia di Euro*

*Fonte: nostra elaborazione su dati UIC (Aprile 2005)*

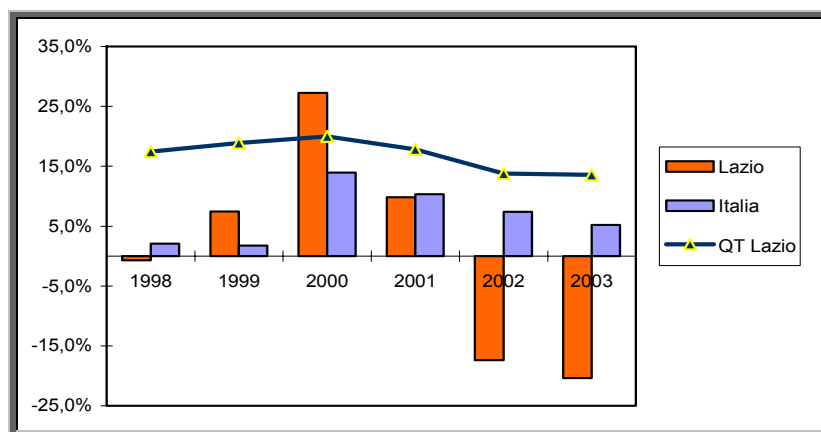
Per ampliare l'arco temporale di analisi si è provveduto a confrontare le variazioni percentuali realizzate a livello nazionale con quelle registrate per il Lazio. In particolare, è possibile notare che la crescita del turismo in entrata

<sup>13</sup> Periodo caratterizzato dai noti problemi creati dal terrorismo internazionale.

nella regione è stata fortemente positiva nel biennio 1999-2000, con variazioni di molto superiori rispetto a quelle verificate a livello Italia.

Queste dinamiche spiegano l'incremento della quota di turisti in entrata (QT Lazio grafico 4.3), che ha raggiunto il suo massimo nel 2000 (20%) in concomitanza con i festeggiamenti per il Giubileo. A partire dal 2002 il Lazio ha registrato variazioni fortemente negative dei flussi finanziari derivanti dal turismo internazionale in entrata, che ha portato la QT per il Lazio ad un valore pari a 13,6%.

GRAFICO 4.3 Variazione percentuale de turismo internazionale in entrata per l'Italia e il Lazio (anno base 1997) e della quota del Lazio sul totale Italia – Periodo 1997-2003



Fonte: nostra elaborazione su dati UIC (Aprile 2005)

Nonostante la performance poco brillante nell'ultimo biennio, la regione si pone al primo posto per flussi medi in entrata derivanti dal turismo internazionale con un valore di circa 4.766 milioni di Euro nel periodo 1999-2003. Il Veneto e la Lombardia si attestano, rispettivamente, al secondo e al terzo posto, con un valore dei flussi medi pari rispettivamente a 4.513 e 4.286 milioni di Euro.

**TABELLA 4.6** *Flussi in entrata derivanti dal turismo internazionale per le regioni italiane dal 1999 al 2003 e media 1999-2003*

Regioni	1999	2000	2001	2002	2003	Media 1999-2003
Lazio	5.053,5	5.984,93	5.166,09	3.885,11	3.744,62	4.766,85
Veneto	4.407,5	4.510,52	4.712,67	4.390,20	4.547,95	4.513,77
Lombardia	4.024,3	4.674,92	4.237,83	4.411,43	4.083,27	4.286,36
Toscana	3.156,31	3.713,93	3.774,74	3.794,86	3.273,07	3.542,58
Friuli-Venezia Giulia	1.606,91	1.482,16	1.616,16	2.083,38	2.056,96	1.769,11
Emilia-Romagna	1.433,02	1.706,81	1.517,22	1.584,31	1.483,16	1.544,91
Trentino-Alto Adige	1.477,47	1.401,45	1.409,29	1.172,78	1.370,85	1.366,37
Campania	961,11	1.219,83	1.149,93	1.328,31	1.296,19	1.191,07
Liguria	1.007,94	1.141,94	1.256,83	1.146,48	1.258,33	1.162,30
Piemonte	761,57	968,83	970,69	1.084,21	1.095,15	976,09
Sicilia	516,02	621,76	610,11	792,21	714,02	650,82
Puglia	480,65	413,33	464,30	430,25	529,96	463,70
Sardegna	287,35	409,10	438,31	457,95	578,86	434,31
Umbria	334,91	404,74	373,21	347,09	297,79	351,55
Marche	325,59	386,05	356,57	313,79	279,83	332,37
Abruzzi	251,00	233,44	238,33	232,64	275,75	246,23
Calabria	159,30	208,63	218,93	250,68	236,38	214,78
Valle d'Aosta	121,09	77,88	102,07	160,08	191,30	130,48
Basilicata	22,46	23,37	36,67	59,03	33,18	34,94
Molise	52,51	20,80	35,51	19,69	38,10	33,32
Italia	26.724,15	29.919,64	28.977,12	28.207,28	27.621,53	28.289,94

*La graduatoria è stata effettuata in ordine decrescente sulla base dei flussi medi in entrata dal 1999 al 2003*

*Dati in migliaia di Euro*

*Fonte: nostra elaborazione su dati UIC (Aprile 2005)*

## 5. GLI INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI IN ENTRATA E IN USCITA\*\*

### 5.1 Premessa

Gli investimenti esteri possono essere distinti in due grandi tipologie: investimenti diretti esteri (*foreign direct investment*) e investimenti di portafoglio (*portfolio investment*).

Gli investimenti diretti esteri permettono alle imprese di estendere la loro influenza su altri soggetti localizzati in mercati stranieri, attraverso un controllo effettivo delle loro operazioni e una più stretta partecipazione a livello manageriale. Seguendo le indicazioni del Fondo Monetario Internazionale, l'investimento diretto estero comporta un rapporto di lungo periodo che si riflette in un interesse duraturo di un'entità economica residente in un dato paese, in un'altra entità (anch'essa economica) residente in un paese diverso da quello dell'investitore. Il fine primario dell'investitore è, pertanto, quello di esercitare una significativa influenza sulla gestione dell'impresa residente nell'altro paese.

Gli investimenti di portafoglio, invece, vengono definiti in termini di acquisto di azioni societarie e/o altre attività finanziarie, vendute da imprese che si presentano sui mercati finanziari per ottenere liquidità. La motivazione alla base della decisione di acquisto da parte del compratore risiede, pertanto, nella speranza di un ritorno di profitti sui fondi investiti. Gli investimenti di portafoglio tendono ad avere un orizzonte temporale generalmente più breve di quello degli IDE<sup>14</sup>.

Gli investimenti diretti esteri, relativi all'acquisizione del controllo o comunque di interessi durevoli (minoritari o paritari) in un'impresa, vanno pertanto nettamente distinti dagli investimenti di portafoglio. Al tal fine occorre definire una linea di confine tra le due tipologie di investimento. Un primo criterio è quello espresso dal Fondo Monetario Internazionale, secondo il quale sono da considerarsi investimenti diretti esteri solamente gli investimenti in imprese - di nuova creazione o già esistenti - che comportano un qualche grado di coinvolgimento dell'investitore nella direzione e nella gestione delle sue attività. Gli investimenti di portafoglio, invece, vengono attuati da soggetti

---

\* Il presente capitolo è stato redatto dal dott. Luca Pirolo

<sup>14</sup> Gli investimenti di portafoglio si concretizzano di solito nell'acquisto di obbligazioni, azioni privilegiate e straordinarie, certificati di deposito, buoni del tesoro, ecc; possono consistere anche nell'acquisto di azioni ordinarie, purché in quantità tale da non avere una qualsiasi forma di controllo sulla gestione dell'impresa. In tal senso, gli investimenti di portafoglio possono essere letti alla luce della teoria delle scelte di portafoglio, che consente di determinare lo stock ottimo di

istituzionalmente o di fatto non interessati alla gestione dell'impresa. In altri termini, si tratta di investimenti rivolti esclusivamente all'ottenimento di partecipazioni di natura finanziaria. L'elemento di distinzione, quindi, è da ricercarsi nella misura del cosiddetto controllo dell'impresa per cui se l'investitore costituisce ex novo o controlla l'impresa estera, il suo viene definito investimento diretto; se, al contrario, non effettua alcun controllo sull'impresa estera, si ha un investimento di portafoglio. In accordo con questa visione è anche la definizione che il World Trade Organization presenta appunto in tema di investimenti diretti esteri, che vengono a realizzarsi quando *“an investor based in one country (the home country) acquires an asset in another country (the host country) with the intent to manage the asset. The management dimension is what distinguishes FDI from portfolio investment in foreign stocks, bond and other financial instruments”*.

Ad integrazione di questa prospettiva, occorre considerare la tipologia di risorse trasferite. Nell'investimento di portafoglio si trasferisce solo capitale; in un investimento diretto estero l'impresa trasferisce non solo capitale, ma anche *“technology, management, organisational, marketing skills resources”* (Dunning, 1979).

Si procede all'analisi degli investimenti di tipo diretto che, per quanto detto precedentemente, permettono di porre maggiormente in evidenza il ruolo attivo delle regioni da cui tali investimenti si originano. A tale fine sono stati estratti ed elaborati un insieme di dati dalle pubblicazioni dell'Ufficio Italiano Cambi (UIC) che su base periodica registra gli ammontari lordi e netti di investimenti in entrata e in uscita dal paese. Le rilevazioni UIC individuano tre componenti principali nel rapporto di investimento diretto:

- l'acquisizione di partecipazioni azionarie o di altro tipo di capitale sociale per una misura non inferiore al 10%;
- il reinvestimento nell'impresa partecipata degli utili realizzati ma non distribuiti;
- tutti gli altri rapporti creditorie e/o debitorie tra partecipata e partecipante che non rientrano nelle altre due sopraelencate categorie.

---

attività che un individuo desidera detenere in portafoglio in base al livello di ricchezza che vuole investire, nonché al rendimento e rischio associato a ciascuna attività

In particolare, quest'ultima voce registra tutti i rapporti di tipo finanziario, diversi da investimenti nel capitale sociale, che intervengono tra soggetti legati da un rapporto di investimento diretto, compresi crediti commerciali, sottoscrizioni di titoli obbligazionari e prestiti che rientrano nella situazione debitoria o creditoria tra partecipata e partecipante. Tale voce comprende, inoltre, le attività e le passività costituite dagli investimenti immobiliari.

Queste elaborazioni basate sui flussi presentano una serie di inconvenienti che in alcuni casi ne riducono di molto la valenza informativa. A tal proposito si riportano alcuni dei limiti più importanti dei dati forniti dall'UIC<sup>15</sup>:

- solo una parte del capitale investito in un'impresa estera (italiana) è finanziato attraverso movimenti registrati dalla bilancia dei pagamenti, in ragione del fatto che una porzione più meno consistente di risorse finanziarie potrebbe essere acquisita sul mercato locale. Il rischio cui si incorre è di sottostimare i fenomeni di internazionalizzazione attiva e passiva;
- i flussi di IDE presentano significative distorsioni se si considera la destinazione geografica e il settore di attività. Alla base di tale problematiche c'è il particolare sistema di rilevazione che non consente di controllare la destinazione finale degli IDE.

In riferimento alla seconda considerazione riportata, si vuole presentare un caso significativo, segnalato anche dalla Relazione annuale della Banca d'Italia e dal rapporto *Italia Multinazionale 2003* redatto dall'ICE, per dimostrare come l'utilizzo di statistiche basate sugli IDE possa comportare errori di interpretazione nei fenomeni di investimenti diretto all'estero. Nel 1999, una società di telecomunicazioni italiana (ALFA) era partecipata congiuntamente da una società italiana (IT) e da una tedesca (GER) mediante una società finanziaria di diritto olandese (NED). Nello stesso anno la GER ha acquisito le quote di IT nella società ALFA. Questo è avvenuto vendendo il pacchetto di azioni detenuto da IT in NED a GER. In termini di flussi della bilancia dei pagamenti questa operazione risulta essere un disinvestimento diretto italiano

---

<sup>15</sup> Mariotti S., Mutinelli M., (2003), *Italia Multinazionale 2003*, Istituto Nazionale per il Commercio Estero.

in Olanda di carattere finanziario perché erano state cedute quote di una holding (finanziaria). Ci sono tre errori:

- **di direzione**, trattandosi infatti di un IDE dalla Germania in Italia;
- **di paese**, poiché il flusso dovrebbe essere contabilizzato dalla Germania all'Italia;
- **di settore**, perché non dovrebbe interessare il settore dei servizi finanziari bensì quello dei servizi di telecomunicazione.

### **5.2 Il flusso di investimenti diretti esteri in entrata**

Nel 2003 la regione Lazio ha registrato un ammontare di investimenti diretti in entrata superiore ai 3.000 milioni di Euro, assorbendo quasi il 22% del totale a livello Italia. Il dato appena esposto va, tuttavia, analizzato secondo una prospettiva storica come mostrato in tabella 5.1.

Il valore assoluto dei flussi netti di investimenti diretti esteri in entrata nel Lazio, infatti, ha registrato una fase di espansione a partire dal 1998 fino al 2002, anno in cui il valore netto ha segnato un -220 milioni di Euro. Tale valore, tuttavia, trova piena compensazione con quanto registrato nell'anno immediatamente successivo, in cui la variazione percentuale è stata addirittura a quattro cifre, a fronte di una media nazionale negativa.

Il rapporto tra l'andamento dei flussi di IDE in entrata nel Lazio e in Italia viene specificato in dettaglio dal grafico 5.1, in cui si può appunto notare il *trend* della regione: dopo un periodo di sostanziale allineamento rispetto ai dati nazionali, si registra una caduta in corrispondenza del 2002. Tale crollo, tuttavia, si trasforma in una forte ripresa nell'anno successivo in cui la variazione supera di gran lunga il corrispondente valore a livello nazionale.

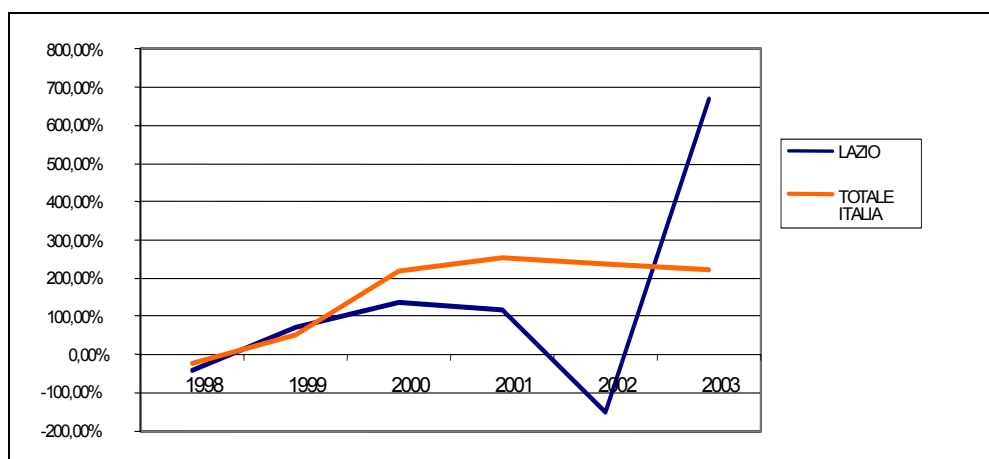
TABELLA 5.1 Flussi netti di IDE in entrata distinti per regione dal 1997 al 2003

Regioni	Anni						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Lombardia	1.350.429	1.089.391	1.766.468	4.060.940	7.686.329	5.751.040	6.365.922
Lazio	418.738	245.613	713.590	989.021	913.708	-220.039	3.227.738
Piemonte	213.085	412.384	727.126	1.512.638	535.042	1.459.102	831.274
Veneto	251.099	493.826	446.089	1.392.516	642.510	456.532	532.942
Umbria	14.100	2.005	3.650	9.553	130.527	19.170	365.507
Campania	21.371	56.405	7.927	59.673	135.314	72.308	158.932
Liguria	245.086	107.717	49.617	10.179	130.645	74.685	104.219
Marche	13.633	26.202	18.400	222.203	72.146	65.768	42.441
Abruzzi	35.968	-73.748	14.169	24.443	11.869	34.268	39.144
Sardegna	8.320	5.320	4.337	418.417	16.015	29.551	22.478
Valle d'Aosta	5.342	16.615	15.674	8.776	13.612	32.760	9.932
Sicilia	851	-285	19.048	15.130	2.335	-2.958	9.762
Molise	3.664	7.050	-4.887	-484	-665	-1.235	4.782
Basilicata	2.280	-409	-589	-1.058	81	7.581	3.786
Calabria	184	-575	-111	4.660	9.123	1.933	3.442
Puglia	4.570	1.222	2.108	71.640	9.641	23.156	249
Trentino Alto Adige	38.753	53.430	15.632	43.092	118.599	196.661	-43.309
Friuli Venezia Giulia	44.804	44.767	73.847	48.611	68.878	76.448	-55.571
Toscana	134.368	182.086	2.862	1.238.516	288.982	-489.560	-299.948
Emilia Romagna	229.493	207.718	90.312	580.297	773.850	291.937	-1.123.305
Non indicata	1.545.019	605.311	3.002.386	3.854.176	4.567.039	7.620.443	4.510.743
Italia	4.581.157	3.482.045	6.967.655	14.562.939	16.125.580	15.499.551	14.711.160

Importi in migliaia di Euro

Fonte: nostra elaborazione su dati UIC (Settembre 2004)

GRAFICO 5.1 Variazione dei flussi netti di IDE in entrata dal 1997 al 2003



Fonte: nostra elaborazione su dati UIC (Settembre 2004)

### 5.3 La scomposizione settoriale del flusso di investimenti diretti esteri in entrata

È interessante scomporre su base settoriale i dati appena descritti per scendere nel dettaglio dell'analisi e individuare i comparti che maggiormente spiegano tali valori.

TABELLA 5.2 Flussi lordi di IDE in entrata per il Lazio distinti per settore di attività dal 1997 al 2003

Settore	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Variazione '02-'03
Alimentare	338	2.591	3.281	98	6.656	450	2.931.158	651268%
Servizi del credito	90.303	55.002	593.012	2.818.868	166.969	40.588	906.444	2133%
Trasporti	39.706	71.688	437.562	361.844	538.599	106.513	626.692	488%
Servizi destinabili alla vendita	244.153	68.046	173.249	493.227	1.099.431	416.771	554.440	33%
Meccanico	18.317	39.692	17.086	161.410	27.218	113.653	483.432	325%
Chimico	5.037	10.501	6.390	1.851	16.582	2.881	222.911	7637%
Prodotti industriali	4.495	21.354	25.101	6.618	22.291	12.467	109.485	778%
Energetico	0	0	338	30.586	32.111	71.739	59.708	-17%
Servizi del commercio	29.580	1.737	9.792	43.319	47.885	10.999	53.895	390%
Minerali e metalli	9.163	7.046	1.029	4.189	2.127	2.694	34.630	1185%
Edilizia	5.494	3.125	25.867	162.843	10.186	89.578	20.413	-77%
Tessile	23.653	6.303	1.539	20.084	469	37.891	10.280	-73%
Agricoltura, silvicoltura, pesca	515	1.744	974	915	412	4.752	280	-94%
Importi non ripartiti	0	208	31	0	5.228	20	359	1695%
Lazio	470.754	289.037	1.295.251	4.105.852	1.976.164	910.996	6.014.127	560%

Importi in migliaia di Euro

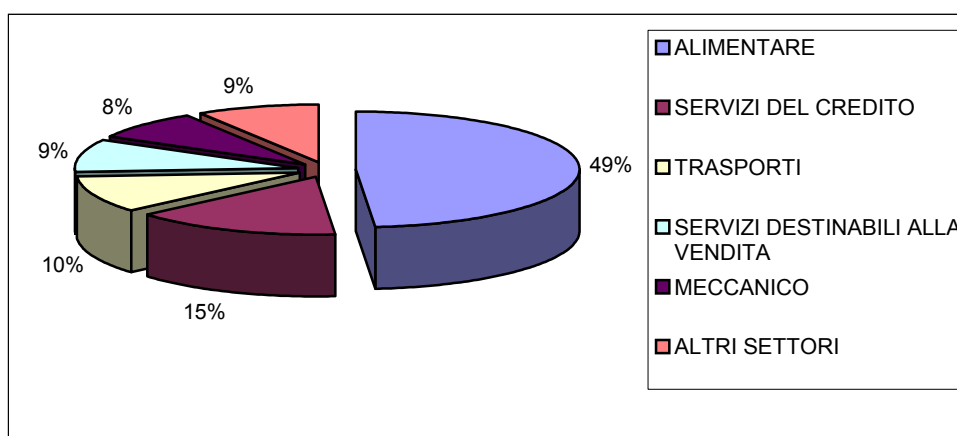
Fonte: nostra elaborazione su dati UIC (Settembre 2004)

Come mostrato, il settore da cui viene originata una larga fetta dei flussi lordi di IDE in entrata nel Lazio è quello *alimentare*, che genera quasi 3 miliardi di Euro, cui seguono i 900 milioni di Euro del settore *servizi del credito*, gli oltre

600 milioni dei *trasporti*, i 554 milioni dei *servizi destinabili alla vendita* e gli oltre 483 milioni del settore *meccanico* (tabella 5.2). Questi dati mostrano quindi una forte concentrazione settoriale dei flussi di investimenti diretti in entrata sul territorio regionale: i primi cinque settori, infatti, spiegano oltre il 90% del valore complessivo (grafico 5.2).

Si tratta di un dato anomalo, probabilmente legato a particolari operazioni avvenute nel corso del 2003 che ha assunto significatività solo ultimamente, dato che da un'analisi storica è possibile verificare che l'incremento subito riguarda l'ultimo anno. In realtà nel passaggio dal 2002 al 2003 si registra una certa vitalità, a livello statistico, di tutti i settori in cui si articola l'economia laziale, specialmente in quello *alimentare* e *chimico*. Proprio questo tipo di analisi ci è utile, quindi, per comprendere le ragioni della caduta dei flussi di IDE in entrata nel 2002 e la successiva forte ripresa nel 2003. Nel 2002 la riduzione dei valori è da imputare principalmente alle perdite registrate dai *servizi destinabili alle vendite* e dai *trasporti*, che perdono rispettivamente 682 milioni di Euro e 432 milioni di Euro. La crescita dell'anno successivo, invece, vede la partecipazione attiva di tutti i comparti di attività, con particolare attenzione, oltre al settore *alimentare* di cui si è già discusso, ai settori del *servizio al credito*, dei *trasporti*, *meccanico*, *chimico* e dei *prodotti industriali*.

GRAFICO 5.2 Distribuzione percentuale dei flussi lordi di IDE in entrata per il Lazio distinti per settore di attività nel 2003



Fonte: nostra elaborazione su dati UIC (Settembre 2004)

L'importanza di questi settori trova conferma anche dallo studio della quota dei flussi lordi di investimento diretto dall'estero sul totale Lazio. Per il settore *alimentare*, tale valore in termini percentuali si attesta al 48,7%, in forte crescita rispetto agli anni precedenti. Seguono i *servizi del credito* (15,1%), i *trasporti* (10,4%), i *servizi destinabili alla vendita* (9,2%) e le attività del settore *meccanico* (8,0%).

TABELLA 5.3 Quota sul totale Lazio dei flussi lordi di investimenti diretti dall'estero per settore di attività produttiva - periodo 1997-2003

Settori	Anni						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Agricoltura, silvicoltura, pesca	0,1%	0,6%	0,1%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%
Alimentare	0,1%	0,9%	0,3%	0,0%	0,3%	0,0%	48,7%
Chimico	1,1%	3,6%	0,5%	0,0%	0,8%	0,3%	3,7%
Edilizia	1,2%	1,1%	2,0%	4,0%	0,5%	9,8%	0,3%
Energetico	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	1,6%	7,9%	1,0%
Meccanico	3,9%	13,7%	1,3%	3,9%	1,4%	12,5%	8,0%
Minerali e metalli	1,9%	2,4%	0,1%	0,1%	0,1%	0,3%	0,6%
Prodotti industriali	1,0%	7,4%	1,9%	0,2%	1,1%	1,4%	1,8%
Servizi del commercio	6,3%	0,6%	0,8%	1,1%	2,4%	1,2%	0,9%
Servizi del credito	19,2%	19,0%	45,8%	68,7%	8,4%	4,5%	15,1%
Servizi destinabili alla vendita	51,9%	23,5%	13,4%	12,0%	55,6%	45,7%	9,2%
Tessile	5,0%	2,2%	0,1%	0,5%	0,0%	4,2%	0,2%
Trasporti	8,4%	24,8%	33,8%	8,8%	27,3%	11,7%	10,4%
Importi non ripartiti	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%
Lazio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati UIC (Settembre 2004)

#### 5.4 Il flusso di investimenti diretti esteri in uscita

In tabella 5.4 sono riportati i flussi netti di investimenti diretti in uscita, distinti per regione di provenienza.

In questa classifica, nel 2003, il Lazio occupa il primo posto con un ammontare di IDE in uscita pari ad oltre 1.700 milioni di Euro, seguito dal Veneto con 1.225 milioni, dalla Lombardia con 575 milioni, dall'Emilia-Romagna, che registra un valore pari ad oltre 425 milioni, e dal Friuli-Venezia Giulia, da cui si originano investimenti in uscita per oltre 146 milioni di Euro. Con questi dati, il Lazio rappresenta oltre il 19% del totale degli investimenti in

uscita dall'Italia verso aree estere, seppur bisogna registrare una contrazione nel confronto con l'anno precedente.

TABELLA 5.4 Flussi netti<sup>16</sup> di IDE in uscita distinti per regione dal 1997 al 2003

Regioni	Anni						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Lazio	601.147	225.562	2.061.935	625.048	8.385.095	3.314.598	1.711.294
Veneto	1.031.285	416.361	566.671	427.859	1.112.892	814.247	1.225.562
Lombardia	5.048.597	4.191.543	2.325.596	2.497.290	8.867.079	4.685.532	575.185
Emilia-Romagna	758.681	1.063.208	564.887	641.286	887.812	712.928	425.695
Friuli-Venezia Giulia	139.689	-11.787	99.938	152.782	312.736	105.778	228.775
Liguria	104.415	81.702	11.525	77.839	115.304	180.470	219.056
Campania	49.718	-32.879	30.570	259.862	445.242	160.782	210.051
Toscana	81.625	125.360	123.125	159.743	125.658	142.465	114.506
Trentino-Alto Adige	19.100	78.772	-270.689	3.947	58.458	27.475	74.028
Molise	-1.778	169	666	377	666	74.668	64.678
Puglia	79.476	-12.520	-7.248	5.394	62.926	11.313	34.061
Abruzzi	1.993	10.758	-111.708	-106.947	-33.354	53.402	26.442
Marche	32.737	25.596	68.150	192.123	79.947	91.686	22.967
Umbria	2.616	16.842	55.078	-32.245	46.326	-3.829	13.952
Sardegna	-26.622	-11.467	-39.033	-12.779	646.421	-13.175	5.180
Calabria	4.631	1.871	885	1.093	4.482	2.288	1.096
Basilicata	1.827	915	-445	1.812	2.618	1.441	599
Valle d'Aosta	16.495	27.454	-4.927	21.967	21.699	15.054	-582
Sicilia	12.679	23.158	20.229	856	22.230	-6.856	-13.837
Piemonte	1.241.543	2.779.450	-5.065.475	5.512.234	4.155.599	3.765.278	-1.077.693
Non indicata	1.393.339	2.156.277	4.207.631	721.377	-964.583	2.709.912	3.053.356
Italia	10.593.193	11.156.345	4.637.361	11.150.918	24.355.253	16.845.457	6.914.371

Importi in migliaia di Euro

Fonte: nostra elaborazione su dati UIC (Settembre 2004)

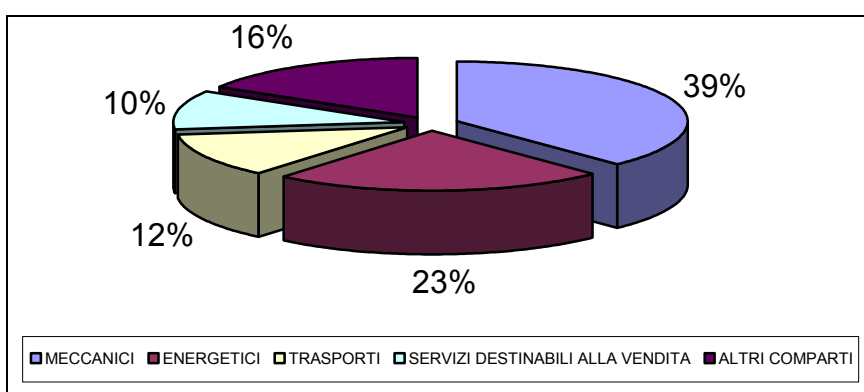
### 5.5 La scomposizione settoriale del flusso di investimenti diretti esteri in uscita

La scomposizione settoriale dei flussi lordi di IDE in uscita ci permette di evidenziare come questo incremento, che può essere definito a tutti gli effetti un dato anomalo nel confronto con la media di periodo, sia da imputare essenzialmente a due comparti di attività: i *servizi destinabili alla vendita*, che nel periodo 2000-2001 subiscono una variazione del 437%, e il settore *energetico*, dove la variazione positiva supera addirittura il 2100%. L'unica

<sup>16</sup> Tali flussi sono calcolati sottraendo agli Investimenti il valore dei Disinvestimenti, per evitare che l'importo lordo sia inficiato da partite *intercompany*.

differenza tra i due settori consiste nel fatto che mentre per i servizi destinabili alla vendita l'anomalia prosegue fino all'anno 2002 (bisogna, infatti, attendere il 2003 affinché il corrispondente valore di IDE in uscita si stabilizzi sulla cifra dei 288 milioni di Euro), nel settore energetico tale fenomeno viene da subito ridimensionato, come mostrano i dati disponibili (il flusso lordo di IDE, infatti, passa dagli 8,9 miliardi del 2001 al 1,3 miliardi del 2002, per poi fermarsi a 645 milioni nell'anno successivo).

GRAFICO 5.3 Distribuzione percentuale dei flussi lordi di IDE in uscita per il Lazio distinti per settore di attività - periodo 2003



Fonte: nostra elaborazione su dati UIC (Settembre 2004)

Riconducendo l'analisi all'ultimo anno di disponibilità dei dati, si evidenzia come il settore *meccanico* costituisca il comparto più attivo nello spiegare il flusso di investimenti generato dalle imprese laziali verso aree geografiche estere, assorbendo ben il 39% del totale della regione. Seguono il settore *energetico*, che con oltre 645 milioni di Euro costituisce il 23% del totale regionale, il settore dei *trasporti* che registra un ammontare di oltre 329 milioni pari al 12% del valore Lazio al 2003 e il settore dei *servizi destinabili alla vendita* con oltre 288 milioni (10% del totale).

L'importanza assunta dai singoli settori può essere analizzata anche in funzione della quota da essi ottenuta sul totale dei flussi lordi di investimento dal Lazio verso l'estero (tabella 5.5). In termini percentuali, il settore *meccanico* registra il maggior valore (37,9%), segno di una netta prevalenza di questo comparto di attività nello spiegare l'importo aggregato del valore complessivo.

Seguono il settore *energetico* (23,3%), i *trasporti* (11,9%), i *servizi destinabili alla vendita* (10,4%) e il settore *chimico* (5,9%).

TABELLA 5.5 Quota sul totale Lazio dei flussi lordi di investimenti diretti dall'estero per settore di attività produttiva dal 1997 al 2003

Settori	Anni						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Agricoltura, silvicoltura ,pesca	1,9%	5,3%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%
Alimentari	2,4%	1,5%	5,6%	0,1%	0,5%	0,1%	0,1%
Chimici	5,3%	4,2%	0,2%	0,9%	0,4%	1,4%	5,9%
Edilizi	5,1%	1,2%	0,6%	0,7%	0,2%	0,7%	4,4%
Energetici	11,1%	7,6%	61,1%	20,5%	70,4%	32,8%	23,3%
Meccanici	11,9%	13,5%	0,2%	0,7%	5,3%	13,1%	37,9%
Minerali e metalli	1,9%	0,8%	0,8%	0,9%	0,4%	0,0%	0,2%
Prodotti industriali	0,8%	1,1%	0,2%	0,7%	0,2%	0,1%	0,1%
Servizi del commercio	2,7%	2,6%	10,1%	1,1%	0,4%	0,2%	0,1%
Servizi del credito	45,9%	33,9%	17,9%	45,3%	5,1%	5,3%	1,4%
Servizi destinabili alla vendita	7,6%	17,8%	3,0%	11,7%	9,4%	42,5%	10,4%
Tessili	0,8%	0,3%	0,0%	0,1%	0,0%	0,9%	0,0%
Trasporti	2,6%	10,0%	0,1%	17,0%	7,6%	0,8%	11,9%
Importi non ripartiti	0,0%	0,2%	0,1%	0,2%	0,0%	2,2%	4,3%
Lazio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati UIC (Settembre 2004)



## **SEZIONE II**

**I risultati dell'indagine su un campione d'impres  
internazionali nel Lazio**



## **6. PREMESSA METODOLOGICA\***

### **6.1 Obiettivi e struttura dell'indagine**

L'indagine empirica contenuta in questa sezione ha l'obiettivo di approfondire il quadro generale che emerge dai dati presentati nella prima sezione, attraverso una verifica diretta delle condizioni strategiche e organizzative delle imprese laziali presenti nei mercati esteri e delle imprese di origine non italiana insediate nel Lazio.

Questa seconda sezione intende, dunque, fornire un'evidenza più diretta e particolareggiata circa le dinamiche internazionali del tessuto produttivo laziale, basata sullo studio diretto e puntuale delle sue caratteristiche, e dei suoi punti di forza e di debolezza.

L'indagine è stata realizzata sottoponendo un questionario - intervista diretta - ad un collettivo statistico (campione effettivo) di 116 imprese, 88 delle quali sono imprese laziali impegnate nei mercati esteri e le restanti 28 sono sedi di aziende di origine estera insediate nel Lazio.

Per ottenere tale numerosità del campione sono state selezionate circa 400 imprese in funzione della significatività dei relativi processi di internazionalizzazione; di queste ben il 29% si è reso disponibile per l'intervista. L'universo delle imprese considerate è stato selezionato su base provinciale, in particolare si è tenuto conto del peso che ciascuna provincia del Lazio ha rispetto al numero totale di aziende impegnate a livello internazionale.

L'intervista diretta è stata preceduta da un contatto telefonico durante il quale si è cercato di ottenere il consenso a fissare un appuntamento da parte del maggior numero di imprese. Per ottenere una maggiore propensione alla risposta è stato inviato, tramite fax o posta elettronica, il questionario con allegata una lettera di presentazione indicante gli obiettivi dell'indagine.

In alcuni questionari sono state registrate delle mancate risposte a causa della non rilevanza della domanda rispetto alle caratteristiche dell'impresa intervistata. Le unità rispondenti sono state divise in *classi di imputazione*, secondo i valori e le modalità di altre variabili di controllo correlate con il carattere. All'interno di ogni classe, eventuali valori mancanti sono stati assunti

---

\* Il presente capitolo è frutto della stretta collaborazione tra il dott. Enzo Peruffo, il dott. Luca Pirolò e la dott.ssa Katinka Santinelli

uguali alla media aritmetica osservata tra i rispondenti, se la variabile è quantitativa, o altrimenti alla moda, se il carattere è qualitativo.

Il questionario si articola in domande aperte e chiuse. Nelle prime l'intervistato poteva fornire liberamente la propria risposta senza alcun suggerimento, nelle seconde era prevista una serie di risposte predefinite tra le quali il rispondente doveva scegliere. Sono, inoltre, state inserite alcune domande filtro: la risposta data alla domanda permetteva di saltare uno o più quesiti dirigendosi verso uno specifico gruppo di domande coerenti con quanto affermato nella domanda filtro. Infine, si distinguono domande semplici, che prevedevano una sola risposta, da quelle multiple che invece ne prevedevano diverse.

L'intervista diretta ha avuto durata media di quaranta minuti, ed è stata condotta da intervistatori qualificati, chiamati a leggere le domande e le opzioni di risposta nell'esatto ordine e con lo stesso linguaggio utilizzato nel questionario, riportandovi, quindi, le risposte così come fornite dall'intervistato. Con questa tecnica di indagine si è avuta una maggiore possibilità di contattare e convincere il rispondente a collaborare, identificando esattamente l'intervistato, si è in grado di istruire la persona preposta a rispondere sul significato delle domande e sul modo corretto di fornire la risposta e si possono trattare molteplici temi nella stessa intervista.

Date le caratteristiche del campione esaminato e le modalità attraverso cui si è arrivati alla sua selezione, i risultati dell'indagine non intendono avere rilevanza sul piano statistico. In linea con gli obiettivi generali della ricerca, si è preferito procedere ad un esame basato sulla percezione maturata da imprese rappresentative del tessuto produttivo laziale e già operanti all'estero.

I risultati dell'indagine forniscono quindi il quadro generale che emerge dalla convergenza delle opinioni di un campione qualitativamente significativo di aziende, circa le problematiche strategiche e organizzative delle imprese laziali impegnate nei mercati esteri.

Va peraltro precisato che, nell'esame dei dati empirici, l'attenzione si è focalizzata soprattutto sulle evidenze in cui si concentrano quote significative del campione e che, di conseguenza, possono essere considerate

rappresentative, con un buon grado di approssimazione, di una tendenza sufficientemente diffusa.

## **6.2 Composizione del campione di imprese laziali operanti all'estero**

Le elaborazioni che verranno presentate riguardano i dati raccolti mediante l'indagine condotta per mezzo di un questionario somministrato alle 88 imprese italiane facenti parte del campione. I dati presentati permettono di comprendere l'articolazione settoriale delle imprese contattate (tabella 6.1). Nella selezione delle unità del campione si è cercato di monitorare le imprese operanti nei settori più importanti per l'economia laziale ovvero quelle impegnate nei comparti tipici della tradizione produttiva nazionale. Secondo questa chiave di lettura va interpretato il dato sulla situazione delle aziende operanti nel comparto chimico-farmaceutico, che rappresentano solo il 3,4% del campione nonostante il rilievo che tali attività rivestono per l'economia laziale. La spiegazione di tale apparente anomalia va pertanto ricercata nel fatto che una larga parte di tali imprese sono prevalentemente controllate da società estere e, come tali, sono state inserite nel campione delle imprese estere localizzate nel Lazio.

*TABELLA 6.1 Composizione del campione di imprese laziali operanti all'estero*

Settore	Valore %
A - Agricoltura, caccia e silvicoltura	1,1%
DA- Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	22,7%
DB - Industrie tessili e dell'abbigliamento	6,8%
DG - Fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali	3,4%
DH - Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	8,0%
DI - Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	17,0%
DK - Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici	13,6%
DL - Fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	14,9%
DM - Fabbricazione di mezzi di trasporto	2,3%
DN - Altre industrie manifatturiere	1,1%
F - Costruzioni	2,3%
G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa	2,3%
I - Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	1,1%
K - Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	3,4%
Totale	100,0%

*Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari*

Come si evince dalla tabella 6.1, i comparti maggiormente rappresentati sono quello delle *industrie alimentari, delle bevande e del tabacco* con una quota del 22,7%, della *fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi* (17,0%) e della *fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche, elettroniche e ottiche* (14,9%).

In conformità con i criteri comunitari in tema di numero dei dipendenti, le aziende contattate sono state raggruppate in tre classi:

- *piccola*, caratterizzata da un numero di dipendenti compreso tra 1 e 49, con una quota del 53,4% del campione;
- *media*, dove il numero dei dipendenti è compreso tra 50 e 249 e la quota è pari al 35,2%;
- *grande*, con un numero di dipendenti superiore a 250 che rappresentano l'11,4% del campione.

TABELLA 6.2 Unità classificate a seconda del numero dei dipendenti

Tipologia di imprese	Valore assoluto	Valore %
Piccola (1-49 dipendenti)	47	53,4%
Media (50-249 dipendenti)	31	35,2%
Grande (>249 dipendenti)	10	11,4%
Totale	88	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Come si vedrà nel prosieguo della trattazione, queste partizioni del campione saranno utilizzate per verificare se le dinamiche dei fenomeni oggetto di studio possono essere interpretate in funzione delle classi dimensionali così determinate.

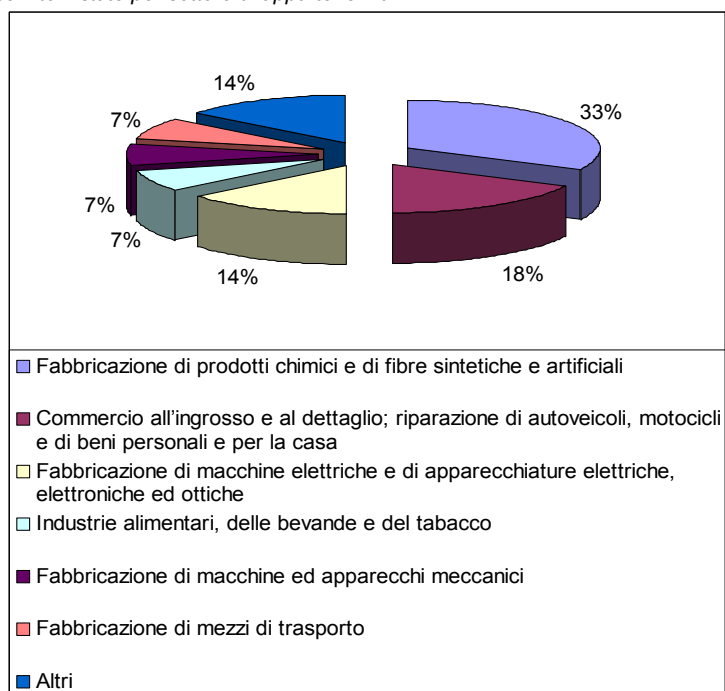
### **6.3 Composizione del campione di imprese di origine estera operante nel Lazio**

L'analisi sulle modalità di ingresso e sull'evoluzione della presenza delle imprese estere sul territorio regionale è stata condotta, attraverso il ricorso ad una serie di interviste strutturate, ad un panel di 28 imprese. Prima di entrare nel dettaglio dei risultati ottenuti in termini di obiettivi perseguiti e strategie

implementate, sembra opportuno un approfondimento sulla ripartizione settoriale e dimensionale delle imprese oggetto di indagine.

Al riguardo, si riporta il settore in cui operano le imprese estere intervistate (grafico 6.1). Il primo dato che si evidenzia è una forte predominanza del comparto della fabbricazione di *prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali*, che rappresenta il 33% del totale del campione analizzato. Come anticipato nel paragrafo precedente, l'importanza di questo comparto sul totale del campione nasce dalla considerazione che molte delle imprese incluse nel *panel* di analisi, sono filiali o sussidiarie di grandi multinazionali operanti nel settore farmaceutico, il cui principale polo di aggregazione nella regione è localizzato nell'area pontina, a cavallo tra le province di Roma e Latina.

GRAFICO 6.1 Imprese intervistate per settore di appartenenza



Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

In questa classifica per settore, occupano poi le prime posizioni le aziende del *commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazioni di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa* che contano per quasi il 18% del totale, e quelle del comparto della fabbricazione di *macchine elettriche e apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche*, che rappresentano un ulteriore 14%. Seguono

poi le imprese appartenenti alle *industrie alimentari delle bevande e del tabacco*, della fabbricazione di *macchine ed apparecchi meccanici* e della fabbricazione di *mezzi di trasporto*. Da ultimo, troviamo le imprese appartenenti ad *altri comparti*.

Al fine di dare una migliore rappresentazione del campione di analisi, è interessante analizzare anche la scomposizione delle imprese intervistate per classe dimensionale, utilizzando, quindi, come criterio di classificazione il numero di dipendenti. In questa prospettiva, come mostrato in tabella 6.3, le imprese di piccola e media dimensione rappresentano rispettivamente il 14,3% e il 25,0% del campione, mentre il rimanente 60,7% raccoglie le aziende più grandi.

Questa forte predominanza delle imprese dimensionalmente maggiori rispetto a quelle con un numero di dipendenti inferiore alle 250 unità è, come logico, da attribuire alla presenza sul territorio delle regione di numerose filiali di grandi gruppi internazionali che hanno stabilito una sussidiaria produttiva e/o commerciale nel Lazio.

TABELLA 6.3 Imprese intervistate per numero di dipendenti

Tipologia di impresa	Valore %
Piccola (1-49 dipendenti)	14,3%
Media (50-249 dipendenti)	25,0%
Grande ( >249 dipendenti)	60,7%
Totale	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

## 7. CARATTERISTICHE E DINAMICHE EVOLUTIVE DELLE IMPRESE LAZIALI OPERANTI ALL'ESTERO\*

### 7.1 Il rilievo della strategia di internazionalizzazione

La prima parte del questionario è stata strutturata in maniera tale da evidenziare le caratteristiche principali delle attività internazionali delle imprese in termini di strategie attuali sui mercati esteri. In questo paragrafo verranno esaminate le prime fondamentali informazioni che consentono di iniziare a costruire un profilo dell'attività internazionale delle aziende oggetto d'indagine.

In ragione di ciò, si è inizialmente cercato di verificare in quale fase del processo di internazionalizzazione si trovino tali aziende. I diversi stadi sono stati individuati facendo riferimento al tasso di crescita, attuale e futuro, del fatturato estero (tabella 7.1). In particolare, quello *iniziale* è caratterizzato da un tasso di crescita ancora limitato (compreso nel *range* 0,5%-2%) e da aspettative future molto promettenti (5%-10%). Le fasi di *sviluppo* e *forte sviluppo*, invece, contraddistinguono le imprese che stanno realizzando importanti tassi di crescita sui mercati esteri (5%-10%) e le attese sono di un'ulteriore sviluppo dei ricavi (15%-20%). Al contrario, tutte le imprese che hanno sostenuto di essere in uno stadio di *maturità* ovvero di *declino* stanno registrando tassi di crescita molto bassi (0,5%-1%) con aspettative future di stabilità nel primo caso, di forte contrazione nel secondo caso (5%-10%).

Sulla base di una valutazione soggettiva da parte dei responsabili aziendali (tabella 7.1), si è verificato che il 53,4% delle imprese intervistate dichiara di essere in una fase di *sviluppo*, mentre il 25,0% sostiene di posizionarsi in uno stadio di *maturità/stabilità*. Ne consegue che più del 85% del campione è rappresentato da imprese che attribuiscono un rilievo fondamentale e strategico al processo di internazionalizzazione, in quanto si trovano in una fase di *sviluppo* o di *forte sviluppo* delle attività realizzate oltre i confini nazionali, ovvero perché sono riuscite a sviluppare una presenza matura sui mercati esteri. Con una quota del 8,0% e del 3,4%, infine, si pongono le imprese caratterizzate rispettivamente da una fase di *forte sviluppo*, *iniziale* e

---

\* Pur essendo frutto di una stretta collaborazione fra gli autori le diverse parti del capitolo sono da attribuirsi come segue: i paragrafi 7.1, 7.2, 7.4 e 7.6 sono stati redatti dal dott. Luca Pirolo; i paragrafi 7.3, 7.5 e 7.6.6 sono stati redatti dal dott. Enzo Peruffo.

*declino/contrazione*. Questo dato testimonia la qualità del campione selezionato e conferma la bontà delle considerazioni che esso favorisce.

TABELLA 7.1 Fase percepita del processo di internazionalizzazione

Fase	Valore assoluto	Valore %
Iniziale	7	8,0%
Sviluppo	47	53,4%
Forte Sviluppo	9	10,2%
Maturità/Stabilità	22	25,0%
Declino/Contrazione	3	3,4%
Totale	88	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Al fine di fornire ulteriori informazioni circa la presenza sui mercati internazionali delle imprese intervistate, è stato loro richiesto di quantificare il rilievo di tali attività in termini di percentuale del fatturato realizzato all'estero; al riguardo, il 67,2% delle aziende dichiara di realizzare una quota di ricavi all'estero non superiore al 50%; al contrario, il restante 31,8% sostiene di conseguire all'estero una quota di fatturato superiore a quella sviluppata sui mercati nazionali. In termini di variazioni (tabella 7.3), 37 unità su 88, pari al 42,0% del totale, denunciano un aumento della quota di fatturato realizzato oltre confine nell'ultimo triennio, mentre soltanto 5 unità lamentano una riduzione dei ricavi esteri. Le restanti aziende (46 unità pari al 52,3 del totale intervistato) sostengono, al contrario, che la quota di ricavi all'estero nell'ultimo triennio è rimasta stabile.

TABELLA 7.2 Imprese del campione per percentuale di fatturato all'estero

Percentuale fatturato	Imprese	Valore %
Non risponde	1	1,1%
Meno del 10%	10	11,4%
11-20%	22	25,0%
21-40%	18	20,5%
41-50%	9	10,2%
51-75%	13	14,8%
Oltre 75%	15	17,0%
Totale	88	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Combinando queste informazioni con i risultati relativi alla percentuale di fatturato realizzata all'estero, è possibile constatare che tra le imprese che hanno aumentato il fatturato all'estero (37 su un totale di 88, pari al 37,5%) vi sono soprattutto quelle che hanno denunciato un bassa incidenza percentuale dei ricavi esteri sul totale realizzato (27 su 37 pari al 73%). Questo risultato può essere interpretato come una dimostrazione di promettente vitalità delle aziende laziali: in sostanza, laddove queste comprendono i benefici della presenza internazionale, decidono di investire tempo e risorse per lo sviluppo delle attività all'estero, andando così ad incrementare progressivamente la quota di ricavi realizzata oltre confine.

TABELLA 7.3. Andamento del fatturato realizzato all'estero da parte delle 87 imprese (tabella 7.2) che hanno risposto

Fatturato realizzato all'estero	Andamento del fatturato realizzato all'estero		
	in diminuzione	stabile	in aumento
Minore del 50%	2	30	27
Maggiore del 50%	3	15	10

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

L'ultimo parametro analizzato per caratterizzare la presenza estera delle imprese è il reddito operativo. Alle imprese non è stato richiesto, tuttavia, di fornire indicazioni circa il valore assoluto di tale indicatore, bensì di dichiarare l'eventuale differenza tra il risultato conseguito a livello nazionale e quello realizzato sui mercati esteri. Con questo obiettivo si è deciso di sintetizzare le informazioni raccolte in riferimento a tale confronto, suddivise per settore di

appartenenza delle imprese intervistate (tabella 7.4). Il dato che si evince con maggior rilievo è la presenza di un livello di redditività operativa associato ai mercati internazionali analogo e in alcuni casi maggiore rispetto all'equivalente valore a livello nazionale.

In dettaglio, nel settore manifatturiero registrano performance analoghe a quelle ottenute sul mercato domestico le imprese appartenenti ai comparti *alimentare, delle bevande e del tabacco*, a quello delle *macchine e degli apparecchi meccanici* e a quello della *lavorazione di minerali non metalliferi*. In realtà, i dati ottenuti tramite interviste mostrano una forte eterogeneità nei risultati. In altri termini, non appare possibile effettuare un'analisi a livello aggregato, in considerazione del fatto che gli stessi comparti costituiscono l'area strategica di affari di imprese diverse, caratterizzate da risultati differenziati in termini di redditività operativa. Infatti, gli stessi comparti in cui si registrano redditività analoghe a quelle domestiche, raggruppano anche imprese che ottengono oltre confine profitti ben superiori rispetto a quelli realizzati nei mercati nazionali.

TABELLA 7.4 Confronto della redditività operativa tra mercato locale ed estero suddivisa per settore

Settore	Confronto della redditività operativa tra mercato locale ed estero		
	minore della redditività media	analogo alla redditività media	maggiore della redditività media
Agricoltura, caccia e silvicoltura			1
Industrie alimentari, delle bevande e tabacco	2	9	8
Industrie tessile e dell'abbigliamento		3	3
Prodotti chimici e di fibre sintetiche ed artificiali		3	
Articoli in gomma e materie plastiche	1	6	
Lavorazione di minerali non metalliferi		7	8
Macchine ed apparecchi meccanici		10	2
Macchine elettriche e apparecchiature elettroniche ottiche	3	6	4
Mezzi di trasporto		1	1
Altre industrie manifatturiere			1
Attività Immobiliari, Noleggio, Informatica, servizi imprese		1	2
Trasporti		1	
Costruzioni		1	
Commercio		2	
Totale	6	50	30

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

## 7.2 Le modalità di entrata nei mercati esteri

Per quanto riguarda le strategie di ingresso (tabella 7.5), si osserva una netta preferenza delle imprese intervistate verso le esportazioni. Più della metà del campione dichiara, infatti, di perseguire strategie dirette o indirette di esportazione dei propri prodotti oltre i confini nazionali. È interessante inoltre notare come tali strategie costituiscano la scelta principale da parte di imprese che si trovano ad aver maturato un'esperienza più che decennale nella gestione dei rapporti internazionali di tipo commerciale.

La relazione tra esperienza maturata e modalità di ingresso sui mercati esteri trova anche riscontro in tema di accordi con altri attori. Al riguardo, infatti, si rileva come le imprese intervistate abbiano mostrato, all'aumentare del numero di anni di operatività sui mercati internazionali, un interesse crescente nei confronti della realizzazione di accordi - sia di tipo produttivo, sia di tipo commerciale - con altri attori operanti direttamente sui mercati esteri coinvolti nella strategia di internazionalizzazione aziendale. Resta, invece, più marginale l'interesse verso l'attuazione di accordi con imprese nazionali o la ricerca di *joint venture*, che riguardano rispettivamente solo il 10,2% e l'11,4% del campione intervistato. Leggermente più significativo appare, infine, l'interesse verso l'apertura di stabilimenti produttivi all'estero, una strategia perseguita dal 13,6% del campione di studio.

TABELLA 7.5 Modalità di entrata sui mercati esteri

Modalità	Sì	No
Export indiretto	63,6%	36,4%
Export diretto	61,4%	38,6%
Accordi commerciali esteri	31,8%	68,2%
Accordi produttivi esteri	12,5%	87,5%
Accordi nazionali	10,2%	89,8%
Joint venture	11,4%	88,6%
Aperto Stabilimento Produttivo	13,6%	86,4%
IDE	10,2%	89,8%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Al fine di verificare l'effettiva esistenza di una relazione tra la modalità di ingresso sui mercati esteri e l'esperienza maturata dalle imprese intervistate nelle attività internazionali, valutandone anche le relative aspettative in termini di sviluppo di tali attività, si è ritenuto opportuno incrociare i dati disponibili al fine di verificare l'esistenza di una correlazione significativa (tabella 7.6). Riprendendo, quindi, la classificazione delle fasi del processo di internazionalizzazione già descritta, è possibile notare come imprese che hanno dichiarato di trovarsi in una fase di sviluppo del loro processo di espansione verso i mercati esteri, allo stesso tempo, abbiano espresso una forte propensione verso le esportazioni (sia di tipo diretto, sia di tipo indiretto), quali modalità per servire i mercati esteri. Le ragioni di questa scelta sono abbastanza evidenti e riconducibili all'incertezza che caratterizza le prime fasi di apertura verso l'estero: in presenza di una limitata esperienza, infatti, risulta conveniente investire in strategie che consentono di mantenere basso il rischio di investimento. L'impiego delle strategie di *export* come modalità di ingresso risponde, pertanto, alla logica di poter sfruttare le opportunità offerte dal mercato estero senza gravarsi dei rischi tipici degli investimenti esteri o di altre forme di coinvolgimento più diretto per l'impresa.

Riprendendo i valori riportati in tabella 7.6 è possibile affermare che la fase di sviluppo del processo di internazionalizzazione delle imprese è quella che genera la maggiore vitalità nella ricerca di canali alternativi per servire i mercati internazionali. Proprio in presenza di uno stadio di sviluppo nella strategia di apertura internazionale, infatti, molte imprese del campione analizzato hanno dichiarato di gestire un discreto numero di accordi, specialmente con imprese estere, per la commercializzazione o la produzione in comune di prodotti.

Dati analoghi, seppur leggermente ridotti rispetto a quelli appena presentati, si rilevano in presenza di una fase di maturità del processo di internazionalizzazione individuale delle imprese: anche in questo caso, infatti, le strategie di *export* diretto e indiretto rappresentano le modalità maggiormente impiegate ai fini dell'operatività di impresa sui mercati esteri; seguono gli accordi con imprese estere, specialmente di tipo commerciale, e l'apertura di stabilimenti produttivi locali.

TABELLA 7.6 Canali di entrata e fasi del processo di internazionalizzazione

Fase del processo di internazionalizzazione	Introduzione	Sviluppo	Forte Sviluppo	Maturità	Stabilità	Declino ContraZIONE
Export indiretto	3	28	7	15		3
Export diretto	5	31	5	12		1
Accordi nazionali	1	4	2	2		
Accordi con imprese estere (commerciali)		17	2	7		2
Accordi con imprese estere (produttivi)	1	5	4	1		
Joint venture		6	2	2		
Apertura stabilimento produttivo estero		4	4	4		
IDE		5	2	2		

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Del tutto marginali sono, invece, i dati relativi alle fasi di introduzione e declino, segno del riconoscimento individuale di un processo di internazionalizzazione già avviato e con prospettive di crescita ancora significative nel primo caso, o di un processo giunto ormai al termine della sua competitività nel secondo caso. In entrambe le situazioni le imprese mostrano una certa riluttanza nell'investimento in forme "impegnative" di gestione dei mercati internazionali, a ragione dell'elevato grado di rischio associato. Le imprese che si collocano in queste fasi estreme sono comunque numericamente poco significative e, in linea con quanto detto in termini di avversione al rischio, affidano la gestione degli aspetti internazionali esclusivamente a strategie di esportazione.

La duplice ripartizione per canale di entrata e per classe di fatturato raggiunta (tabella 7.7), mostra nuovamente la forte propensione delle imprese di piccola e media dimensione nel ricorrere alle esportazioni quale strategia di sviluppo internazionale. In particolare, su un totale di 56 imprese (pari a circa il 64% del totale) che hanno indicato le strategie di export indiretto quale canale di ingresso sui mercati internazionali, l'89% sono imprese di piccola e media dimensione. Valori analoghi si registrano in presenza di strategie di export diretto, dove la medesima percentuale si attesta all'87%. Altrettanto significativa risulta la percentuale relativa agli accordi che, per le imprese di piccola e media dimensione, risultano una strategia molto utile ai fini dello sfruttamento

commerciale delle opportunità presenti sui mercati internazionali. Marginali, infine, si dimostrano i valori sulla costituzione di *joint venture*, sull'apertura di stabilimenti produttivi all'estero e sulla realizzazione di investimenti diretti esteri.

TABELLA 7.7 Canali di entrata e classi di fatturato

Canale di entrata	Classi di fatturato			Totale
	Piccola	Media	Grande	
Export indiretto	30	20	6	56
Export diretto	27	20	7	54
Accordi nazionali	3	3	3	9
Accordi con imprese estere (commerciali)	17	7	4	28
Accordi con imprese estere (produttivi)	5	3	3	11
Joint venture	5	2	3	10
Apertura stabilimento produttivo estero	3	4	5	12
IDE	2	4	3	9

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

La strategia di ingresso sui mercati esteri risponde anche ad un'altra logica: l'importanza rivestita in termini di fatturato dai mercati internazionali rispetto al mercato domestico. Sotto questa prospettiva, appare interessante analizzare il tipo di strategie di entrata implementate dalle aziende del campione, in funzione della percentuale di fatturato realizzato oltre confine (Tabella 7.8).

TABELLA 7.8 Percentuale di fatturato realizzato all'estero e canale di entrata

Percentuale di fatturato realizzato all'estero	Export indiretto	Export diretto	Accordi nazionali	Accordi commerciali con imprese estere	Accordi produttivi con imprese estere	Joint venture	Apertura stabilimento produttivo estero	IDE
Meno del 10%	8,9%	13,0%	11,1%	10,7%		10,0%	8,3%	11,1%
11-20%	21,4%	27,8%	33,3%	32,1%	27,3%	30,0%	33,3%	33,3%
21-40%	25,0%	22,2%	11,1%	14,3%	18,2%	10,0%	8,3%	33,3%
41-50%	8,9%	9,3%	22,2%	17,9%	18,2%	20,0%	8,3%	11,1%
51-75%	12,5%	18,4%	22,2%	10,7%	27,3%	20,0%	16,8%	11,1%
Oltre 75%	21,4%	9,3%		14,3%	9,0%	10,0%	25,0%	

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Sul tema, si può rilevare come a classi intermedie di fatturato realizzato all'estero corrisponda una certa eterogeneità nella scelta del canale di entrata. In particolare, le esportazioni di tipo diretto costituiscono la primaria scelta

strategica da parte di imprese poco coinvolte nella gestione dei mercati esteri (percentuale di fatturato estero sul totale pari al 10,7%). Nella classe successiva, tra l'11-20% del fatturato estero, gli accordi con imprese nazionali rappresentano il canale preferito per raggiungere i mercati di sbocco (33,4%). Tale risultato può essere imputato all'obiettivo di ricercare economie di aggregazione derivanti, appunto, dallo svolgimento in comune di attività, specialmente se di tipo commerciale. Nella classe di fatturato appena indicata assumono importanza anche gli investimenti diretti esteri (33,3%), che occupano una posizione di rilievo anche nella classe di fatturato 21-40%. Gli accordi produttivi con imprese estere, invece, rappresentano la modalità di ingresso sui mercati internazionali maggiormente impiegata da imprese con classe di fatturato compresa nelle percentuali 41-75%. In tal senso è possibile affermare che in presenza di un impegno significativo sui mercati internazionali, le imprese intervistate mostrano un chiaro interesse alla realizzazione di accordi di lungo termine con attori locali, con il fine di consolidare la propria posizione competitiva sul mercato estero e, al contempo, mantenere elevati i livelli di efficienza produttiva che sembra essere anche il fattore esplicativo della scelta di apertura di stabilimenti produttivi esteri, da parte di imprese che realizzano oltre il 75% del proprio fatturato sui mercati internazionali. In questa prospettiva, infatti, la decisione di effettuare un insediamento produttivo oltre confine va interpretata nella logica di coordinare le esigenze di economicità in termini di struttura produttiva con quelle derivanti da una diretta gestione in chiave di marketing del portafoglio clienti locale.

### ***7.3 Le strategie competitive nei mercati esteri***

Nella terza parte del questionario si è cercato di verificare le leve sulla base delle quali le imprese contattate hanno deciso di orientare le proprie strategie di sviluppo internazionale<sup>17</sup>.

Il 25,0% delle aziende intervistate attribuisce (tabella 7.9) alla differenziazione basata sulla qualità superiore una valenza strategica per lo

---

<sup>17</sup> Al riguardo, occorre premettere che l'articolazione delle risposte secondo il questionario somministrato alle imprese del campione oggetto di studio dava la possibilità di un massimo di tre fattori. In altri termini, alle imprese intervistate è stato chiesto di individuare, in un gruppo di sette driver, i tre principali driver della competizione aziendale su aree internazionali. In considerazione di ciò, i dati riportati nella tabella di frequenza 7.9 vanno interpretati considerando, ad esempio, che 32 imprese su 88 (pari al 36,4%) ritengono che la riduzione dei costi sia uno dei tre principali driver strategici su cui far leva per sviluppare una posizione di vantaggio competitivo sui mercati esteri.

sviluppo internazionale; allo stesso modo, più del 50% delle imprese contattate sta puntando decisamente sull'innovazione per competere adeguatamente sui mercati esteri. Il 38,6% delle aziende, inoltre, ritiene fondamentale lo sviluppo di una politica di valorizzazione del marchio che permetta una maggiore riconoscibilità dei prodotti su scala internazionale. Nel complesso, quindi, la scelta di fondare la propria strategia competitiva su fattori di unicità a cui i consumatori riconoscono un maggior valore sembra prevalere rispetto alla ricerca di una maggiore efficienza nella realizzazione delle attività della catena del valore.

TABELLA 7.9 Strategie attuali per la gestione delle attività estere

Strategie	Valore assoluto	Valore %
Riduzione dei costi	32	36,4%
Vantaggio nel tasso di cambio	30	34,1%
Differenziazione basata sulla qualità superiore	66	75,0%
Innovazione	45	51,1%
Marchio	34	38,6%
Alleanze e partecipazioni a consorzi	20	22,7%
Ricerca nuovi mercati	41	46,6%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Nonostante ciò, il 36,4% delle aziende intervistate attribuisce alla riduzione dei costi un ruolo fondamentale per contrastare la crescente competizione sui mercati internazionali. In accordo con quanto finora detto, tra i responsabili aziendali è opinione diffusa che i costi siano ormai stati ridotti al massimo; dunque la chiave strategica per il futuro risiede nella acquisizione di nuove risorse e competenze, attraverso cui sviluppare una qualità superiore dei propri prodotti, e nell'accesso a nuovi mercati (e relativa conoscenza di essi).

In relazione a quest'ultimo aspetto, il 46,6% delle aziende intervistate ritiene fondamentale ampliare il proprio portafoglio di mercati di sbocco. La strategia di espansione internazionale dell'impresa va vista come una modalità di sfruttamento, su aree geografiche sempre più vaste, dei fattori che ne determinano il vantaggio a livello domestico, i cui caratteri di globalità ne consentono l'impiego anche al di fuori dei confini nazionali. In altri casi, questa

scelta si rileva come una sorta di opzione obbligata, per tutte quelle imprese che non riescono a operare in presenza di una crescente competizione internazionale soprattutto se esercitata da grandi operatori globali.

Il 34,4% delle aziende ritiene che ancora oggi il tasso di cambio debba essere una leva fondamentale per migliorare la competitività dei prodotti nazionali, sebbene le esperienze maturate nel passato abbiano dimostrato gli effetti negativi delle svalutazioni competitive che innescano un circolo vizioso tale da renderle insostenibili nel medio periodo e dannose per il sistema industriale nazionale.

Il dato generale che emerge, nell'ambito dei vari tipi di rapporti di collaborazione tra imprese, è uno scarso livello di interazione. Questa dinamica è confermata dal fatto che solo il 22,7% delle aziende vede nelle alleanze e nella partecipazione a consorzi uno dei principali fattori di competitività internazionale.

Al fine di verificare l'eventuale esistenza di una relazione tra scelte strategiche e comparto produttivo, sono state incrociate le indicazioni in tema di driver strategici per il processo di espansione internazionale e l'articolazione settoriale del campione (tabella 7.10). In primo luogo, si può notare come le strategie di differenziazione basate sulla qualità e sull'innovazione rappresentino le linee guida per il raggiungimento di posizioni di vantaggio competitivo sui mercati internazionali, perseguite in tutti i settori e i comparti produttivi considerati nell'indagine empirica.

Scendendo nel dettaglio, tuttavia, è possibile notare come il comparto delle *industrie alimentari delle bevande e del tabacco* mostra una netta prevalenza verso il perseguimento di strategie basate sull'offerta di prodotti ad elevato contenuto qualitativo. La spiegazione, come ovvio, va ricercata nell'effetto leva che la produzione *made-in* può permettere di ottenere: l'offerta di prodotti con una forte caratterizzazione di appartenenza al paese in cui è localizzata l'impresa produttrice, se accompagnata dalla ricerca di elevati livelli di qualità, permette, infatti, di soddisfare in misura maggiore il mercato finale, concedendo al produttore quel *premium price* che a sua volta rappresenta la fonte di maggiore redditività. Su questa linea esplicativa si possono collocare, sempre

nel settore alimentare, le strategie di marketing incentrate sulla politica di marchio quale strumento per la competizione internazionale. Anche in questo caso, infatti, è possibile ricondurre la gestione del marchio ad una logica di sfruttamento di un effetto *made-in*. Tale discorso, difatti, assume una forte valenza proprio in presenza di prodotti quali quelli alimentari che risentono molto di tale effetto sui mercati internazionali. Ultimo (ma non per questo meno importante) fattore critico di successo delle imprese che operano sui mercati esteri nel settore alimentare è la ricerca di nuovi mercati di sbocco. La logica sottostante tale strategia risiede nel riconoscimento del possesso di una fonte di vantaggio competitivo (spesso riconducibile al prodotto stesso) che può essere sfruttata anche su altri mercati rispetto a quelli già serviti.

TABELLA 7.10 Strategie attuali per la gestione delle attività estere e settori di appartenenza delle imprese

Settori	Riduzione dei costi	Vantaggio nel tasso di cambio	Differenziazione basata sulla qualità superiore	Innovazione	Marchio	Alleanze e partecipazioni a consorzi	Ricerca nuovi mercati
Agricoltura, caccia e silvicoltura			1	1		1	1
Industrie alimentari, delle bevande e tabacco	7	3	16	8	10	5	11
Industrie tessile e dell'abbigliamento	2	2	5	3	3	1	1
Prodotti chimici e di fibre sintetiche ed artificiali		3	3	1	2		2
Articoli in gomma e materie plastiche	2	4	5	2	1		2
Lavorazione di minerali non metalliferi	11		12	11	9	2	7
Macchine ed apparecchi meccanici		9	10	11	3	3	5
Macchine elettriche e apparecchiature elettroniche ottiche	8	2	7	7	2	3	8
Mezzi di trasporto	1		2	1	1		
altri industrie manifatturiere							
Attività Immobiliari, Noleggio, Informatica, servizi imprese		3	1		1	3	2
Trasporti		1	1			1	1
Costruzioni		3	1		1	1	
Commercio	1		2		1		1

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Nei settori più tradizionali o ad elevate economie di scala, invece, le strategie maggiormente impiegate dalle imprese intervistate attengono alla ricerca di innovazione o alla riduzione dei costi di produzione. Nel primo caso l'obiettivo finale dell'orientamento strategico perseguito è riconducibile ad attività di differenziazione: far leva sull'innovazione di prodotto e/o di processo vuol dire, infatti, puntare a sviluppare un'offerta maggiormente competitiva per le caratteristiche stesse di cui è dotata o dei benefici che determina per

l'acquirente. All'opposto, il perseguimento di strategie finalizzate all'efficientamento produttivo risponde ad una logica diametralmente opposta: la riduzione dei costi di produzione nella prospettiva di poter offrire un prodotto maggiormente competitivo dal punto di vista del prezzo finale di vendita.

Da tali elaborazioni emerge che sono soprattutto le imprese operanti in settori fortemente competitivi, come quello della fabbricazione di prodotti meccanici, a credere nei benefici di una svalutazione competitiva del tasso di cambio tale da favorire la produzione locale. Queste affermazioni possono segnalare una crescente difficoltà a competere con i grandi *player* internazionali, con cui è difficile confrontarsi dal lato dei costi per la maggiore efficienza produttiva che caratterizza tali strutture in presenza di rilevanti economie di scala e di esperienza, ma è indice di una crescente difficoltà nel realizzare prodotti di qualità superiore ovvero caratterizzati da fattori di unicità tali da permettere all'azienda di ritagliarsi una nicchia profittevole e sostenibile. A supporto di tali considerazioni, è possibile verificare che le aziende operanti nel comparto della meccanica stanno agendo prevalentemente sulla leva della qualità dei prodotti, ed è importante constatare che nessuna impresa appartenente a tale settore ritiene che ci siano margini per tagliare ulteriormente i costi.

Al fine di aumentare la valenza informativa di tali risultati, si è deciso di combinarli con i dati relativi alla fase del processo d'internazionalizzazione in cui le imprese intervistate dichiarano di trovarsi (tabella 7.11)<sup>18</sup>.

La strategia di riduzione dei costi rappresenta una delle leve competitive principali nella fase iniziale (21,4%), dove si cerca di minimizzare l'esposizione finanziaria in attività estere che, almeno inizialmente, si presentano fortemente rischiose per la scarsa esperienza e conoscenza dei mercati internazionali. La leva dei costi, con il susseguirsi delle fasi, perde di importanza come fonte di vantaggio competitivo; al contrario, nella fase di declino sembra riacquisire rilievo (16,7%), questo perché ad una riduzione della quota di mercato, dovrebbe seguire una repentina riduzione dei costi per evitare un disastroso peggioramento del risultato operativo.

---

<sup>18</sup> I dati in tabella 7.11 sono presentati sotto forma di percentuali di colonna, al fine di verificare il rilievo di ogni singola leva strategica in funzione della fase oggetto di analisi.

La strategia di differenziazione basata sulla qualità superiore e su una maggiore valorizzazione del marchio (rispettivamente del 22,2% e del 11,1%), al contrario, acquisisce un rilievo crescente nella fase di forte sviluppo al fine di supportare la crescita internazionale delle imprese laziali. Esse si trovano di fronte ad una scelta obbligata in tema di *driver* strategici su cui orientare il proprio sviluppo internazionale perché non possono certamente competere con le strutture di costo di aziende che provengono dai paesi in via di sviluppo in cui le condizioni di contesto sono certamente più favorevoli (ad esempio in termini di oneri sociali). Le aziende contattate attribuiscono a tali strategie un rilievo preminente anche nelle fasi di declino e maturità, proprio perché individuano in esse la sola via di uscita per contrastare la forte pressione competitiva sui mercati internazionali

La ricerca di nuovi mercati, al contrario riguarda soprattutto le aziende che:

- *dichiarano di essere in una fase embrionale del processo di sviluppo internazionale e cercano nuove aree geografiche su cui collocare i propri prodotti (14,3%);*
- *si trovano in uno stadio di maturità/declino, dove diventa fondamentale per la sopravvivenza delle stesse ricercare nuove aree geografiche dove valorizzare la propria offerta (rispettivamente 10,2% e 11,3%).*

TABELLA 7.11: Strategie attuali per la gestione delle attività estere e fase del processo di internazionalizzazione

Strategia	Fase del processo di internazionalizzazione				
	Iniziale	Sviluppo	Forte Sviluppo	Maturità	Declino
Riduzione dei costi	21,4%	8,0%	13,9%	4,5%	16,7%
Vantaggio nel tasso di cambio	0,0%	8,0%	11,1%	12,5%	0,0%
Differenziazione basata sulla qualità superiore	14,3%	18,1%	22,2%	23,9%	25,0%
Innovazione	17,9%	9,6%	22,2%	14,8%	8,3%
Marchio	10,7%	9,6%	11,1%	8,0%	16,7%
Alleanze e partecipazioni a consorzi	7,1%	6,4%	0,0%	6,8%	0,0%
Ricerca nuovi mercati	14,3%	13,3%	5,6%	10,2%	11,3%
Non risponde	14,3%	27,0%	13,9%	19,3%	22,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

La valenza strategica degli orientamenti appena descritti trova una sua conferma anche in riferimento alle future aspettative delle imprese intervistate. Ai responsabili aziendali intervistati, infatti, è stato chiesto quali fossero le leve strategiche su cui puntare per un futuro sviluppo della posizione competitiva sui mercati internazionali. Dal confronto con i dati presentati nella tabella 7.12 con quelli della tabella 7.9, è possibile evidenziare che si riduce la percentuale delle aziende che vede nella leva dei costi il fulcro della propria strategia competitiva sui mercati esteri (dal 36,4% al 23,9%). Confermano un ruolo di primo piano le strategie di differenziazione basate su una qualità superiore dell'offerta, l'innovazione e la valorizzazione del marchio, come leve competitive per affrontare le future sfide sui mercati internazionali. Tende ad aumentare, al contrario, il numero delle imprese che si aspetta, per il futuro, un tasso di cambio più favorevole, che possa contribuire a migliorare la competitività internazionali dei prodotti laziali (dal 34,1% al 45,5%), in considerazione degli effetti negativi che l'Euro forte sta avendo sull'export extra-UE.

Sono, inoltre, sempre più numerose le imprese che nel futuro ritengo indispensabile l'ampliamento del portafoglio di aree geografiche servite (dal 46,6% al 61,4%), andando così alla ricerca di nuovi mercati ove collocare i propri prodotti e, in ottica di diversificazione di portafoglio, ridurre la dipendenza da pochi mercati di sbocco.

TABELLA 7.12 Strategie future per la gestione delle attività estere

Strategia	Valore Assoluto	Valore %
Riduzione dei costi	21	23,9%
Vantaggio nel tasso di cambio	40	45,5%
Differenziazione basata sulla qualità superiore	68	77,3%
Innovazione	51	57,9%
Marchio	40	45,4%
Alleanze e partecipazioni a consorzi	30	34,1%
Ricerca nuovi mercati	54	61,4%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Queste informazioni possono essere analizzate in funzione del settore di appartenenza delle aziende. In particolare, per il settore alimentare lo sviluppo

di qualità superiore dei prodotti, la gestione del marchio e la ricerca di nuovi mercati costituiscono i principali orientamenti della competizione per il prossimo futuro sulle aree internazionali. Unico elemento di novità, rispetto alle strategie già implementate, è il riconoscimento circa l'importanza nello sviluppo di alleanze tra imprese o di consorzi che permettano, attraverso il ricorso ad economie di densità, il raggiungimento di vantaggi superiori alle somma di quelli ottenibili dalle imprese singolarmente considerate. Il comparto della lavorazione di minerali non metalliferi, invece, continua a mostrare anche per il futuro una certa attenzione verso le strategie di riduzione dei costi, seppur la prospettiva basata sul perseguimento di obiettivi di differenziazione mantiene un riconoscimento elevato, soprattutto se basata su qualità ed innovazione. L'innovazione costituisce poi la fonte di vantaggio competitivo su cui intendono puntare molte imprese dei comparti delle macchine e delle apparecchiature meccaniche ed elettroniche. Per quest'ultimo comparto, i responsabili aziendali sottolineano la necessità di un'ulteriore riduzione dei costi per raggiungere livelli di efficienza ottimali per fronteggiare la competizione a livello internazionale, questi obiettivi dovranno essere raggiunti attraverso dolorosi processi di ristrutturazione e di razionalizzazione delle strutture impiantistiche (in parte già in atto come constatato nel reatino).

Tra gli altri settori oggetto di indagine, si rileva la ricerca di obiettivi di qualità superiore nel comparto del tessile e dell'abbigliamento e la ricerca di nuovi mercati per il comparto degli articoli in gomma e materie plastiche.

TABELLA 7.13: Strategie future per la gestione delle attività estere e settori produttivi di appartenenza

Settori	Riduzione dei costi	Vantaggi o nel tasso di cambio	Qualità superiore	Innovazione	Marchio	Alleanze e partecipazioni a consorzi	Ricerca nuovi mercati
Agricoltura, caccia e silvicoltura		1	1	1		1	
Industrie alimentari, delle bevande e tabacco	4	7	16	7	10	11	13
Industrie tessile e dell'abbigliamento		2	6	4	3	2	2
Prodotti chimici e di fibre sintetiche ed artificiali		3	3	1	2		2
Articoli in gomma e materie plastiche	1	3	4	4	2	2	5
Lavorazione di minerali non metalliferi	9	1	14	11	9	2	10
Macchine ed apparecchi meccanici		7	9	12	6	2	6
Macchine elettriche e apparecchiature elettroniche ottiche	6	5	9	9	3	6	9
Mezzi di trasporto		1	1		2	1	1
altri industrie manifatturiere		1				1	1
Attività Immobiliari, Noleggio, Informatica, servizi imprese		4	1	1	1	2	2
Trasporti		2	1				1
Costruzioni		3	1	1	1		
Commercio	1		2		1		2

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

#### 7.4 Internazionalizzazione e struttura organizzativa

Il riconoscimento sull'importanza attribuita ai mercati esteri come fonte di reddito delle imprese può essere derivato anche dall'attenzione che, da un punto di vista organizzativo, le imprese del campione assegnano a tali mercati. A tal fine, può essere utile analizzare l'impiego di unità organizzative interne, dedicate esclusivamente alla gestione della clientela e dei mercati internazionali. Sul tema va detto che ben il 72% delle imprese intervistate ha dichiarato di gestire uffici con questo tipo di specializzazione, segno di un forte interesse verso gli aspetti internazionali del processo di espansione sui mercati esteri. Suddividendo le imprese in funzione della percentuale di fatturato realizzato all'estero (tabella 7.14), tuttavia, è possibile scendere con più attenzione nell'analisi dei dati raccolti, che mostrano una elevata propensione alla creazione e gestione di tali unità organizzative da parte di imprese impegnate in misura maggiore sull'estero o imprese per le quali il fatturato estero sul fatturato domestico non assume percentuali elevate. In dettaglio, si può notare un maggior interesse nella classe di fatturato "oltre il 75%", dove la

presenza di unità organizzative dedicate alla gestione dei mercati internazionali trova giustificazione nel contributo fornito da tali mercati al raggiungimento del fatturato complessivo. In questi casi quindi l'unità in oggetto, detenuta dal 19% delle imprese, è funzionale a mantenere un continuo contatto con la clientela internazionale, nella prospettiva di poter tenere sotto controllo l'andamento locale e adeguare l'offerta alle esigenze della clientela da servire.

Specularmente, l'interesse mostrato da alcune imprese nella gestione diretta dei mercati esteri, anche in presenza di percentuali basse di fatturato sull'estero, può essere interpretata come segno di aspettative di crescita sul ruolo dell'estero nel fatturato d'impresa. In questa ottica, la gestione di unità organizzative preposte alla cura dei mercati internazionali va vista come indicazione di un impegno diretto nello sviluppo della componente internazionale del proprio portafoglio mercati. In altri termini, si tratterebbe di un tipico investimento di marketing, finalizzato allo sviluppo del mercato finale e guidato appunto da aspettative circa il ritorno atteso su tali mercati.

L'indagine appena condotta ha permesso di esplicitare il grado di diffusione dell'impiego di unità organizzative per la gestione dei mercati esteri. Chiaramente, la massima espressione di questa strategia risiede nella costituzione, direttamente sul territorio estero, di tali unità. In precedenza (par. 7.2) si è già detto che il 13,6% delle imprese ha dichiarato di gestire stabilimenti produttivi al di fuori dei confini nazionali, mentre il 10,2% ha realizzato in passato un investimento classificabile come IDE. Appare tuttavia lecito aspettarsi che la scelta sull'investimento all'estero per la costituzione e gestione di unità organizzative sui mercati esteri dipenda anche dal settore di appartenenza delle imprese intervistate.

*TABELLA 7.14 Fatturato all'estero e unità organizzative dedicate*

Percentuale di fatturato realizzato all'estero	Presenza di un'unità organizzativa all'estero
Meno del 10%	9,6%
11-20%	20,6%
21-40%	25,4%
41-50%	12,7%
51-75%	12,7%
Oltre 75%	19,0%

*Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari*

La tabella 7.15 mostra le percentuali di frequenza della gestione di unità organizzative dedicate alle operazioni con l'estero, suddivise per settore di appartenenza delle imprese intervistate. Si nota come il comparto delle industrie *alimentari, delle bevande e del tabacco* presenti la più alta dotazione di tali unità. L'implementazione di tale strategia è riconducibile:

- per le unità con funzioni esclusivamente commerciali, alla tutela dell'immagine di *made-in* che contraddistingue i prodotti italiani;
- per le unità anche con funzioni produttive, alla ricerca di fattori di costo più convenienti, soprattutto nel reperimento dei fattori della produzione.

La ricerca di economie di approvvigionamento costituisce in effetti la chiave di lettura di molti processi di creazione di unità organizzative locali, oltre che di insediamento diretto estero; non a caso infatti molti dei settori coinvolti in queste strategie sono settori o comparti produttivi in cui la componente di costo, riferita alle risorse umane, assume un peso significativo sul bilancio aziendale.

Tra le imprese operanti nel comparto dei *prodotti delle industrie tessili e dell'abbigliamento* solo il 50,0% ha costituito un'unità organizzativa dedicata alle operazioni con l'estero, mentre questa percentuale sale al 60,0% per le aziende della lavorazione *di minerali non metalliferi*. Ci sono, dunque, aziende in questi comparti che riconoscono un rilievo limitato alle attività estere ovvero che ritengono non necessaria l'esistenza di un gruppo di persone dedicate a favorire il corretto svolgimento e lo sviluppo delle attività internazionali.

TABELLA 7.15 Unità organizzative dedicate e settore di appartenenza

Settore	Esiste un'unità organizzativa dedicata alle operazioni con l'estero	
	SI	NO
Agricoltura, caccia e silvicoltura	0,0%	100,0%
Industrie alimentari, delle bevande e tabacco	80,0%	20,0%
Industrie tessile e dell'abbigliamento	50,0%	50,0%
Prodotti chimici e di fibre sintetiche ed artificiali	100,0%	0,0%
Articoli in gomma e materie plastiche	71,4%	28,6%
Lavorazione di minerali non metalliferi	60,0%	40,0%
Macchine ed apparecchi meccanici	83,3%	16,7%
Macchine elettriche e apparecchiature elettroniche ottiche	84,6%	15,4%
Mezzi di trasporto	0,0%	100,0%
Altri industrie manifatturiere	0,0%	100,0%
Attività Immobiliari, Noleggio, Informatica, servizi imprese	66,7%	33,3%
Trasporti	100,0%	0,0%
Costruzioni	100,0%	0,0%
Commercio	100,0%	0,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Dalla tabella 7.16 è possibile verificare che sono le aziende di dimensioni medio-grandi ad avere nella quasi totalità dei casi un'unità organizzativa dedicata all'estero. Il 44% delle aziende di piccole dimensioni, al contrario, non prevede di dedicare un certo numero di risorse esclusivamente all'attività estera.

TABELLA 7.16 Unità organizzative dedicate e classe dimensionale (numero di dipendenti)

Classe dimensionale	Esiste un'unità organizzativa dedicata alle operazioni con l'estero	
	Sì	No
Piccola	56%	44%
Media	81%	19%
Grande	90%	10%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Questa dinamica può essere spiegata dal rilievo limitato delle attività con l'estero, tale da non giustificare la creazione di un'unità *ad hoc*. La conseguenza diretta di questa scelta, molto spesso, è la crescente difficoltà nella commercializzazione dei prodotti, ovvero la difficoltà di percepire lo sviluppo dell'interscambio commerciale internazionale come un'opportunità di sviluppo. Per ovviare a tale problematica, un numero sempre crescente di

aziende ha deciso di raggrupparsi in consorzi per l'export. La struttura che si viene a creare deve essere snella e con un profilo professionale molto elevato, al fine di erogare a beneficio dei consorziati servizi ad alto valore aggiunto, che ne giustifichino la creazione. Le criticità maggiori sono individuate nella difficoltà di operare a favore di soggetti portatori di interessi compositi, che, spesso, mal digeriscono qualsiasi tipo di ingerenze nello svolgimento delle attività aziendali. I servizi erogati da tali consorzi sono spesso complementari a quelli offerti dagli enti pubblici, infatti tali organizzazioni possono:

- svolgere un'attività di promozione dei prodotti locali sfruttando una rete di rapporti consolidati con gli operatori esteri;
- gestire direttamente la commercializzazione all'estero (e in Italia) dei prodotti delle imprese consorziate appartenenti allo stesso comparto produttivo, che risultano in concorrenza diretta sui mercati esteri;
- occuparsi della commercializzazione di prodotti complementari in termini di gamma<sup>19</sup> ovvero che riguardano diverse fasi della filiera produttiva.

### **7.5 Risorse e competenze per l'internazionalizzazione**

È stato verificato il grado di importanza e la relativa dotazione di talune risorse e competenze determinanti per lo sviluppo internazionale delle imprese laziali. In primo luogo, è stato richiesto di fornire un giudizio circa il grado di importanza della conoscenza del territorio estero (tabella 7.17), a cui si riconosce un ruolo propulsivo per migliorare la posizione competitiva sui mercati esteri. La quasi totalità delle imprese contattate attribuisce a tale risorsa un'importanza elevata (54,5%) ovvero molto elevata (29,5%). Soltanto il 6,8% delle aziende incontrate non la considera rilevante per operare in maniera competitiva sui mercati internazionali. Questi risultati vanno confrontati con i dati relativi all'effettiva disponibilità di questa risorsa (conoscenza) da parte delle imprese intervistate (tabella 2.17). Quasi il 50% delle unità facenti parte del campione sostiene di avere una conoscenza del territorio estero appena sufficiente, mentre solo il 36,3% di esse dichiara di avere una precisa

---

<sup>19</sup> Questo è il caso, ad esempio, di un consorzio di vini della provincia di Roma che raggruppa produttori che si rivolgono a segmenti di mercato differenti.

cognizione (*elevata* o *molto elevata*) circa le caratteristiche del territorio in cui si sta operando.

TABELLA 7.17 *Importanza e disponibilità della conoscenza del territorio estero*

	Non risponde	Molto limitato	Limitato	Medio	Elevato	Molto Elevato
Importanza	1,1%	0,0%	6,8%	8,0%	54,5%	29,5%
Disponibilità	1,1%	1,1%	13,6%	47,7%	29,5%	6,8%
GAP (Disponibilità - Importanza)	0,0%	1,1%	6,8%	39,8%	-25,0%	-22,7%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Se incrociamo tali informazioni con le modalità di ingresso sui mercati esteri (tabella 7.18), è possibile verificare, in prima approssimazione, che l'esigenza di una corretta comprensione delle dinamiche competitive e delle caratteristiche strutturali dei mercati esteri è trasversale ai diversi canali di entrata. Invero, la quota di imprese che riconosce un rilievo strategico alla conoscenza dei mercati internazionali è superiore laddove queste dichiarano di esportare indirettamente i propri prodotti all'estero (89,1%), piuttosto che presidiare i mercati esteri attraverso canali che prevedono un maggiore coinvolgimento organizzativo e finanziario (es. apertura stabilimento all'estero 60,0%). Tale evidenza sembrerebbe di difficile interpretazione se ipotizziamo che all'aumentare del rischio (e quindi dell'impegno strategico e finanziario) le imprese dovrebbero esigere una maggiore conoscenza dell'ambito competitivo e geografico in cui vanno ad operare.

Per una corretta comprensione di questi risultati, si ritiene opportuno verificare qual è il profilo tipico dell'impresa che dichiara di avere una limitata conoscenza del territorio estero. Combinando le informazioni che abbiamo a disposizione, è stato possibile constatare che sono soprattutto le piccole e medie imprese (per numero di dipendenti) operanti all'estero per mezzo delle esportazioni a necessitare di una maggiore comprensione dei mercati internazionali. Solo il 40% delle aziende che si servono delle esportazioni indirette, infatti, dichiara di avere un'esatta cognizione delle caratteristiche del territorio estero; questa quota si riduce al 31,5% se consideriamo le imprese che esportano direttamente. In questo ultimo caso, tali aziende, non

avvalendosi di intermediari esteri, attribuiscono un rilievo maggiore al deficit di conoscenza che le caratterizza e le spinge a dare un giudizio particolarmente negativo sulla dotazione di questa risorsa. A supporto di queste conclusioni, i dati elaborati (tabella 7.19) mostrano come siano soprattutto le piccole aziende a denunciare la scarsa comprensione delle dinamiche competitive sui mercati internazionali (71,7%), laddove il 70,0% delle grandi imprese rivela, al contrario, una conoscenza molto elevata degli aspetti caratterizzanti il territorio estero.

TABELLA 7.18 *Importanza della conoscenza del territorio estero<sup>20</sup> e modalità di entrata*

Modalità di entrata	Importanza elevata molto elevata	Disponibilità elevata molto elevata
Export indiretto	89,1%	40,0%
Export diretto	83,3%	31,5%
Accordi nazionali	77,8%	22,2%
Accordi esteri commerciali	89,3%	35,7%
Accordi esteri produttivi	72,7%	45,5%
Joint venture	60,0%	40,0%
Apertura stabilimento estero	60,0%	58,3%
IDE	77,8%	65,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Sulla base dell'esperienza maturata attraverso il contatto diretto con i responsabili aziendali, possiamo cercare di spiegare questo deficit di conoscenza, riconducendo il tutto a tre problematiche di fondo:

- scarsa esperienza nell'implementazione di strategie di internazionalizzazione (barriere culturali);
- difficoltà nel trovare il giusto contatto all'estero per avviare l'attività di esportazione (barriere relazionali);
- limitata disponibilità di risorse finanziarie per acquisire informazioni di natura commerciale e sulla solvibilità dei potenziali clienti esteri (barriere di risorse).

<sup>20</sup> La variabile *Importanza della conoscenza del territorio* è stata ricodificata al fine di distinguere le aziende che hanno attribuito a tale risorsa un'importanza elevata/molto elevata attribuendogli la modalità SI e viceversa No.

TABELLA 7.19 Disponibilità elevata/molto elevata della conoscenza del territorio estero e classe dimensionale (numero dei dipendenti)

Disponibilità	Classi dimensionali		
	Piccola	Media	Grande
No	71,7%	58,1%	30,0%
Si	28,3%	41,9%	70,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

TABELLA 7.20 Importanza e disponibilità di buoni rapporti con i canali distributivi esteri

	Non risponde	Molto limitato	Limitato	Medio	Elevato	Molto elevato
Importanza	1,1%	2,3%	14,8%	11,4%	39,8%	30,7%
Disponibilità	1,1%	1,1%	18,2%	33,0%	37,5%	9,1%
GAP (Importanza - Disponibilità)	0,0%	1,2%	-3,6%	-21,6%	-2,3%	-21,6%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

I risultati riportati in tabella 7.20 permettono di sintetizzare l'effettiva capacità delle imprese contattate di instaurare proficui rapporti con i canali distributivi presenti sul territorio estero. Il 37,5% delle aziende intervistate dichiara di avere buoni rapporti con i canali di sbocco internazionali, ma il 33,0% di esse denuncia che queste relazioni sono appena sufficienti (*medio*) a garantire una copertura minima dei mercati esteri. Le imprese laziali mostrano di conoscere i mercati internazionali in cui operano, ma non nella misura che esse ritengono adeguata per supportare lo sviluppo competitivo dell'impresa focale. Tali problematiche possono derivare dalla difficoltà di sviluppare relazioni con i canali distributivi esteri ovvero dalla forte competizione internazionale che rende difficoltoso l'accesso ai mercati internazionali. Queste criticità spingono, in taluni casi, le piccole e medie aziende a riunirsi in consorzi che, come precedentemente visto, si occupano prevalentemente della commercializzazione dei prodotti delle aziende consorziate.

Lo svolgimento di attività all'estero esige un'attenta gestione anche delle risorse umane impiegate in tali attività (tabella 7.21). Al riguardo, le imprese intervistate hanno dichiarato di riconoscere una elevata importanza al ruolo delle risorse umane nel processo di espansione internazionale. A questa importanza corrisponde anche un significativo possesso di risorse dotate di

livelli di qualificazione elevati e comunque in linea con le aspettative richieste dalla gestione delle operazioni in ambito internazionale.

*TABELLA 7.21 Importanza e disponibilità di risorse umane qualificate per operare all'estero*

	Non risponde	Molto limitato	Limitato	Medio	Elevato	Molto elevato
Importanza	1,1%	0,0%	2,3%	17,0%	47,7%	31,8%
Disponibilità	1,1%	2,3%	9,1%	39,8%	38,6%	9,1%
GAP (Importanza - Disponibilità)	0,0%	-2,3%	-6,8%	-22,7%	9,1%	22,7%

*Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari*

Maggiore eterogeneità nelle risposte si registra, invece, in riferimento alla domanda sull'effettiva importanza e relativa disponibilità di prodotti a costo inferiore (tabella 7.22), ossia di beni indirizzati sui mercati internazionali per rispondere a specifiche esigenze dei segmenti più bassi del mercato. Chiaramente, una strategia di espansione internazionale fondata sull'impiego di prodotti a basso costo incontra il riscontro solo di una fascia di imprese, con specifici orientamenti in termini di prodotto/mercato. Tali prodotti, infatti, come già anticipato, possono essere indirizzati solo a determinate fasce del mercato ed aree geografiche in cui la componente prezzo rappresenta la guida del processo di acquisto del consumatore.

*TABELLA 7.22 Importanza e disponibilità di prodotti con costo inferiore*

	Non risponde	Molto limitato	Limitato	Medio	Elevato	Molto elevato
Importanza	1,1%	11,4%	31,8%	23,9%	20,5%	11,4%
Disponibilità	1,1%	13,6%	36,4%	30,7%	18,2%	0,0%
GAP (Importanza-Disponibilità)	0,0%	-2,2%	-4,6%	-6,8%	2,3%	11,4%

*Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari*

Come visto precedentemente, la strategia basata sulla differenziazione costituisce uno dei principali orientamenti strategici nella gestione delle operazioni internazionali da parte delle imprese del campione di studio. In questa prospettiva, l'individuazione di risorse e competenze funzionali al perseguimento di questa strategia competitiva rappresenta la fonte di vantaggio aziendale. Al riguardo, elementi quali la qualità del prodotto e la capacità

innovativa dell'impresa rappresentano i principali *driver* strategici. In particolare, nella competizione sui mercati esteri, una larga fetta del campione analizzato reputa di fondamentale importanza il ruolo e, conseguentemente la disponibilità di prodotti di qualità superiore rispetto alla concorrenza (tabella 7.23). Tale riconoscimento deriva anche dalla relazione, più volte analizzata, tra il successo internazionale e la presenza di prodotti a contenuto *made-in*, per i quali le aspettative dei mercati in termini proprio di qualità sono solitamente elevate.

TABELLA 7.23 Importanza e disponibilità di prodotti di qualità superiore

	Non risponde	Limitato	Medio	Elevato	Molto elevato
Importanza	1,1%	3,4%	13,6%	46,6%	35,2%
Disponibilità	1,1%	0,0%	26,1%	55,7%	17,0%
GAP (Importanza-Disponibilità)	0,0%	3,4%	-12,5%	-9,1%	18,2%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Analoghe considerazioni riguardano la questione della capacità innovativa. Se questa, come è noto, rappresenta la chiave di competizione sui mercati a maggior spinta concorrenziale, nonché la risposta aziendale per superare gli andamenti ciclici di mercato e di settore, è chiaro che un'attenta gestione di tali competenze da parte dell'impresa costituisce una potenziale fonte di vantaggio competitivo. Si comprende, quindi, l'importanza che gli attori intervistati attribuiscono alla capacità innovativa aziendale e, in generale, al complesso delle tecniche interne di gestione della conoscenza e dell'innovazione. Questa importanza trova la sua controparte nella effettiva esistenza di livelli di capacità innovativa dichiarati dalle imprese sufficientemente elevati (tabella 7.24).

TABELLA 7.24 Importanza e disponibilità di prodotti ad elevata capacità innovativa

	Non risponde	Molto limitato	Limitato	Medio	Elevato	Molto elevato
Importanza	1,1%	1,1%	5,7%	22,7%	52,3%	17,0%
Disponibilità	1,1%	0,0%	10,2%	29,5%	47,7%	11,4%
GAP (Importanza-Disponibilità)	0,0%	1,1%	-4,5%	-6,8%	-4,6%	5,6%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Da ultimo, con l'obiettivo di analizzare il ruolo del territorio nel processo di crescita aziendale, anche in ambito internazionale, si è indagato sulla capacità delle imprese di radicarsi nel territorio estero. Tali capacità costituiscono, infatti, un elemento di primaria importanza per quelle imprese che vedono nei mercati esteri una fonte duratura di redditività e valore. Quando le strategie internazionali di un'impresa sono orientate nella prospettiva del breve termine, difatti, l'instaurarsi di uno stretto legame con i mercati di sbocco, le istituzioni locali e gli altri attori della filiera economico-produttiva operanti su scala internazionale (in una espressione: il radicamento sul territorio) costituiscono i mezzi per stabilire un contatto diretto con i mercati da servire. In questo modo è possibile monitorare in maniera costante e continuativa gli andamenti di mercato, adeguando, laddove possibile, la propria offerta alle esigenze locali. Seguendo tale ragionamento, quasi il 56% delle imprese intervistate ha dichiarato di attribuire un'elevata importanza alla capacità di radicamento sul territorio estero, oggetto delle attività di internazionalizzazione attiva delle imprese stesse. Sfortunatamente, tuttavia, a fronte di ciò le imprese lamentano un possesso più limitato di tali capacità, segno della necessità di investire per il prossimo futuro sul complesso di legami e relazioni con gli attori internazionali precedentemente considerati (tabella 7.25).

TABELLA 7.25 *Importanza e disponibilità della capacità di radicarsi nel territorio estero*

	Non risponde	Molto limitato	Limitato	Medio	Elevato	Molto elevato
Importanza	1,1%	0,0%	14,8%	11,4%	55,7%	17,0%
Disponibilità	1,1%	1,1%	30,7%	38,6%	23,9%	4,5%
GAP (Importanza-Disponibilità)	0,0%	-1,1%	-15,9%	-27,3%	31,8%	12,5%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

## **7.6 La percezione della competitività del territorio laziale**

Al fine di valutare il legame tra aziende e territorio di appartenenza, si è voluto analizzare il ruolo che i fattori di competitività locale rivestono nel processo di crescita aziendale e di espansione internazionale. In particolare, è stata presa in considerazione l'influenza che determinati fattori, esplicativi della competitività a livello territoriale, assumono nella prospettiva delle imprese

oggetto del campione di studio. Nello specifico, sono stati presi in esame i seguenti fattori:

- livello delle infrastrutture;
- qualità delle istituzioni pubbliche locali;
- offerta di servizi all'internazionalizzazione;
- presenza di grandi imprese internazionali;
- presenza di fornitori locali di elevata qualità;
- qualità delle risorse umane disponibili;
- basso costo delle risorse umane;
- presenza di conoscenze specifiche del territorio;
- immagine del territorio all'estero.

Per ognuno di questi fattori sono stati analizzati da un lato l'importanza rivestita in termini di effetto che essi possono avere sulla competitività dell'impresa sui mercati internazionali e da un altro la qualità di tali fattori nel Lazio così come viene percepita dalle imprese del territorio. Obiettivo finale è, quindi, quello di verificare la relazione esistente tra importanza e qualità percepita con il fine di porre in rilievo elementi di disallineamento tra i fattori.

### **7.6.1 Livello delle infrastrutture**

Il livello di dotazione infrastrutturale del territorio laziale costituisce uno dei principali fattori di competitività locale. Più della metà delle imprese intervistate, infatti, attribuisce alle infrastrutture del territorio un'importanza, *elevata o molto elevata*, per la competitività aziendale. Le ragioni di ciò vanno ricercate principalmente nei vantaggi che la presenza di efficienti infrastrutture produce per gli attori locali. Il riferimento è principalmente alla dotazione infrastrutturale in termini di trasporto e di telecomunicazione; marginale resta il rilievo di altre tipologie di infrastrutture, che, in quanto tali, non rappresentano una fonte di maggiore competitività.

A fronte del riconoscimento di un'elevata importanza, tuttavia, la qualità percepita delle infrastrutture disponibili sul territorio laziale risulta relativamente più bassa, segno evidente di una espressa esigenza, avvertita dalle imprese

laziali, di un miglioramento della dotazione infrastrutturale della regione (tabella 7.26).

TABELLA 7.26 *Importanza e qualità delle infrastrutture*

	Non risponde	Molto limitato	Limitato	Medio	Elevato	Molto elevato
Importanza	0,0%	4,5%	13,6%	26,1%	36,4%	19,3%
Qualità	2,3%	12,5%	34,1%	43,2%	6,8%	1,1%
GAP (Importanza – Qualità)	-21,3%	-8,0%	-20,5%	-17,1%	35,2%	19,3%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

### **7.6.2 Qualità delle istituzioni pubbliche locali e dei servizi reali all'internazionalizzazione**

Valori analoghi si registrano anche in tema di qualità delle istituzioni pubbliche locali: a fronte di un elevato riconoscimento attribuito al ruolo svolto da tali organismi nel processo di competitività aziendale, la qualità percepita dalle imprese intervistate risulta limitata (tabella 7.27).

TABELLA 7.27 *Importanza e qualità delle istituzioni pubbliche locali*

	Non risponde	Molto limitato	Limitato	Medio	Elevato	Molto elevato
Importanza	0,0%	3,4%	17,0%	23,9%	46,6%	9,1%
Qualità	2,3%	9,1%	50,0%	31,8%	6,8%	0,0%
GAP (Importanza – Qualità)	-2,3%	-5,7%	-33,0%	-8,0%	39,8%	9,1%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Su questa linea si colloca anche il dato sui servizi reali per l'internazionalizzazione (tabella 7.28). Tali servizi, finalizzati ad offrire un supporto alle imprese laziali, assumono rilievo nel processo di espansione internazionale soprattutto per le piccole e medie imprese che possono così sopperire alla carenza di risorse finanziarie disponibili. Nonostante il riconoscimento di un'elevata importanza ai fini della competitività aziendale, la percezione sulla qualità dell'offerta di tali servizi resta mediamente limitata. In tal senso possono essere interpretate le richieste delle imprese intervistate di un incremento dell'offerta complessiva di tali servizi, di una semplificazione sulle procedure di accesso ad essi e, in generale, di un sensibile miglioramento qualitativo.

TABELLA 7.28 *Importanza e qualità per la competitività dei servizi all'internazionalizzazione*

	Non risponde	Molto limitato	Limitato	Medio	Elevato	Molto elevato
Importanza	0,0%	4,5%	6,8%	17,0%	59,1%	12,5%
Qualità	4,5%	17,0%	52,3%	20,5%	5,7%	0,0%
GAP (Importanza – Qualità)	-4,5%	-12,5%	-45,5%	-3,5%	53,4%	-13,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

### 7.6.3 *Rilievo dei partner industriali*

Maggiore allineamento tra importanza attribuita e qualità percepita, invece, si registra sul tema della presenza sul territorio di grandi imprese internazionali (tabella 7.29). Tali attori, infatti, sono visti quali attivatori di un indotto in termini soprattutto di mercato di sbocco per le piccole imprese locali, con effetti significativi anche sul relativo processo di internazionalizzazione aziendale. In questa prospettiva, la presenza di grandi imprese internazionali produce effetti in termini di internazionalizzazione attiva trainata, intesa come processo di espansione verso l'estero delle imprese minori. Tale processo, guidato dai percorsi di sviluppo internazionale dell'impresa maggiore, trova riscontro anche nelle imprese dimensionalmente più piccole che si trovano ad implementare strategie di ingresso sui mercati esteri, affrontando un rischio più limitato, stante il rapporto esistente con la grande impresa.

TABELLA 7.29 *Importanza e presenza di grandi imprese internazionali*

	Non risponde	Molto limitato	Limitato	Medio	Elevato	Molto elevato
Importanza	0,0%	9,1%	40,9%	22,7%	25,0%	2,3%
Presenza	5,7%	12,5%	45,5%	23,9%	12,5%	0,0%
GAP (Importanza – Presenza)	-5,7%	-3,4%	-4,5%	-1,1%	12,5%	2,3%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

In alcuni casi, questo ruolo di attivatore dell'indotto economico viene attribuito ai fornitori locali. La presenza di mercati di approvvigionamento, con prodotti ad elevata qualità, viene vista infatti come una potenziale fonte di competitività da parte di imprese che si trovano più a valle della filiera economico-produttiva. In tal senso, tuttavia, nonostante il riconoscimento di una elevata importanza attribuita a tali attori operanti sul territorio della regione, la

qualità degli stessi, non sembra essere elevata. Le imprese intervistate, infatti, hanno mediamente dichiarato di non riconoscere elevati livelli qualitativi all'offerta di prodotti e materie prime dei fornitori locali, mostrando conseguentemente un elemento di criticità in tema di competitività territoriale (tabella 7.30).

TABELLA 7.30 *Importanza e presenza di fornitori locali di elevata qualità*

	Non risponde	Molto limitato	Limitato	Medio	Elevato	Molto elevato
Importanza	0,0%	4,5%	18,2%	20,5%	46,6%	10,2%
Qualità	4,5%	8,0%	37,5%	34,1%	14,8%	1,1%
GAP (Importanza – Qualità)	-4,5%	-3,4%	-19,3%	-13,6%	31,8%	9,1%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

#### **7.6.4 Qualità e costi delle risorse umane**

Il tema della disponibilità e qualità dei fattori produttivi, quali elementi di competitività delle imprese locali anche a livello internazionale, assume un particolare rilievo se riferito alle risorse umane. In generale, è possibile affermare che le imprese intervistate riconoscono un'importanza elevata alla disponibilità di risorse umane ben qualificate (tabella 7.31). In linea con questa esigenza, anche il livello di qualità percepito è sufficientemente alto, diversamente rispetto a quanto avviene sul tema dei costi associati a tali fattori. A fronte del riconoscimento di un'elevata importanza della presenza di costi bassi per l'acquisizione di risorse umane, l'offerta locale sembra essere mediamente sopra le aspettative, nel senso di un livello di costi più elevato e, comunque, non in grado di garantire livelli di competitività alle imprese locali (tabella 7.32).

TABELLA 7.31 *Importanza e presenza della qualità delle risorse umane*

	Non risponde	Molto limitato	Limitato	Medio	Elevato	Molto elevato
Importanza	1,1%	2,3%	1,1%	8,0%	64,8%	22,7%
Qualità	3,4%	1,1%	15,9%	48,9%	28,4%	2,3%
GAP (Importanza – Qualità)	-2,3%	1,1%	-14,8%	-40,9%	36,4%	20,5%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

TABELLA 7.32 *Importanza e presenza di un basso costo delle risorse umane*

	Non risponde	Molto limitato	Limitato	Medio	Elevato	Molto elevato
Importanza	0,0%	4,5%	19,3%	26,1%	33,0%	17,0%
Qualità	3,4%	9,1%	44,3%	36,4%	5,7%	1,1%
GAP (Importanza – Qualità)	-3,4%	-4,5%	-25,0%	-10,2%	27,3%	15,9%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

### 7.6.5 L'effetto made-in

Da ultimo, si è presa in considerazione la presenza sul territorio di conoscenze specifiche, riferite al settore di appartenenza delle imprese intervistate, e l'immagine che il territorio stesso assume nei mercati internazionali. Sul primo punto si è proceduto ad analizzare l'importanza riconosciuta dalle imprese alla presenza, sul territorio regionale, di una conoscenza diffusa e di fenomeni di *knowledge* condiviso tra attori di una medesima filiera produttiva. Il riferimento è, ad esempio, alle imprese farmaceutiche dell'area pontina o a quelle del comparto ceramico viterbese. In questi casi, l'esistenza di più attori, con livelli di specializzazione diversa, ma aggregati da un punto di vista geografico, produce un evidente effetto in termini di economie di densità e, in generale, di condivisione di conoscenza e saperi, in grado di contribuire positivamente alla competitività internazionale della singola impresa (tabella 7.33).

Allo stesso modo, l'immagine del territorio rappresenta un altro importante fattore di competizione per le imprese insediate nel Lazio. In generale l'immagine che i mercati esteri hanno del territorio di provenienza delle imprese operanti su scala internazionale ha un peso rilevante soprattutto per prodotti ad effetto *made-in*. Al riguardo, i risultati ottenuti tramite interviste alle imprese mostrano un certo allineamento tra il riconoscimento di questa importanza e l'effettiva percezione dell'immagine del territorio (tabella 7.34).

TABELLA 7.33 Importanza e presenza di conoscenze specifiche nel territorio

	Nulla	Molto limitato	Limitato	Medio	Elevato	Molto Elevato
Importanza	0,0%	3,4%	18,2%	17,0%	45,5%	15,9%
Qualità	6,8%	4,5%	31,8%	35,2%	17,0%	4,5%
GAP (Importanza – Presenza)	-6,8%	-1,1%	-13,6%	-18,2%	28,5%	11,4%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

TABELLA 7.34 Importanza e presenza di un'immagine positiva del territorio all'estero

	Nulla	Molto limitato	Limitato	Medio	Elevato	Molto elevato
Importanza	0,0%	4,5%	6,8%	15,9%	48,9%	23,9%
Qualità	3,4%	4,5%	275,0%	30,7%	34,1%	2,3%
GAP (Importanza – Presenza)	-3,4%	0,0%	-268,2%	-14,8%	14,8%	21,6%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Il discorso appena condotto sull'importanza dei fattori di competitività del territorio laziale e sulla qualità di tali fattori, così come viene percepita dalle imprese, è funzionale ad un'indagine più approfondita sulle future strategie di nuova localizzazione e/o di delocalizzazione. In particolare, le imprese intervistate mostrano, per il prossimo futuro, una relativa stabilità dal punto di vista della strutturazione organizzativa di cui sono dotate. Nello specifico, solo il 9,1% delle imprese ha già pianificato una strategia di delocalizzazione di alcune attività della catena del valore in territori esterni alla regione; percentuale che sale al 17,2% se si prendono in considerazione anche le imprese che si dichiarano propense, per il futuro, ad implementare tali scelte strategiche (tabella 7.35)

TABELLA 7.35 Quale sviluppo per l'impresa: delocalizzazione o nuova localizzazione

	Delocalizzazione	Nuova localizzazione
Certamente no	29,5%	35,2%
Poco probabile	43,2%	44,4%
Probabile	18,2%	13,6%
Certamente si	9,1%	6,8%
Totale	100,0%	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Al riguardo, le imprese già intenzionate ad aprire nuove sedi, o propense in tal senso, sono pari, rispettivamente, al 6,8% e al 13,6% del totale del campione considerato.

I dati appena esposti, tuttavia, richiedono un approfondimento a livello settoriale, con il fine di determinare l'effettivo orientamento delle imprese in tema di espansione estera (tabelle 7.36 e 7.37). In dettaglio, le imprese che hanno manifestato un concreto interesse alla delocalizzazione produttiva sono riconducibili ai comparti degli *articoli in gomma e materie plastiche*, della *lavorazione di minerali non metalliferi*, delle *macchine ed apparecchi meccanici* e delle *macchine elettriche e apparecchiature elettroniche ottiche*. Per tali imprese le scelte di delocalizzazione sono spesso guidate da motivazioni di carattere economico, essendo le aree di destinazione di tali investimenti concentrate principalmente nei paesi dell'Europa dell'est, dove i fattori della produzione e la manodopera in particolare presentano costi di approvvigionamento inferiori rispetto al mercato nazionale. Questi comparti sono anche quelli in cui le imprese, per il prossimo futuro, si dichiarano propense verso l'implementazione di strategie di delocalizzazione produttiva. Stesso tipo di attese si registrano per il comparto delle *attività immobiliari, noleggio, informatica, servizi imprese* e per quello dei *mezzi di trasporto*.

TABELLA 7.36 Scelta di delocalizzazione in funzione del settore

Settore	Certamente no	Poco probabile	Probabile	Certamente sì
Agricoltura, caccia e silvicoltura		2,6%		
Industrie alimentari, delle bevande e tabacco	34,6%	28,9%		
Industrie tessile e dell'abbigliamento	3,8%	10,6%	6,3%	
Prodotti chimici e fibre sintetiche ed artificiali		2,6%	12,5%	
Articoli in gomma e materie plastiche	3,8%	7,9%	12,5%	12,5%
Lavorazione di minerali non metalliferi	26,9%	10,6%	18,8%	12,5%
Macchine ed apparecchi meccanici		18,5%	6,3%	50,0%
Macchine elettriche e apparecchiature elettroniche ottiche	23,2%	5,3%	25,0%	12,5%
Mezzi di trasporto		2,6%	6,3%	
altre industrie manifatturiere				12,5%
Attività Immobiliari, Noleggio, Informatica, servizi imprese		2,6%	12,5%	
Trasporti		2,6%		
Costruzioni	3,8%	2,6%		
Commercio	3,8%	2,6%		

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

Si mostrano, al contrario, negative o comunque poco propense ad una strategia di delocalizzazione, le imprese appartenenti alle industrie *alimentari, delle bevande e tabacco* e quelle del comparto delle *industrie tessile e dell'abbigliamento*. Le ragioni di questa decisione vanno principalmente imputate alla necessità di preservare gli effetti del *made-in*, su cui, come accennato precedentemente, tali imprese incentrano la propria strategia competitiva.

Valori analoghi a quanto riscontrato in tema di delocalizzazione, si registrano anche sulla strategia di nuova localizzazione, posto che le imprese del comparto industrie *alimentari, delle bevande e del tabacco* mostrano una scarsa propensione all'apertura di nuove unità organizzative. Più significativo risulta invece l'interesse dei comparti *macchine ed apparecchi meccanici* e di quello delle *industrie tessili e dell'abbigliamento*.

TABELLA 7.37 Scelta di nuova localizzazione in funzione del settore

Settore	Certamente no	Poco probabile	Probabile	Certamente sì
Agricoltura, caccia e silvicoltura		2,6%		
Industrie alimentari, delle bevande e tabacco	25,8%	30,7%		
Industrie tessile e dell'abbigliamento	3,2%	7,7%		33,3%
Prodotti chimici e di fibre sintetiche ed artificiali		5,1%	8,3%	
Articoli in gomma e materie plastiche	6,5%	5,1%	25,0%	
Lavorazione di minerali non metalliferi	32,3%	7,7%	16,7%	
Macchine ed apparecchi meccanici		23,1%	8,3%	33,3%
Macchine elettriche e apparecchiature elettroniche ottiche	22,6%	5,1%	25,0%	16,7%
Mezzi di trasporto		5,1%		
Altri industrie manifatturiere				16,7%
Attività Immobiliari, Noleggio, Informatica, servizi imprese		2,6%	16,7%	
Trasporti		2,6%		
Costruzioni	3,2%	2,6%		
Commercio	6,5%			

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionari

### 7.6.6 L'impatto sulle imprese dei servizi per l'internazionalizzazione

Numerose istituzioni pubbliche e private risultano impegnate nell'erogazione di una serie di servizi di supporto ai processi di internazionalizzazione: il 70,2% delle imprese intervistate dichiara di averne

usufruito. In particolare, tra queste, il 62%, il 28% e il 10% è rappresentato, rispettivamente, da piccole, medie e grandi aziende. La percentuale di piccole aziende (sul totale intervistate), che hanno usufruito di servizi all'internazionalizzazione, è pari al 70,2% contro una quota del 48,4% per le medie e del 50,0% per le grandi (tabella 7.38).

*TABELLA 7.38 Utilizzo dei servizi a supporto dell'internazionalizzazione per classe dimensionale dell'impresa (numero di dipendenti)*

Classi di dipendenti	Utilizzo dei servizi all'internazionalizzazione			Totale
	Non risponde	Sì	No	
Piccola	2,1%	70,2%	27,7%	100,0%
Media	3,2%	48,4%	48,4%	100,0%
Grande	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
Totale	2,1%	70,2%	27,7%	100,0%

*Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari*

I risultati ottenuti mostrano un'elevata diffusione di tali servizi. L'indagine, tuttavia, non ha la pretesa di giudicare l'operato dei vari soggetti pubblici o privati impegnati a vario titolo nell'erogazione di tali servizi, bensì di fornire utili informazioni al fine di delinearne i punti di forza e di debolezza. Da un'analisi approfondita dei questionari possiamo desumere che uno dei problemi principali resta quello della promozione: nonostante gli sforzi compiuti dai vari enti pubblici impegnati a supportare lo sviluppo internazionale delle aziende laziali, gli imprenditori lamentano, in molti casi, una scarsa conoscenza di questi incentivi. A questo si aggiunge una forte frammentazione dell'offerta: ci sono troppi enti che si fanno carico di favorire lo sviluppo internazionale delle imprese laziali con offerte che spesso si sovrappongono. Tale affermazione è stata sottoposta al giudizio delle aziende, con la richiesta di rispondere se si fosse completamente d'accordo (giudizio 5) ovvero assolutamente in contrasto (giudizio 1). Dai risultati presentati in tabella 7.39, è possibile verificare che il 53,4% delle aziende (modalità 4 e 5) è assolutamente d'accordo con il fatto che vi sono troppe istituzioni che tendono a sovrapporre le rispettive offerte. I responsabili aziendali hanno dichiarato di non percepire il ruolo e la funzione svolta dalle diverse istituzioni impegnate in un'attività di supporto allo sviluppo internazionale delle imprese laziali.

TABELLA 7.39 Nel campo dei servizi all'internazionalizzazione vi sono troppe istituzioni che fanno cose troppo simili

Giudizio	Valore assoluto	Valore %
Non risponde	4	4,6%
1	2	2,3%
2	15	17,0%
3	20	22,7%
4	16	18,2%
5	31	35,2%
Totale	88	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari

Per le aziende è difficile districarsi tra le diverse opportunità di incentivazione, di cui, spesso, non si riescono a percepire i possibili benefici, anche a causa delle complessità burocratiche che devono affrontare. In aggiunta, è rilevante la mancanza di dialogo tra imprese ed enti che erogano servizi all'internazionalizzazione: le aziende lamentano una carenza di conformità dei servizi rispetto ai loro reali bisogni; pertanto, una maggiore concertazione tra aziende e istituzioni potrebbe contribuire al miglioramento dell'offerta di tali servizi. Il 30,7% delle imprese incontrate (tabella 7.40) si attende un maggior coinvolgimento nella fase di definizione dell'offerta di servizi, al fine di realizzare un duplice obiettivo:

- aumentare il livello di conoscenza dell'offerta di servizi che resta, comunque, frammentata tra diverse istituzioni;
- migliorarne l'efficacia.

A tal fine, sarebbe auspicabile un monitoraggio costante della situazione delle singole aziende, da parte degli enti preposti, al fine di assicurare continuità (richiesta espressamente dal 14,8% del campione) nella fornitura dei servizi: in questo modo essi sarebbero percepiti quali strumenti concreti di assistenza all'espansione sui mercati esteri atti a favorire il consolidamento della presenza oltre confine, scevri da effetti meramente contingenti.

Delle 88 imprese intervistate, 27 (pari al 30,7%) auspicano una maggiore tempestività in termini di erogazione: molti imprenditori hanno sottolineato che l'efficacia dei servizi dipende essenzialmente dai tempi di erogazione. Questi ultimi, spesso, non sono compatibili con le scelte strategiche e finanziarie delle

aziende, i lunghi tempi che caratterizzano l'iter di erogazione dei finanziamenti, ad esempio, comportano un ampliamento del profilo temporale del progetto e quindi dei rischi ad esso connessi.

A tal proposito si vuole riportare l'esperienza di un'impresa operante nel settore della meccanica che ha ricevuto un finanziamento per la realizzazione di un sito produttivo all'estero. I responsabili hanno dichiarato di aver avviato il progetto senza aver avuto la certezza di poter beneficiare effettivamente di tale contributo. L'impresa generava flussi di cassa operativi sufficienti a coprire una parte dell'investimento, la restante quota sarebbe stata finanziata ricorrendo al tradizionale scoperto di conto corrente. Soltanto successivamente l'azienda ha espletato le pratiche e la domanda è stata accettata. Questa breve esperienza dimostra come le erogazioni, spesso, siano a beneficio di imprese che investirebbero all'estero indipendentemente dall'intervento di istituzioni pubbliche. Ne consegue che la scarsa tempestività genera una selezione naturale tra i progetti, tale da costituire un premio a posteriori per le imprese che non hanno difficoltà a reperire risorse finanziarie. Tali distorsioni comportano la perdita del ruolo incentivante di questi servizi, perché non favoriscono le aziende che necessitano di un supporto di carattere finanziario, promozionale, legale, ecc. per avviare il loro percorso di sviluppo internazionale. L'assenza di tali incentivi può portare, in alcuni casi, all'interruzione del processo di internazionalizzazione.

TABELLA 7.40 Quali sono le principali caratteristiche che i servizi all'internazionalizzazione dovrebbero avere<sup>21</sup>

Caratteristiche servizi all'internazionalizzazione	Valore assoluto	Valore %
Maggiore coinvolgimento degli imprenditori	27	30,7%
Tempestività	27	30,7%
Professionalità	25	28,4%
Economicità	17	19,3%
Qualità superiore	16	18,2%
Fruibilità	15	17,0%
Continuità	13	14,8%
Coordinamento	10	11,4%
Diffusione	5	5,7%

Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari

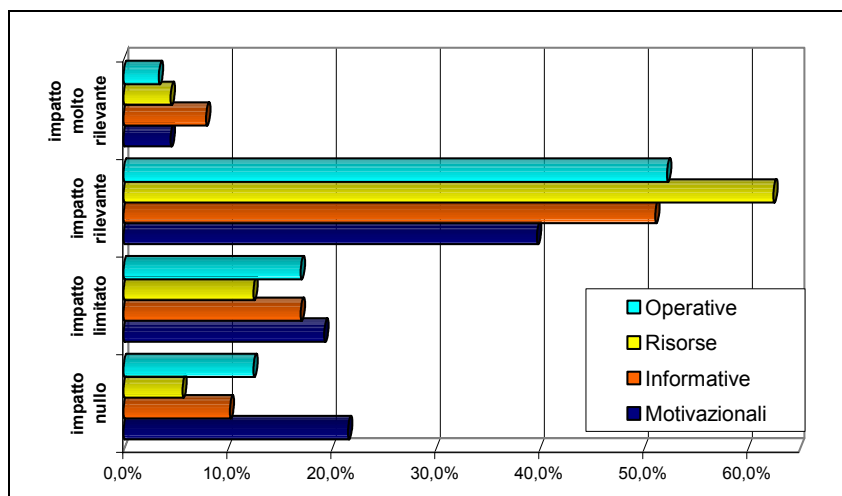
<sup>21</sup> Per l'interpretazione di tali si faccia riferimento a quanto già detto nel 7.3.

Le aziende intervistate, infatti, si attendono un'elevata professionalità (28,4%) e, in genere, una qualità superiore (18,2%) nell'erogazione di tali servizi. Altro elemento critico dell'attuale offerta di servizi è stato individuato nella scarsa economicità (19,3%) delle offerte da parte delle istituzioni pubbliche. Sulla base delle informazioni aggiuntive tratte dai questionari si desume che il problema dell'eccessiva onerosità è legato in buona parte alla bassa qualità percepita da parte delle imprese contattate.

In ragione di ciò, si è cercato di verificare quali sono gli effetti percepiti da parte dei diversi imprenditori a seguito dell'utilizzo dei diversi servizi a supporto dell'internazionalizzazione. Per questo motivo sono state individuate quattro possibili barriere:

- *motivazionali*, che si sostanziano nella difficoltà di percepire i mercati esteri come opportunità di sviluppo per l'impresa;
- *informative*, che comportano la mancanza di informazioni sulle opportunità offerte dai mercati e sulle condizioni necessarie per entrarvi in modo appropriato;
- *di risorse*, che attengono all'inadeguatezza delle risorse tangibili e intangibili necessarie per operare all'estero;
- *operative*, che riguardano la scarsa capacità di gestire le relazioni e le relative transazioni connesse allo sviluppo della posizione estera.

GRAFICO 7.1 Analisi dell'impatto dei servizi sulle diverse barriere all'internazionalizzazione



Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari

Alle imprese che hanno dichiarato di aver beneficiato di servizi all'internazionalizzazione è stato richiesto un giudizio circa gli effetti di tali facilitazioni sulle barriere sopra individuate. La modalità che presenta la frequenza relativa più elevata è quella che riconosce un impatto rilevante ai servizi erogati per tutte le barriere prese in esame. In particolare, il 62,5% delle aziende contattate dichiara che i servizi all'internazionalizzazione hanno un impatto rilevante sulle barriere di risorse; questa percentuale si attesta al 52,3% per le barriere operative, al 51,1% per le barriere informative e al 39,8% per le barriere motivazionali.

In sintesi, è possibile concludere che le imprese hanno percepito negli ultimi anni un miglioramento della qualità e utilità dei servizi all'internazionalizzazione. Il 62,5% delle aziende intervistate (modalità 3, 4 e 5) concorda con tale affermazione (tabella 7.41).

Un'analisi dettagliata dei questionari, permette di verificare che le imprese incontrate hanno usufruito prevalentemente di finanziamenti per supportare la partecipazione a fiere e missioni. In molti casi, le imprese lamentano una scarsa focalizzazione degli eventi fieristici: in sostanza, non è importante la presenza *tout court* bensì la possibilità di incontrare interlocutori potenzialmente interessati ai prodotti dell'impresa. La difficoltà degli enti pubblici di garantire un servizio utile, professionale e tempestivo ha spinto, in alcuni casi, le piccole imprese a organizzarsi in consorzi. La struttura che si viene a creare deve essere snella e con un profilo professionale molto elevato, per erogare a beneficio dei consorziati servizi ad alto valore aggiunto che ne giustifichino la creazione. I servizi erogati dai consorzi sono spesso complementari a quelli offerti dagli enti pubblici.

TABELLA 7.41 Negli ultimi anni, la qualità e utilità per le imprese dei servizi all'internazionalizzazione è migliorata

Giudizio	Valore assoluto	Valore %
Non risponde	5	5,7%
1	9	10,2%
2	19	21,6%
3	28	31,8%
4	20	22,7%
5	7	8,0%
Totale	88	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari

Sono poche le unità del campione che sostengono di aver beneficiato di contributi per la realizzazione di insediamenti produttivi all'estero. L'indagine condotta però non ha valenza statistica, quindi, non è possibile fornire dati attendibili circa l'utilizzo e la diffusione dei vari servizi nella regione Lazio. Il nostro focus si sposta, al contrario, sulle aspettative delle aziende in termini di servizi attesi per supportare la propria attività o quella di aziende simili. I dati, ordinati in funzione della frequenza di risposta (tabella 7.42), mostrano come i servizi finanziari siano quelli prevalentemente richiesti dalle aziende contattate. Il 42,0%<sup>22</sup> delle imprese ha dichiarato di attendersi un maggior supporto di carattere informativo sulle opportunità e le caratteristiche dei mercati esteri per aumentare il grado di conoscenza del territorio estero. Le informazioni richieste sono prevalentemente di natura:

- *commerciale*, ad esempio, fornendo i nominativi di potenziali *buyer*;
- *legale*, con l'obiettivo di formare i responsabili aziendali preposti alla gestione delle pratiche per l'attività di esportazione ovvero per l'insediamento di stabilimenti produttivi all'estero.

Per il 31,8% delle aziende intervistate (tabella 7.42), le organizzazioni locali preposte allo sviluppo dell'internazionalizzazione dovrebbero farsi carico della promozione dell'impresa e dei suoi servizi. In aggiunta a ciò, quasi il 30% delle unità del campione ritiene che gli organismi pubblici debbano favorire il contatto tra impresa e istituzioni pubbliche per supportarle nel momento in cui sono impegnate ad espletare le pratiche amministrative per operare sui mercati esteri.

TABELLA 7.42 Servizi a supporto dell'internazionalizzazione

Servizi	Valore assoluto	Quota %
Assicurazione crediti all'esportazione	45	51,1%
Finanziamenti all'esportazione	40	45,5%
Informazioni sui mercati esteri	37	42,0%
Promozione tessuto industriale	28	31,8%
Intermediazione con le istituzioni estere	26	29,5%
Incentivi all'associazionismo	15	17,0%
Formazione del personale estero	10	11,4%
Assistenza bancaria	9	10,2%
Agevolazioni fiscali	8	9,0%
Riduzione del costo del lavoro	3	3,4%
Copertura rischio di cambio	2	2,3%
Intermediazione linguistica	1	1,1%

Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari

Riconosciuta l'importanza dei servizi reali all'internazionalizzazione nel processo di espansione all'estero, appare interessante spostare l'attenzione verso quegli enti che generano tale offerta (tabella 7.43). In ragione di ciò, si è cercato di verificare con quali organizzazioni le imprese intervistate hanno relazioni significative durante lo svolgimento delle attività internazionali. Dall'analisi di questi risultati emerge che il 53,4% del campione dichiara di beneficiare del supporto delle Camere di Commercio presenti nella regione Lazio durante il loro processo di espansione all'estero; segue l'ICE con cui quasi il 50% delle aziende sostiene di avere contatti; in aggiunta, il 46,6% delle imprese intervistate attribuisce un ruolo particolarmente importante al rapporto con gli istituti di credito che verrà approfondito nel capitolo 9.

<sup>22</sup> Per l'interpretazione di tali dati si faccia riferimento a quanto già detto nel § 7.3.

TABELLA 7.43 Ha relazioni sufficientemente significative con le seguenti istituzioni?

Istituzioni	Sì	No
CCIAA	53,4%	46,6%
ICE	47,7%	52,3%
Banche	46,6%	53,4%
Ambasciata e Consolato	37,5%	62,5%
CCIAA all'estero	23,9%	76,1%
Ministero attività produttive	11,4%	88,6%
Associazione industriale italiana all'estero	6,8%	93,2%

Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari

In ragione del ruolo riconosciuto alla CCIAA, si è ritenuto opportuno un approfondimento sulle funzioni che tale organismo dovrebbe svolgere, per meglio supportare il processo di espansione all'estero dell'impresa (tabella 7.44). A tal proposito è stato chiesto agli imprenditori di suggerire le tre principali funzioni che la Camera di commercio dovrebbe svolgere. Il 54,4% delle unità del campione ritiene che una delle tre principali funzioni della CCIAA dovrebbe essere quella di supportare le imprese, fornendo informazioni di natura commerciale, amministrativa, legale, fiscale, doganale, ecc.. Molte aziende contattate hanno sottolineato i benefici attesi a seguito di un maggiore supporto informativo da parte del sistema camerale laziale. In aggiunta, il 10,2% delle unità del campione sostiene di attendersi dei corsi di formazione per far acquisire al personale commerciale le competenze necessarie ad operare sui mercati esteri.

TABELLA 7.44 Ruoli che la CCIAA dovrebbe svolgere nel supportare l'internazionalizzazione delle imprese

Ruolo CCIAA	Valore assoluto	Valore %
Supporto informativo	48	54,5%
Supporto fiere ed esposizioni	26	29,5%
Consulenza finanziaria	23	26,1%
Promozione tessuto industriale	22	25,0%
Assistenza giuridica	13	14,8%
Sviluppo relazioni azienda-mercato estero	11	12,5%
Promozione servizi offerti	10	11,4%
Corsi di formazione	9	10,2%
Supporto multimediale	3	3,4%

Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari

Quasi il 30% delle aziende intervistate si aspetta un sostegno nell'organizzazione di fiere ed esposizioni sui mercati esteri al fine di valorizzare l'offerta delle imprese locali e, in genere, una forte promozione del tessuto industriale laziale e dei suoi prodotti tipici. Dalla combinazione di questi risultati con il settore di appartenenza, è stato possibile verificare che le aziende operanti nei comparti tipici della tradizione produttiva nazionale (alimentare, tessile, abbigliamento e cuoio) richiedono prevalentemente un supporto per le fiere e le esposizioni. Le imprese impegnate nei comparti della meccanica e dell'elettronica, al contrario, sarebbero maggiormente interessate ad un contributo di carattere informativo. Per tali aziende l'interesse per le fiere e le missioni è molto limitato se queste non sono estremamente focalizzate e proprie dello specifico comparto di appartenenza. Il rilievo delle problematiche finanziarie è accentuato dalla richiesta di consulenza finanziaria da parte del 26,1% delle aziende contattate, che è un ulteriore segnale della necessità di sviluppare delle competenze di carattere finanziario in seno alle aziende che vogliono sviluppare la propria posizione competitiva sui mercati esteri.

Da ultimo, si vuole sottolineare la volontà delle aziende contattate di collaborare con le istituzioni per fornire loro indicazioni utili nel processo di miglioramento dell'offerta di servizi; infatti, tali proposte provenendo dal mondo industriale, permetterebbero di tarare l'offerta di servizi sulle specifiche esigenze delle aziende laziali. A tal proposito il 77,2% delle unità del campione (modalità 4 e 5) dichiara la massima disponibilità a collaborare con le istituzioni per migliorare l'efficacia dei servizi all'internazionalizzazione offerti. Su questa volontà delle aziende bisogna far leva per migliorare l'offerta e l'efficacia dei servizi all'internazionalizzazione.

*TABELLA 7.45 Saremmo disponibili a collaborare con le istituzioni per migliorare l'efficacia dei servizi all'internazionalizzazione*

Giudizio	Valore assoluto	Valore %
Non risponde	3	3,4%
1	2	2,3%
2	5	5,7%
3	10	11,4%
4	13	14,8%
5	55	62,4%
Totale	88	100,0%

*Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari*



## 8 CLUSTER ANALYSIS DELLE IMPRESE LAZIALI OPERANTI ALL'ESTERO\*

### 8.1 Introduzione metodologica

L'obiettivo della cluster analysis è stato l'identificazione, in funzione di un set predefinito di variabili, di gruppi di imprese omogenei in termini di condotta strategica sui mercati internazionali e di performance raggiunte all'estero. Il risultato finale di questo tipo di analisi consiste infatti, nell'individuazione di gruppi di unità caratterizzati da *coesione interna* (le unità assegnate ad un medesimo gruppo devono essere tra loro simili) e *separazione esterna* (i gruppi devono essere il più possibile distinti tra loro) (Zani, 2000). In altri termini, con la *cluster analysis*, si è voluto realizzare una segmentazione delle imprese oggetto di studio in gruppi che presentassero caratteri di omogeneità interna ed eterogeneità esterna. Il requisito dell'omogeneità attiene alla necessità di poter trattare le imprese del singolo *cluster* in maniera unitaria, ossia in modo tale da poter considerare le caratteristiche del *cluster* come valori rappresentativi di tutte le imprese in esso presenti. Il requisito dell'eterogeneità, invece, fa riferimento alla necessità di individuare gruppi di imprese che siano quanto più possibile differenti tra loro per garantire la significatività soprattutto in termini di relazione tra strategie intraprese in ogni gruppo e risultati ottenuti rispetto agli altri gruppi.

Il primo passo, per raggiungere il risultato finale in termini di *cluster* di imprese, è la definizione delle variabili su cui tali *cluster* vanno costruiti. In tabella 8.1 viene riportato l'elenco delle 32 variabili considerate nel presente studio.

Le variabili su cui si è deciso di realizzare la *cluster analysis* riguardano sia informazioni sulle strategie intraprese dalle imprese, sia dati sui risultati raggiunti; in altri termini, le variabili considerate sono sia di tipo qualitativo, che di tipo quantitativo. Per poter effettuare un'opportuna suddivisione in gruppi omogenei, e quindi individuare i *cluster* di imprese, è stato pertanto necessario compiere preliminarmente un'analisi di omogeneità su tali variabili, secondo la

---

\* Pur essendo frutto di una stretta collaborazione fra gli autori le diverse parti del capitolo sono da attribuirsi come segue: il paragrafo 8.1 è stato redatto dalla dott.ssa Katinka Santinelli; il paragrafo 8.2 è stato redatto dal dott. Enzo Peruffo e dal dott. Luca Pirolo.

tecnica HOMALS (*homogeneity analysis by means of alternative least squares*). L'analisi di omogeneità, nota anche con la locuzione di analisi delle corrispondenze multiple, consente di spiegare il legame associativo tra le modalità di due o più variabili nominali e le unità corrispondenti. Con l'analisi delle corrispondenze multiple è stato possibile quantificare le variabili qualitative. In tal modo, infatti, le variabili non sono più definite da modalità qualitative, ma da valori quantitativi definiti in funzione delle caratteristiche che l'unità possiede.

---

TABELLA 8.1 Variabili utilizzate nella definizione dei cluster

- 1 Fase del processo di internazionalizzazione
- 2 Aspettative sul fatturato estero per il prossimo biennio
- 3 Aspettative sulla redditività operativa nei mercati esteri per il prossimo biennio
- 4 Aspettative sulla posizione competitiva nei mercati esteri per il prossimo biennio
- 5 Strategia attuale (1a scelta)
- 6 Strategia attuale (2a scelta)
- 7 Strategia attuale (3a scelta)
- 8 Strategia attuale (4a scelta)
- 9 Strategia futura (1a scelta)
- 10 Strategia futura (2a scelta)
- 11 Strategia futura (3a scelta)
- 12 Strategia futura (4a scelta)
- 13 Esistenza di un'unità organizzativa dedicata alle operazioni con l'estero
- 14 Percentuale di fatturato realizzata all'estero
- 15 Confronto tra il margine di redditività operativa realizzato nei mercati esteri rispetto a quello domestico
- 16 Export indiretto
- 17 Export diretto
- 18 Accordi nazionali
- 19 Accordi commerciali con imprese estere
- 20 Accordi produttivi con imprese estere
- 21 Joint venture
- 22 Stabilimento produttivo estero
- 23 Ide
- 24 Conoscenza del territorio e del mercato
- 25 Risorse finanziarie
- 26 Risorse umane capaci di operare all'estero
- 27 Prodotti con costi inferiori
- 28 Prodotti di qualità superiori
- 29 Capacità innovativa
- 30 Buoni rapporti con i canali distributivi esteri
- 31 Capacità di radicarsi nel territorio estero
- 32 Utilizzo nell'ultimo triennio dei servizi a supporto dell'internazionalizzazione

Fonte: nostra elaborazione

---

Successivamente a tale operazione, si è potuto procedere con la classificazione in gruppi. A tal fine, si è deciso di effettuare una prima, arbitraria suddivisione delle imprese in un numero elevato di gruppi, pari a 20. Di tali

*cluster* sono stati calcolati i centroidi<sup>23</sup> che, a loro volta, sono stati sottoposti ad una suddivisione gerarchica aggregativa<sup>24</sup>, utilizzando il metodo del legame medio<sup>25</sup> e definendo come distanza quella euclidea<sup>26</sup>. Sulla base di questi dati è stato possibile costruire un riferimento di assi cartesiani, ponendo sull'asse delle ascisse il numero dei cluster di imprese e sull'asse delle ordinate il rispettivo livello di distanza in cui si formano i gruppi stessi (livelli di aggregazione). In questo modo, è possibile visualizzare la funzione dei livelli di aggregazione, che presenta un andamento decrescente. Sulla base delle indicazioni visive, date dalla curva così ottenuta, è possibile individuare il numero finale dei gruppi da considerare. Tale numero, infatti, viene fissato al livello in corrispondenza del quale si verifica una drastica riduzione della distanza tra gruppi. In base a questo criterio è stato scelto un numero di gruppi pari a cinque.

A questo punto, si sono potute classificare le unità in gruppi omogenei, applicando un algoritmo non gerarchico: il metodo delle k-medie. Tale metodo, scelto in considerazione anche del numero di imprese componenti il campione di ricerca, consiste in un sistema di allocazione delle unità (le imprese) in un numero di gruppi fissato, con l'obiettivo di rendere minima la cosiddetta *devianza within*, ossia garantire la massima omogeneità interna<sup>27</sup>.

La verifica del risultato ottenuto è poi stata affidata alla determinazione dell'indice  $R^2$ , che misura la quota di variabilità totale nei dati che può essere spiegata dalla separazione delle unità in classi. L'indice  $R^2$  per la *cluster analysis* condotta sul campione di imprese oggetto di studio mostra un valore pari a 0,74, sufficientemente elevato da garantire una buona significatività del risultato ottenuto.

<sup>23</sup> Il centroide di un gruppo è il vettore contenente le medie delle unità per ciascuna variabile oggetto della cluster analysis

<sup>24</sup> I metodi gerarchici aggregativi consentono di ottenere una famiglia di partizioni, partendo da quella banale in cui tutte le unità sono distinte, per giungere a quella, pure banale, in cui le osservazioni sono riunite in un unico gruppo.

<sup>25</sup> Il metodo del legame medio definisce la distanza tra 2 gruppi  $C_1$  e  $C_2$  come la media aritmetica delle  $n_1 n_2$  distanze tra ciascuna delle unità di un gruppo e ciascuna delle unità dell'altro gruppo:

$$d(C_1, C_2) = \frac{1}{n_1 n_2} \sum_{r=1}^{n_1} \sum_{s=1}^{n_2} d_{rs} \quad r \in C_1, s \in C_2.$$

<sup>26</sup> La distanza euclidea rappresenta la distanza tra due punti nel piano calcolata facendo ricorso al teorema di Pitagora (Rizzi, 1990). Con riferimento ad una matrice dei dati, con  $n$  unità statistiche e  $p$  variabili, la distanza euclidea tra due unità statistiche  $i$  e  $j$  la distanza euclidea è data da:

$$d_{ij} = \sqrt{\sum_{s=1}^p (x_{is} - x_{js})^2}.$$

Da ultimo, per poter definire le caratteristiche dei gruppi che si sono formati, sono state costruite, per ogni carattere alla base della *cluster analysis*, delle tabelle a doppia entrata, con in colonna la variabile indicativa del *cluster* di appartenenza e in riga una specifica variabile. Se la frequenza con cui una delle modalità del carattere si presenta in un *cluster* è molto elevata, allora quell'attributo definisce e caratterizza il *cluster* considerato. Le variabili che riassumono la qualità, l'innovazione, la riduzione dei costi, le strategie di mercato a livello internazionale, il tasso di cambio e lo sviluppo di prodotto mostrano una netta differenza nella distribuzione delle modalità nei vari gruppi: sono, perciò, i caratteri che determinano la divisione delle osservazioni in classi e permettono di nominare i *cluster*. Elaborando delle tabelle a doppia entrata anche per le variabili ausiliari non inserite nell'analisi, sono state ricavate ulteriori informazioni sui gruppi.

In conclusione, l'applicazione degli strumenti e delle tecniche della *Cluster Analysis* ha permesso di classificare le imprese del campione in cinque gruppi, i cui principali fattori distintivi attengono alle strategie di internazionalizzazione condotte e ai *driver* esplicativi di tale processo di espansione internazionale.

L'analisi dei *cluster*, condotta secondo la metodologia appena descritta, ha portato all'individuazione dei seguenti gruppi di imprese:

1. Cluster A: *Quality and innovation development strategy* (numero iniziative: 43, pari al 48,8% del totale);
2. Cluster B: *Low cost strategy* (numero iniziative: 10, pari al 11,4% del totale);
3. Cluster C *Marketing push strategy* (numero iniziative: 11, pari al 12,5% del totale);
4. Cluster D: *Market strategy* (numero iniziative: 13, pari al 14,8% del totale);
5. Cluster E *Product development strategy* (numero iniziative: 11, pari al 12,5% del totale).

Ai fini di una migliore comprensione delle caratteristiche distintive dei *cluster*, che saranno comunque oggetto di una successiva analisi, si è deciso di

---

<sup>27</sup> In termini statistici, questo vuol dire minimizzare la distanza euclidea dei singoli casi dal centroide di ogni gruppo.

rappresentare tali gruppi di imprese su riferimenti di assi cartesiani in funzione di due dimensioni:

- sull'asse delle ordinate vengono indicate le aspettative sulla posizione competitiva attesa sui mercati esteri per effetto del processo di internazionalizzazione aziendale;
- sull'asse delle ordinate è stata posizionata la fase "percepita" del processo di internazionalizzazione in cui si trovano le imprese appartenenti ad ogni singolo *cluster*, secondo la suddivisione in iniziale, sviluppo, maturità e declino.

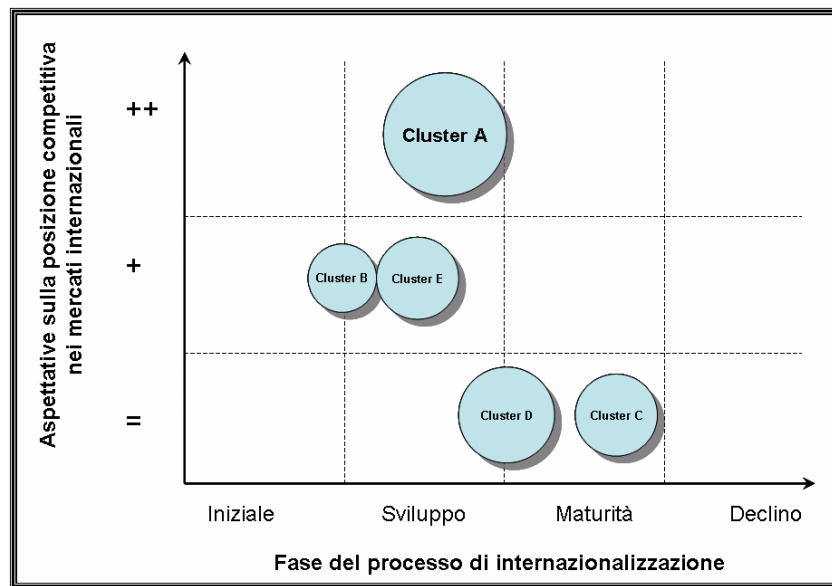
A queste dimensioni è stata aggiunta una terza dimensione identificata dall'area del cerchio rappresentativo di ogni *cluster*. Tale area è, infatti, proporzionale al numero delle osservazioni (imprese appartenenti al *cluster*).

Di seguito vengono definiti il profilo e le caratteristiche di ognuno dei *cluster* individuati.

### **8.1.1 Cluster A: Quality and innovation development strategy**

Il primo *cluster* raggruppa imprese appartenenti a differenti settori, ma accomunate da una fase di forte sviluppo dell'attività su scala internazionale, come mostrano i dati sulla posizione competitiva all'estero e sulle performance - in termini di fatturato e reddito operativo - realizzate oltre confine. In particolare, tali imprese registrano una quota di fatturato sui mercati internazionali compresa tra 11% e 40% del totale, a cui corrisponde un valore medio dell'export pari a 7,236 milioni di Euro. Le aspettative aziendali, in riferimento ai dati economici, mostrano inoltre previsioni di netto aumento nelle performance di vendita e del reddito operativo associato alle attività non domestiche.

GRAFICO 8.1 Caratteristiche distintive dei cluster



Legenda: ++ forte sviluppo; + sviluppo; = stabilità.  
Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari

Passando ad analizzare le strategie per il successo internazionale delle imprese appartenenti a tale *cluster*, si può notare come l'orientamento strategico sia fondato essenzialmente sullo sviluppo della qualità di prodotto, guidata dall'innovazione. Qualità e innovazione, infatti, forniscono un'efficace chiave di lettura del processo di internazionalizzazione di tali imprese, basato appunto sul possesso di elevate capacità innovative e sulla realizzazione di prodotti di qualità superiore rispetto alla concorrenza locale.

Nella logica che caratterizza tali processi di innovazione, fortemente orientati alla qualità, assumono importanza anche variabili quali: la qualità delle risorse umane, la conoscenza del territorio e del mercato locale e la capacità di instaurare rapporti di mutuo vantaggio con i canali distributivi. In questo ultimo caso l'obiettivo è quello di assicurarsi che il canale distributivo, nel proprio processo di vendita e distribuzione di prodotti commercializzati all'estero, mantenga elevata la percezione da parte del consumatore finale del livello qualitativo ad essi associato.

Per le imprese del *cluster* le modalità di ingresso sui mercati esteri vanno analizzate, oltre che sulla base di questo orientamento alla qualità più volte

menzionato, anche in relazione alle caratteristiche del territorio estero. Sotto questa duplice chiave di lettura è possibile, infatti, interpretare la maggiore propensione delle imprese del *cluster* nella realizzazione di investimenti diretti esteri, apertura di stabilimenti produttivi all'estero e di *joint venture* rispetto alle altre imprese oggetto di indagine, seppure vengono mantenute le altre modalità di ingresso, soprattutto nella forma dell'esportazione e degli accordi con imprese estere.

Tra le variabili esterne - di tipo ambientale - che le imprese del *cluster* reputano importanti ai fini della scelta del mercato estero vengono menzionate con maggiore frequenza: il livello delle infrastrutture, la qualità delle istituzioni pubbliche locali, la qualità delle risorse umane e l'offerta di servizi all'internazionalizzazione, in particolare, quelli finanziari, assicurativi e di supporto informativo sui mercati esteri.

### **8.1.2 Cluster B: Low cost strategy**

Questo *cluster* raggruppa le imprese che perseguono una strategia fortemente orientata ai costi, anche se gli attori intervistati riconoscono una crescente importanza alla qualità e all'innovazione<sup>28</sup>, viste come variabili esplicative della competizione sui mercati internazionali nel prossimo futuro.

La classe media di fatturato realizzato oltre confine è quella 0-20%, segno di un interesse marginale nei mercati esteri rispetto a quello domestico. Tale valore, che si presenta stabile nell'ultimo periodo, è in media pari a 348 mila Euro, realizzati esclusivamente per il tramite di esportazioni di tipo diretto e indiretto, che consentono – in linea con l'orientamento di fondo ai costi – di coordinare obiettivi di efficacia nel raggiungimento dei mercati internazionali con esigenze di efficientamento della struttura distributiva. Migliori prospettive sono invece attribuite alla possibilità di miglioramento del reddito operativo e della posizione competitiva, seppur riconoscendo, come già evidenziato, che il raggiungimento di tali risultati richiede un minor orientamento ai costi e un maggior rilievo di fattori quali innovazione e qualità di prodotto.

---

<sup>28</sup> Sulla base delle informazioni raccolte, è possibile affermare, infatti, che tali imprese dedicano una maggiore attenzione alle tematiche della qualità e dell'innovazione, soprattutto, nello sviluppo di strategie competitive future sui mercati esteri.

Il perseguimento di una strategia sui costi è dimostrato inoltre da una forte attenzione verso i costi delle risorse umane e della ricerca di prodotti con costi inferiori rispetto ai *competitors* internazionali. Tale elemento, in particolare, costituisce il principale *driver* della scelta dei mercati internazionali di sbocco. Molto importante inoltre risulta la disponibilità di informazioni dettagliate sui mercati esteri di sbocco e sui canali distributivi attivabili per lo sviluppo internazionale delle vendite.

Da notare, infine, come il forte orientamento alla ricerca di posizioni di vantaggio competitivo fondate sui costi si rifletta anche sull'assenza di unità organizzative dedicate alla gestione dei mercati internazionali. Tale *cluster*, infatti, è l'unico dei cinque individuati a non aver previsto nella propria strutturazione organizzativa un'unità dedicata esclusivamente ai mercati esteri. La gestione di tale mercato, pertanto, viene demandata esclusivamente a strategie di esportazione diretta e indiretta, realizzato sotto il controllo degli stessi reparti commerciali che gestiscono il mercato domestico.

### **8.1.3 Cluster C: Marketing push strategy**

Le imprese appartenenti a questo *cluster* mostrano una stabilità su tutte le componenti economiche e strategiche. Le aspettative circa il fatturato realizzato all'estero e il reddito operativo associato, infatti, mostrano il raggiungimento di una fase di maturità percepita nel processo di internazionalizzazione. A questa maturità corrispondono comunque dati significativi in termini di livelli di vendita, che sui mercati internazionali raggiungono valori mediamente di poco inferiori al 50% del dato complessivo.

La denominazione in termini di *marketing push strategy* attiene al fatto che tali imprese perseguono un orientamento verso l'estero derivante da un'attenta gestione delle politiche di marketing a livello internazionale. Tale prospettiva è resa possibile dall'impiego di prodotti a forte effetto *made-in* (non a caso, infatti, nel *cluster* sono ricomprese le imprese operanti nel comparto della ceramica, produzione tipica dell'area viterbese e imprese di alcuni segmenti a produzione tradizionale del settore alimentare). In altri termini, la strategia di espansione sui mercati esteri si fonda sul possesso di prodotti che presentano un elevato

riconoscimento a livello internazionale. Lo sfruttamento di tale fattore permette, quindi, alle imprese del *cluster* l'applicazione di un *premium price*, derivante appunto dal maggior valore riconosciuto dal mercato estero a tali prodotti rispetto agli equivalenti realizzati dai *competitors* locali.

A supporto di queste considerazioni, valgono le affermazioni espresse dalle imprese intervistate circa la necessità di disporre di prodotti ad elevato contenuto qualitativo, oltre che espressivi del carattere di *made-in* propri del nostro paese.

#### **8.1.4 Cluster D: Market seeking strategy**

La caratteristica peculiare delle imprese operanti in questo *cluster* è riconducibile al perseguimento di strategie di sviluppo sui mercati esteri orientate allo sfruttamento delle opportunità in essi presenti. Sotto questa prospettiva, uno dei *driver* principali nello spiegare il processo di internazionalizzazione delle imprese del *cluster* è dato dallo sfruttamento dei vantaggi derivanti da oscillazioni nel tasso di cambio. Questa forte propensione verso le aspettative di profitto fondate sul cambio è dimostrata anche da una maggiore attenzione verso i mercati dell'est asiatico rispetto al vecchio e nuovo continente, visti come i principali sbocchi commerciali anche per il prossimo futuro, in cui, secondo le informazioni raccolte tramite interviste alle imprese, la strategia sarà orientata sempre verso lo sfruttamento dei vantaggi derivanti dalla valuta.

Il perseguimento di obiettivi di profitto basati sul vantaggio di cambio spinge le imprese del *cluster* alla continua ricerca di nuovi mercati che siano in sostituzione di quelli dove tale vantaggio, per effetto di variazioni nelle variabili macroeconomiche, viene eroso. A dimostrazione di questo continuo processo sostitutivo, le aspettative circa l'andamento del fatturato e del reddito operativo associato ai mercati esteri mostrano una stabilità. Tale attività di ricerca viene demandata ad apposite unità organizzative interne, incaricate anche della gestione delle esportazioni che rappresentano l'unica modalità di ingresso in ambito internazionale. In particolare, vengono privilegiate le operazioni di esportazione indiretta di prodotti per una duplice ragione:

- in primo luogo, la politica *hit and run* di queste imprese, le spinge verso mercati sempre nuovi, alla ricerca dei vantaggi di cambio

- precedentemente menzionati, sconsiglia l'impiego di strutture commerciali interne dedicate, stante la variabilità dei paesi serviti;
- in secondo luogo, considerando l'ottica di breve periodo che caratterizza la gestione dei mercati esteri, il rapporto tra costi associati ad ogni modalità di ingresso e benefici derivanti dalla conoscenza del mercato locale appare migliore nel caso di impiego di agenti per l'export rispetto alla soluzione di un coinvolgimento diretto dell'impresa.

L'importanza del canale distributivo in tal senso trova conferma anche dalle dichiarazioni delle imprese intervistate che vedono in tali canali uno dei fattori critici per il successo locale dei propri prodotti.

In linea con gli orientamenti strategici delle imprese del *cluster*, i servizi all'internazionalizzazione maggiormente richiesti, e a cui viene riconosciuto un positivo contributo al miglioramento della posizione competitiva sui mercati esteri, sono i servizi informativi (informazioni sulle opportunità di sbocco paese; informazioni sulla solvibilità degli acquirenti locali; informazioni per l'identificazione e il contatto con i possibili canali distributivi, ecc.) e i servizi di assicurazione del credito all'esportazione. I primi si rendono necessari nell'ottica di monitorare i potenziali mercati, andando a servire solo quei paesi in cui le prospettive di ritorno economico sono elevate; i secondi, invece, rappresentano una garanzia a copertura del rischio associato alla mancanza di un rapporto continuativo con i singoli mercati esteri e quindi all'assenza di una effettiva maturità nella loro gestione e, conseguentemente, di rapporti consolidati con i clienti.

#### **8.1.5 Cluster E: Product development strategy**

La denominazione del *cluster* incentrata sullo sviluppo di prodotto sottintende la strategia di fondo delle imprese in esso presenti. La forte competizione presente anche sui mercati internazionali e l'indebolimento della competitività dei prodotti italiani, e in generale di tutta l'area Euro per effetto di un rafforzamento della moneta unica, hanno portato le imprese ad identificare nella qualità e nei processi di innovazione i fattori critici di successo su scala internazionale. Il concetto di innovazione appare l'elemento esplicativo delle

scelte operate da tali imprese anche in termini di risposta al questionario ad esse sottoposto. In particolare, si rileva come ci sia una forte importanza attribuita al ruolo delle risorse finanziarie, nel processo di internazionalizzazione necessarie appunto per finanziare lo sviluppo di nuovi prodotti. L'innovazione, inoltre, sembra essere anche la chiave di lettura delle aspettative circa il miglioramento atteso del fatturato sui mercati esteri e del reddito operativo associato: nonostante la dichiarazione circa la presenza nell'ambito di una fase di maturità nel proprio processo di internazionalizzazione, infatti, i miglioramenti attesi nei dati di bilancio sono da imputare ai risultati prospettici, derivanti dallo sviluppo di strategie di *product development* per i mercati esteri.

L'importanza assegnata ai mercati internazionali per la crescita delle imprese del *cluster* trova poi piena giustificazione in riferimento ai valori di bilancio attuali: tali imprese, infatti, segnano una percentuale media di fatturato realizzato all'estero superiore al 51%, segno evidente di una forte propensione all'internazionalizzazione e del riconoscimento di una maggiore competitività su tali mercati rispetto a quello domestico. Tale valore deriva comunque anche da un'esperienza più che decennale nella gestione dei mercati esteri, come dichiarato dalla imprese del *cluster* che considerano il loro processo di internazionalizzazione giunto ad una piena fase di maturità. In questa ottica può essere letto anche il dato circa la realizzazione di investimenti produttivi all'estero e di IDE che le imprese del *cluster* hanno condotto negli anni passati.

TABELLA 8.2 Caratteristiche distintive dei cluster

	Fase del processo di internazionalizzazione	Percentuale media fatturato realizzato all'estero	Aspettative di crescita del fatturato all'estero*	Aspettative di crescita del reddito operativo all'estero*	Aspettative sulla posizione competitiva sui mercati internazionali*	Leve competitive
Cluster A	Sviluppo	11-40%	++	++	++	Innovazione di prodotto per lo sviluppo della qualità
Cluster B	Iniziale/Sviluppo	0-20%	=	+	+	Riduzione dei costi
Cluster C	Maturità	< 50%	+	+	=	Made-in
Cluster D	Sviluppo/Maturità	> 50%	=	=	=	Ricerca nuovi mercati di sbocco
Cluster E	Sviluppo/Forte Sviluppo	> 50%	+	+	+	Sviluppo del prodotto

\*Legenda: ++ forte sviluppo; + sviluppo; = stabilità.

Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari



## 9 LA VARIABILE FINANZIARIA NELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE LAZIALI\*

### 9.1 Premessa

La strategia di internazionalizzazione, come del resto ogni scelta strategica, richiede l'attivazione di una molteplicità di progetti di investimento, la cui implementazione genera un crescente fabbisogno finanziario<sup>29</sup> con effetti sia nel breve che nel lungo termine. Sulla base delle informazioni fornite dai vari responsabili aziendali intervistati è stato possibile sintetizzare le principali problematiche di ordine finanziario in termini di ammontare e variabilità di tale fabbisogno. A tal proposito, sono state individuate una serie di determinanti del fabbisogno di capitali connesso al processo di internazionalizzazione, alcune delle quali direttamente controllabili dall'impresa focale, altre, invece, esogene, e, in quanto tali, subite passivamente dalle aziende. In altri termini, l'azione di questi elementi può avere un risultato espansivo o riduttivo sull'ammontare di capitale necessario a sostenere, ovvero a sviluppare, la posizione competitiva sui mercati esteri. I fattori in esame possono essere ricondotti a: *settore merceologico e livello di competizione presente nel settore; driver strategici su cui si decide di fondare la propria strategia competitiva e di internazionalizzazione; modalità di entrata sui mercati esteri e corretta politica di gestione del rischio di cambio, di credito e paese*. Queste determinanti verranno prese in esame al fine di fornire uno schema interpretativo dei risultati relativi all'importanza e al possesso delle risorse finanziarie nel processo di internazionalizzazione delle imprese laziali incontrate. In aggiunta, si cercherà di verificare se, e come, i servizi all'internazionalizzazione di carattere finanziario abbiano supportato tali scelte strategiche, ovviando alle problematiche precedentemente descritte.

---

\* Il presente capitolo è stato redatto dal dott. Enzo Peruffo.

<sup>29</sup> Il fabbisogno finanziario di un'impresa è determinato dalla somma algebrica degli investimenti, al netto dei disinvestimenti, in attivo circolante e fisso.

## 9.2 Il rilievo e la disponibilità di risorse finanziarie per l'internazionalizzazione

In primo luogo, si è ritenuto opportuno verificare il ruolo attribuito dagli operatori alle risorse finanziarie che risulta realmente critico e determinante, nella complessiva implementazione di una strategia di internazionalizzazione (tabella 9.1).

TABELLA 9.1 Indicare il grado di importanza che attribuite alle **risorse finanziarie** per operare in maniera competitiva all'estero

	Frequenza	Valore %
Molto limitato	0	0,0
Limitato	9	10,2
Medio	28	31,8
Elevato	40	45,5
Molto elevato	10	11,4
Non risponde	1	1,1
Totale	88	100

Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari

Il 56,9% delle imprese ritiene fondamentale avere a disposizione un adeguato stock di capitale per supportare le attività dell'impresa all'estero. In particolare, il 45,5% di queste attribuisce alle risorse finanziarie rilievo elevato, mentre il restante 11,4% riconosce loro un'importanza molto elevata. Attraverso l'incrocio di questi risultati con la variabile che identifica il settore di appartenenza delle imprese possiamo verificare l'importanza di tali risorse in relazione ai principali comparti oggetto della nostra analisi. Da questi dati emerge che sono soprattutto le imprese operanti in settori maturi e/o fortemente competitivi, come quelli dell'*alimentare e delle bevande* e delle *macchine ed apparecchi meccanici*, a riconoscere una valenza strategica alla dotazione di capitale per lo sviluppo internazionale dell'impresa.

Il 42,0% delle aziende intervistate, al contrario, non riconosce alle risorse finanziarie una valenza strategica e attribuisce loro un'importanza media (31,8%), ovvero limitata (10,2%). In tale gruppo di imprese, i settori maggiormente rappresentati sono quelli della *lavorazione di minerali e materiali non metalliferi*, delle *macchine e apparecchi meccanici* e del *commercio*. Alla

luce di questi dati, diviene importante capire le caratteristiche distintive di queste unità del campione. In definitiva, si riscontrano due tipologie di imprese:

- a. della prima categoria fanno parte alcune delle aziende che hanno dichiarato di trovarsi in una fase di sviluppo (pari al 54% delle unità che attribuisce un'importanza media o limitata alle risorse finanziarie); in questi casi ad un elevato tasso di crescita del fatturato fa seguito un miglioramento continuo della redditività operativa, tale da garantire un flusso di autofinanziamento sufficiente a coprire gli investimenti in attivo fisso e circolante, caratteristici di un'impresa in crescita;
- b. alla seconda categoria appartengono alcune delle imprese che dichiarano di trovarsi in un fase di stabilità/maturità. I tratti caratteristici di tali imprese sono riconducibili essenzialmente ad aziende che, trovandosi in uno stato di maturità nel percorso di sviluppo internazionale, non sentono la necessità di avere a disposizione ingenti risorse finanziarie per competere sui mercati internazionali. Esse non hanno probabilmente interesse o opportunità a sviluppare ulteriormente la loro posizione competitiva. In alternativa, si potrebbe trattare di imprese "miopi", che si caratterizzano per la capacità di cogliere solo le opportunità compatibili con la loro attuale struttura finanziaria, organizzativa e manageriale, e che non considerano, dunque, tutte le opzioni strategiche potenzialmente percorribili in futuro. In virtù di ciò, le aziende potrebbero dichiarare di non aver problemi di natura finanziaria per l'endemica difficoltà di valutare tutte le possibili opportunità offerte loro dai mercati internazionali, soprattutto se queste richiedono un maggior coinvolgimento organizzativo e finanziario.

In considerazione dei fattori che sono stati individuati come determinanti dello stock di risorse finanziarie necessarie a favorire lo sviluppo internazionale, si può verificare il rilievo di tali risorse in funzione della modalità di ingresso sui mercati esteri. Dalla tabella 9.2 così realizzata si evince che il 41% delle imprese che dichiara di operare all'estero attraverso export indiretto, attribuisce un rilievo medio (34%) ovvero limitato (7%) alla dotazione di capitale. Il restante 59%, al contrario, riconosce un ruolo di primo piano alle risorse finanziarie,

seppure le esportazioni indirette richiedano tradizionalmente un ammontare di investimenti di gran lunga inferiore rispetto a modalità di entrata più complesse. Per le imprese che realizzano esportazioni dirette si riscontra un'articolazione delle risposte analoghe a quella precedentemente riscontrata per l'export indiretto.

Per le aziende che sostengono di intrattenere accordi di tipo produttivo o commerciale il possesso di un adeguato stock di risorse finanziarie riveste un ruolo fondamentale. Il 77,7% delle aziende che hanno implementato un accordo con imprese nazionali riconosce alle risorse finanziarie un rilievo elevato (45,4%) o molto elevato (33,3%), mentre la stessa risposta viene data dal 53,6% delle imprese presenti sui mercati esteri attraverso accordi di tipo produttivo.

Come era nelle attese, se le aziende operano all'estero con modalità che richiedono un elevato coinvolgimento organizzativo e finanziario, esse attribuiscono un ruolo quasi vitale alle risorse finanziarie. A fronte dell'apertura di uno stabilimento produttivo all'estero, infatti, tali aziende considerano la dotazione di risorse di rilievo strategico elevato (42%) o molto elevato (58%). In accordo con questi dati, le imprese che realizzano un investimento diretto all'estero attribuiscono alle risorse finanziarie un'importanza particolarmente elevata (33%) ovvero molto elevata (67%) in considerazione del notevole sforzo finanziario che tale strategia di internazionalizzazione richiede.

BELLA 9.2. Importanza attribuita alle **risorse finanziarie** incrociata per la modalità di entrata

	Export indiretto	Totale	Export diretto	Totale	
Non risponde	1	1	Non risponde	0	1
Limitato	4	9	Limitato	6	9
Medio	19	28	Medio	17	28
Elevato	26	40	Elevato	21	40
Molto elevato	6	10	Molto elevato	10	10
Totale		88	Totale		88

	Accordi nazionali	Totale	Accordi esteri commerciali	Totale	
Non risponde	0	1	Non risponde	0	1
Limitato	0	9	Limitato	4	9
Medio	2	28	Medio	9	28
Elevato	4	40	Elevato	13	40
Molto elevato	3	10	Molto elevato	2	10
Totale		88	Totale		88

	Accordi esteri produttivi	Totale	Joint Venture	Totale	
Non risponde	0	1	Non risponde	0	1
Limitato	1	9	Limitato	2	9
Medio	4	28	Medio	2	28
Elevato	5	40	Elevato	5	40
Molto elevato	1	10	Molto elevato	1	10
Totale		88	Totale		88

	Apertura stabilimento produttivo	Totale	IDE	Totale	
Non risponde	0	1	Non risponde	0	1
Limitato	0	9	Limitato	0	9
Medio	0	28	Medio	0	28
Elevato	5	40	Elevato	3	40
Molto elevato	7	10	Molto elevato	6	10
Totale		88	Totale		88

Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionario

Alla luce delle considerazioni sul grado d'importanza attribuito alle risorse finanziarie, diventa significativo verificare l'effettivo possesso, da parte delle imprese intervistate, della necessaria forza finanziaria per operare in maniera competitiva sui mercati esteri. In questo modo, si possono ipotizzare le possibili evoluzioni nella strategia di internazionalizzazione, in seguito a problemi di razionamento del credito. A tal fine, dall'analisi dei questionari è emerso (tabella 9.3) che il 22,7% del campione ritiene l'ammontare di capitali a disposizione assolutamente non adeguato; in aggiunta, il 52,3% dichiara che le risorse detenute sono appena sufficienti a garantire il corretto svolgimento delle attività estere, mentre il restante 23,9% sostiene di avere un'ampia disponibilità di capitali.

TABELLA 9.3 Indicare in quale misura ritiene che la sua impresa sia in possesso delle **risorse finanziarie** necessarie per operare in maniera competitiva all'estero

	Valore assoluto	Valore %
Molto limitato	1	1,1
Limitato	19	21,6
Medio	46	52,3
Elevato	21	23,9
Molto elevato	0	0,0
Non risponde	1	1,1
Totale	88	100,0

Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari

Come mostrato dai dati in tabella 9.4, sono soprattutto le piccole e medie imprese a denunciare la scarsità di risorse finanziarie (95% su un totale di 19 imprese). Tale risultato assume maggiore criticità in considerazione del fatto che ben il 63% delle PMI che reputano limitato l'ammontare di risorse finanziarie disponibili, dichiara di essere in una fase di sviluppo del processo di internazionalizzazione, mentre il 70% delle stesse ha successivamente sostenuto di aspettarsi nel prossimo biennio un miglioramento della posizione competitiva sui mercati esteri.

Il problema della esiguità di risorse finanziarie, tuttavia, è molto sentito anche dalle imprese che si trovano in una fase di maturità del processo di internazionalizzazione. L'interpretazione di questo fenomeno risiede nella volontà di superare tale stadio investendo in innovazione di prodotto e di processo, che notoriamente richiedono ingenti disponibilità finanziarie. Questa affermazione è suffragata dai dati: più del 77% delle imprese che si trovano in una fase di maturità, considerano l'innovazione (di prodotto e processo) come uno dei principali *driver* su cui fondare la futura strategia d'internazionalizzazione.

TABELLA 9.4 Incrocio possesso risorse finanziarie e classi di fatturato

Disponibilità di risorse finanziarie	Classi di fatturato			Totale
	Piccola	Media	Grande	
Molto limitato	1	0	0	1
Limitato	10	8	1	19
Medio	29	12	5	46
Elevato	6	8	7	21
Non risponde	0	1	0	1
TOTALE	46	29	13	88

Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari

Il problema della disponibilità di risorse finanziarie è trasversale ai differenti comparti produttivi analizzati. In particolare, il 55% delle imprese appartenenti al settore *alimentare, delle bevande e del tabacco* dichiara una disponibilità finanziaria limitata ovvero appena sufficiente. Lo stesso tipo di risposta viene fornita dal 93% delle imprese intervistate appartenenti al settore delle *lavorazione di minerali non metalliferi*<sup>30</sup> e dalla totalità delle imprese appartenenti al comparto del tessile e dell'abbigliamento. Le aziende operanti nel settore delle *macchine elettriche e apparecchiature elettroniche e ottiche* sembrano essere particolarmente colpite dalla razionalizzazione che ha investito il settore negli ultimi anni; infatti, quasi il 50% delle imprese contattate dichiara di non avere un ammontare di risorse finanziarie sufficiente a sostenere la competizione internazionale nei prossimi anni.

In sostanza, una prima conclusione che si può trarre da questi dati, è che la disponibilità e il costo del capitale continuano a rappresentare delle criticità peculiari del processo di espansione all'estero qualora creino fenomeni di razionamento del credito.

La difficoltà di dare un respiro internazionale alla funzione finanziaria rappresenta, infatti, una delle sfide più importanti per le piccole e medie imprese impegnate sui mercati internazionali. Se da un lato il processo di internazionalizzazione impone alle imprese la ricerca di nuove fonti di finanziamento, dall'altro potrebbe rappresentare un'opportunità rilevante per accedere ai mercati dei capitali internazionali, ove reperire condizioni di credito più favorevoli ovvero maggiore disponibilità di capitali.

A limitare l'accesso al credito delle PMI, sia nel mercato nazionale che in quelli internazionali, sono soprattutto i problemi di asimmetria informativa che rendono tali imprese maggiormente soggette a fenomeni di razionamento. La breve storia e la mancanza di un'adeguata trasparenza nelle procedure sono solo alcuni dei limiti riconosciuti alle PMI che rendono problematico il rapporto tra le istituzioni finanziarie e le imprese locali. Queste criticità sono, in parte, superate ricorrendo al credito presso gli istituti locali, con i quali è possibile creare relazioni improntate sulla conoscenza e la reciproca fiducia<sup>31</sup>.

Se le imprese ricorrono al credito locale, in aggiunta, hanno la possibilità di ovviare al problema delle garanzie. Come confermato dai responsabili aziendali, infatti, la rischiosità percepita dagli istituti di credito nazionali verso l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese nazionali si concretizza nella richiesta di garanzie che spesso le aziende non riescono a fornire. Tali imprese sono solitamente caratterizzate da una bassa patrimonializzazione e da un ammontare limitato di investimenti realizzati. Ciò comporta una disponibilità limitata di attività da offrire in garanzia. Si potrebbe parlare correttamente di un *vincolo da garanzie* piuttosto che di un *vincolo di credito* per le PMI. Allorché le imprese decidono di ricorrere al credito locale, però, si trovano a sostenere dei costi certamente più elevati. In aggiunta a ciò, tali istituzioni difficilmente tutelano le transazioni estere con appositi contratti a copertura del rischio di cambio.

### **9.31 servizi finanziari a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese laziali**

In virtù del ruolo riconosciuto alla dotazione di risorse finanziarie, i flussi di investimenti produttivi in uscita e la propensione all'esportazione delle imprese laziali possono migliorare proprio ampliando la disponibilità dei servizi finanziari. A tal fine andiamo a verificare, in aggregato, i risultati relativi ai servizi finanziari maggiormente richiesti in riferimento alle problematiche brevemente presentate

---

<sup>30</sup> Questo gruppo è composto prevalentemente da imprese che operano nella ceramica.

<sup>31</sup> Il recente processo di ristrutturazione che sta interessando il sistema bancario italiano sembrerebbe aver acuito l'intensità del razionamento del credito a causa dell'acquisizione delle banche locali da parte dei grandi gruppi di livello nazionale. In questo modo, infatti, si è perso il beneficio del forte radicamento territoriale, caratteristica distintiva delle banche locali, che permetteva loro l'acquisizione di informazioni difficilmente ottenibili da parte di istituzioni esterne al territorio. Ferri G., Inzerillo U. (2002) *Finanza e Internazionalizzazione delle PMI meridionali*.

nel paragrafo precedente. Sulla base dei risultati dei questionari si è deciso di focalizzare la nostra attenzione su due principali tipologie di servizi:

1. erogazione di finanziamenti;
2. assicurazione del credito all'esportazione.

Il primo di questi servizi è stato richiesto da 40 imprese su 88 intervistate. Per mezzo della tabella 9.5.a (Classi Dimensionali in funzione del numero di dipendenti) è possibile verificare le caratteristiche dimensionali di tali aziende. In particolare, 16 imprese sono di piccole dimensionali su un totale di 47 intervistate (39%); maggiore è, invece, l'incidenza della quota di medie imprese che hanno richiesto un finanziamento (62%, ossia 19 su 31 contattate).

*TABELLA 9.5.a Distribuzione delle imprese che richiedono finanziamenti per supportare l'attività d'internazionalizzazione (classi dimensionali)*

Classi dimensionali	Valore assoluto
Piccola	16
Media	19
Grande	5
Totale	40

*Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari*

*TABELLA 9.5.b Distribuzione delle imprese che richiedono finanziamenti per supportare l'attività d'internazionalizzazione (fase del processo di internazionalizzazione)*

Fase del processo di internazionalizzazione	Valore assoluto
Iniziale	4
Sviluppo	22
Forte Sviluppo	7
Maturità/Stabilità	6
Declino/Contrazione	1
Totale	40

*Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari*

Come era logico attendersi, tra le imprese che richiedono l'erogazione di finanziamenti a supporto del processo di internazionalizzazione (tabella 9.5.b), molte hanno dichiarato altresì di trovarsi in un fase di sviluppo o di forte sviluppo del processo di internazionalizzazione. Ben il 78% delle imprese che dichiarano di essere in una fase di *forte sviluppo*, infatti, ha sottolineato di

desiderare dei finanziamenti in conto interessi. Questa ultima affermazione merita di essere rimarcata: laddove gli imprenditori chiedono una maggiore partecipazione finanziaria da parte di soggetti pubblici o privati, auspicano il diffondersi di finanziamenti a tassi agevolati piuttosto che in conto capitale. Essi stessi affermano come quest'ultima forma di finanziamento possa portare a fenomeni distorsivi tali da incentivare comportamenti opportunistici. In aggiunta, nel caso di finanziamento in conto interessi, l'onere per il soggetto pubblico è certamente inferiore, con la possibilità di aumentare il numero di imprese beneficiarie degli incentivi. Nonostante i buoni propositi, si potrebbe obiettare che tali contributi (in conto interesse) sono potenzialmente in grado di peggiorare ulteriormente il rapporto di indebitamento delle imprese italiane, già scarsamente patrimonializzate.

*TABELLA 9.6 Distribuzione delle imprese che richiedono finanziamenti per supportare l'attività d'internazionalizzazione, classificata in funzione della modalità di internazionalizzazione*

Export Indiretto		Export Diretto	
Si	26	Si	26
No	14	No	14
Totale	40	Totale	40
Accordi Nazionali		Accordi esteri commerciali	
Si	4	Si	10
No	36	No	30
Totale	40	Totale	40
Accordi esteri produttivi		Joint Venture	
Si	5	Si	6
No	35	No	34
Totale	40	Totale	40
Stabilimento produttivo		IDE	
Si	8	Si	6
No	32	No	34
Totale	40	Totale	40

*Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari*

Le elaborazioni presentate ci danno la possibilità di investigare ulteriormente sulle caratteristiche di tali imprese (tabella 9.6). Da questi dati emerge chiaramente che la necessità di finanziamenti riguarda indifferentemente le imprese che esportano ovvero quelle che optano per un

maggior coinvolgimento organizzativo e finanziario nei paesi di destinazione. Al fine di interpretare tali risultati si è ritenuto opportuno verificare l'utilizzo di questi finanziamenti, andando a monitorare le diverse esigenze delle imprese. Tale studio ha così permesso di mettere in luce una serie di esperienze particolarmente significative.

Gli imprenditori richiedono spesso il sostegno finanziario degli enti pubblici per ovviare agli elevati costi di promozione e informazione che ostacolerebbero, altrimenti, la loro proiezione internazionale. In tali casi, l'esperienza di alcune imprese nel settore alimentare è particolarmente significativa perché dimostra come possa essere positivo l'intervento del soggetto pubblico. L'impresa ALFA è una piccolissima impresa a carattere familiare che esporta tartufi in tutto il mondo. Attraverso questo contributo è possibile enfatizzare il ruolo strategico degli enti pubblici nel consentire all'impresa di superare gli ostacoli derivanti dalla sua dimensione: la ALFA difficilmente avrebbe potuto sostenere gli oneri di promozione necessari per sviluppare la propria posizione estera. Particolarmente positivo è il giudizio sul contributo di quelle istituzioni (nello specifico l'ICE) che hanno coperto una parte importante degli investimenti promozionali (acquisto degli spazi nelle fiere). Questo è il punto cruciale: i giudizi positivi sui servizi promozionali erogati dagli enti pubblici provengono soprattutto da piccole imprese operanti nei settori tradizionali del tessuto produttivo nazionale in cui è forte l'impatto dell'effetto *made-in*.

Per le imprese impegnate nella meccanica e nella subfornitura di componentistica, il rilievo dei contributi finanziari all'attività promozionale (partecipazioni a fiere) è limitato, soprattutto in assenza di una forte specializzazione settoriale delle fiere. Molto più rilevanti sono le erogazioni di prestiti per sviluppare la propria posizione competitiva sui mercati esteri. In questi casi specifici, determinate risorse finanziarie sono state utilizzate per supportare il processo di delocalizzazione produttiva in atto nelle subforniture a basso valore aggiunto, al fine di favorire processi di espansione estera maggiormente orientati a forme più mature di coinvolgimento.

Come è noto, i grandi gruppi hanno un'incidenza limitata sul totale delle esportazioni del sistema Italia, ma trainano l'indotto. Nella provincia di

Frosinone, per proporre un esempio, sono molte le imprese nate e sviluppate per servire i grandi gruppi presenti in zona, e da questi ultimi “trainate” all'estero. Per le medie imprese la criticità principale è la forte dipendenza dallo sviluppo del grande gruppo e il suo elevato potere contrattuale.

A tal proposito si vuole presentare l'esperienza di BETA Spa, un'eccezione in tal senso, perchè ha saputo implementare una strategia di forte diversificazione geografica, improntata ad una riduzione della dipendenza da un unico grande cliente presente sul territorio laziale. In questo caso, il supporto finanziario da parte di istituzioni pubbliche è stato fondamentale perché ha permesso alla BETA di investire in nuovi insediamenti produttivi in prossimità dei grandi clienti localizzati all'estero. Questi finanziamenti si dimostrano vitali per l'espansione estera del fornitore in quanto gli consentono di impiantarsi nelle vicinanze del cliente, in maniera tale da garantire un processo di approvvigionamento più efficace ed efficiente e in ultima analisi, di ampliare il proprio portafoglio clienti.

Come si è potuto evincere dalle brevi esperienze presentate, la “corretta” destinazione delle risorse finanziarie dipende strettamente dal settore di attività e dalle caratteristiche della competizione internazionale all'interno del settore.

Ciò che realmente differenzia le imprese che richiedono finanziamenti è il diverso utilizzo di tali risorse. Le imprese che dichiarano di operare all'estero attraverso l'export (diretto o indiretto), infatti, richiedono limitati finanziamenti a supporto dell'attività promozionale; trattandosi tipicamente di piccole e medie imprese in una fase embrionale del processo di internazionalizzazione. Il loro obiettivo principale resta quello di trovare nuove opportunità in termini di mercati di sbocco, ossia cercare di sfruttare le potenzialità della propria offerta di valore in un ambito geografico sovralocale. Le aziende di medie e grandi dimensioni, al contrario, richiedono consistenti finanziamenti per supportare l'evoluzione della loro presenza all'estero verso forme più mature di internazionalizzazione. Come visto, non è soltanto la classe dimensionale a spiegare il diverso utilizzo delle risorse finanziarie, al contrario, le caratteristiche del settore e della competizione internazionale influenzano le modalità di ingresso e di operatività sui mercati esteri e il conseguente fabbisogno di finanziamenti.

In merito al servizio di **assicurazione dei crediti all'esportazione**, dai dati presentati si evince che sono prevalentemente le piccole imprese a stimolare la domanda di questi servizi (tabella 9.7.a). Se si confronta tale distribuzione di frequenza con quella relativa alle richieste di finanziamento, è possibile verificare che la dimensione media delle imprese interessate a un supporto finanziario, in termini di assicurazioni sui crediti all'esportazione, è certamente inferiore. Questo risultato era facilmente prevedibile, perché tale domanda caratterizza le imprese di piccole dimensioni in ragione della difficoltà nel reperire informazioni corrette e tempestive sui potenziali clienti. Non è un caso, infatti, che uno dei servizi maggiormente richiesti al sistema camerale è di carattere essenzialmente informativo e riguarda attendibilità e solvibilità dei potenziali *buyers*.

*TABELLA 9.7.a Distribuzione delle imprese che richiedono l'assicurazione del credito all'esportazione per supportare l'attività d'internazionalizzazione (classi dimensionali)*

Classi dimensionali	Valori assoluti
Piccola	23
Media	11
Grande	4
Totale	38

*Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari*

*TABELLA 9.7.b Distribuzione delle imprese che richiedono l'assicurazione del credito all'esportazione per supportare l'attività d'internazionalizzazione (fasi del processo di internazionalizzazione)*

Fase processo internazionalizzazione	Valori assoluti
Iniziale	2
Sviluppo	20
Forte Sviluppo	3
Maturità/Stabilità	13
Totale	38

*Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari*

Le imprese che operano nei comparti alimentari e delle macchine sono quelle che maggiormente sentono il problema della solvibilità dei clienti. In particolare, nel comparto alimentare ben il 60% delle imprese contattate sente

l'emergere di rischi derivanti da insolvenza o da ritardo nei pagamenti, per il comparto della *Macchine ed apparecchiature meccaniche* tale percentuale sale al 92%.

*TABELLA 9.8 Distribuzione delle imprese che richiedono l'assicurazione del credito all'esportazione per supportare l'attività d'internazionalizzazione riclassificato per settori di attività*

Settore	Frequenza	Totale settore
Industrie alimentari, delle bevande e tabacco	12	20
Industrie tessile e dell'abbigliamento	1	6
Prodotti chimici e di fibre sintetiche ed artificiali	2	3
Articoli in gomma e materie plastiche	2	7
Lavorazione di minerali non metalliferi	3	15
Macchine ed apparecchi meccanici	11	12
Macchine elettriche e apparecchiature elettroniche ottiche	3	13
Attività Immobiliari, Noleggio, Informatica, servizi imprese	2	3
Costruzioni	1	2
Commercio	1	2
Totale	38	83

*Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari*

Un'analisi approfondita dei report delle interviste permette di schematizzare le scelte strategiche delle imprese impegnate nel fronteggiare il rischio di insolvenza dei clienti esteri. In ragione di ciò, è possibile ipotizzare quali possono essere:

- acquisto di contratti di assicurazione sul credito all'esportazione presso soggetti pubblici (in particolar modo la SACE) o privati; in tali casi si sottolinea come spesso non sia data la possibilità di assicurare il 100% del valore della transazione e come tali istituti non prevedano l'assicurazione per paesi con un elevato rischio paese.
- richiesta di pagamenti anticipati per evitare problemi di insolvenza e migliorare di conseguenza il ciclo del circolante. Il rischio, in questi casi, potrebbe essere quello di perdere commesse importanti. A conferma di ciò, si presenta l'esempio di un'azienda della provincia di Frosinone, operante nel comparto del trasporto su gomma. Il responsabile intervistato ha dichiarato di esigere sulle transazioni con l'estero il pagamento anticipato; purtroppo però, questa politica particolarmente

restrittiva ha comportato un'importante riduzione del fatturato estero (circa il 30%);

- sviluppo di rapporti con i clienti esteri improntati alla reciproca fiducia e collaborazione. In questo modo, la conoscenza e la reputazione del cliente estero, frutto di una cooperazione pluriennale, permette di ridurre il rischio di possibile insolvenza o dilazione nei pagamenti.

Sempre in ottica di *risk management* le imprese esportatrici si trovano a fronteggiare il problema della gestione del rischio di cambio. Se il rischio di cambio economico<sup>32</sup> non può essere regolato dalle singole imprese, ben diverse, invece, sono le opportunità di limitare gli effetti dei rischi finanziari<sup>33</sup> derivanti dall'oscillazione del tasso di cambio.

Le piccole e medie imprese il più delle volte non hanno il potere contrattuale per imporre la valuta di scambio e, quando le transazioni avvengono al di fuori dell'area dell'Euro, si trovano a fronteggiare flussi espressi in valute differenti. In aggiunta, difficilmente tali aziende riescono a raggiungere quella massa critica di operazioni necessaria all'implementazione di una politica di *hedging* attraverso i più conosciuti strumenti di finanza derivata<sup>34</sup>.

Le imprese di grandi dimensioni, al contrario, possono sfruttare sinergie finanziarie, connesse all'ampliamento della capacità di indebitamento, ai minori costi di reperimento delle risorse finanziarie ed alla riduzione del livello di rischio dell'attività operativa<sup>35</sup>. Tali sinergie generalmente derivano dalla possibilità di usufruire di una tesoreria centralizzata, basata su rapporti di conto corrente tra le singole società, gestiti in maniera accentrata nella società *holding* o in un'altra società con sede, in molti casi, in paesi a bassa fiscalità, attraverso la gestione di *cash pool* di gruppo<sup>36</sup>.

---

<sup>32</sup> I rischi economici derivano dalla variazione delle parità valutarie, e si manifestano quando l'andamento dei rapporti di cambio tra le divise di diversi paesi non riflette quello dei differenziali nei tassi d'inflazione presenti nei paesi stessi. Infatti, se muta il tasso di cambio di una moneta si modifica il sistema complessivo delle convenienze, e pertanto, tendono a cambiare le dimensioni dei flussi finanziari in valuta

<sup>33</sup> I rischi finanziari, invece, derivano sia dalle operazioni commerciali con l'estero, sia dalle operazioni finanziarie in valute straniere. Tali rischi compaiono nei bilanci aziendali e si distinguono in rischi di traduzione e rischi di transazione.

Il rischio di traduzione (*traslativo*) è legato alla conversione ed iscrizione in bilancio, in moneta di conto, di poste contabili espresse in valuta estera. Gli eventuali utili o perdite di cambio sono puramente nominali, non avendo alcun effetto di cassa.

Il rischio di transazione è legato al realizzarsi di quelle operazioni di incasso e di pagamento la cui contabilizzazione evidenzia una variazione del tasso di cambio rispetto a quello utilizzato al momento della valutazione dei rispettivi crediti e debiti. Gli eventuali utili o perdite possono dirsi realizzati (Stampacchia 1997).

<sup>34</sup> Le PMI potrebbero ricorrere a strumenti che presentano un elevato grado di standardizzazione e una facilità di impiego come i contratti *spot*, *futures* o *options*.

<sup>35</sup> Nova M., (1999), *Criterio finanziario ed operazioni di acquisizione*, in La Valutazione delle Aziende.

<sup>36</sup> Moro Visconti R. (2001) *La governance nei gruppi e nelle reti di imprese*, ETAS Libri

Con una tale gestione della tesoreria, un'unità dell'azienda si vede riconoscere un mandato di tesoreria dalle altre società del gruppo. Ne consegue che:

- tale unità diventa una sorta di banca interna del gruppo, mentre le società conserveranno unicamente il conto intergruppo presso la società finanziaria. Quest'ultima sarà la sola a gestire i rapporti con gli istituti bancari. L'obiettivo è quello di ottenere dal sistema creditizio, le migliori condizioni di mercato;
- l'unità con funzione di tesoreria opera come stanza di compensazione nell'armonizzare i flussi di cassa, e nell'utilizzare le linee di credito delle dell'azienda nel suo complesso. L'obiettivo è quello di evitare onerose e contrapposte posizioni di liquidità e di utilizzo;
- i flussi finanziari in valuta risultano ottimizzati mediante un "pool valutario" che permette di concentrare i flussi di cassa e gli affidamenti in valuta; consentendo inoltre la compensazione automatica delle posizioni di rischio valutario (*netting*). La concentrazione nella gestione delle posizioni lunghe o corte sulle diverse valute, e la conseguente ottimizzazione della gestione del rischio di cambio, garantisce una maggiore certezza sui flussi di cassa in entrata e in uscita e quindi un riduzione del rischio (variabilità) derivante dalle transazioni con l'estero.

La soluzione ora prospettata difficilmente potrà essere adottata da quelle imprese che non raggiungono una massa critica di operazioni in grado di giustificare la realizzazione di un'apposita unità organizzativa (finanziaria), ciononostante l'idea di una gestione centralizzata di questi flussi finanziari potrebbe essere presa in considerazione da sovrastrutture create *ad hoc* per gestire alcune attività della catena del valore. I consorzi all'export, ad esempio, come emerso durante le interviste, possono svolgere esclusivamente attività promozionale ovvero decidere di operare direttamente sui mercati con proprie strutture commerciali al fine di procacciare affari successivamente redistribuiti tra i vari partecipanti. In seno a tali organizzazioni si potrebbero sviluppare delle competenze finanziarie tali da permettere una gestione accentrata dei flussi,

generalmente espressi in diverse valute, di competenza dei molteplici attori del consorzio.

In conclusione, sembra necessario insistere sulla necessità di sviluppare talune competenze finanziarie in seno alle organizzazioni che intendono evolvere la propria posizione competitiva sui mercati esteri. Questo deficit di competenze è, in parte, dimostrato dalla richiesta di una maggiore assistenza bancaria che dovrebbe concretizzarsi in un vero e proprio “*accompagnamento*” delle aziende sui mercati esteri. Dai risultati da noi elaborati emerge, infatti, che il 20% delle piccole aziende contattate sostiene che tra i principali servizi a supporto dell'internazionalizzazione preferirebbe ricevere un'assistenza bancaria completa, non limitata esclusivamente al prestito di fondi, ma comprensiva anche di un supporto consulenziale attraverso cui affiancare l'imprenditore nella risoluzione di problematiche di carattere strategico, finanziario, organizzativo, fiscale, ecc..



## 10 CARATTERISTICHE E DINAMICHE EVOLUTIVE DELLE IMPRESE ESTERE OPERANTI NEL LAZIO<sup>37</sup>

### 10.1 Modalità ed evoluzione della presenza nel territorio laziale

Per il 46,4% delle unità del campione (tabella 10.1) si è trattato di un investimento diretto in Italia di tipo *greenfield*, mentre il 17,8% di esse dichiara di aver acquisito una struttura impiantistica dismessa (investimento *brownfield*).<sup>38</sup> Questa dinamica è spiegata dal ruolo svolto a suo tempo dalla Cassa del Mezzogiorno, quale fattore di localizzazione delle imprese multinazionali. Gli incentivi finanziari erogati hanno fatto propendere le aziende beneficiarie verso investimenti volti alla realizzazione *ex-novo* di impianti, potenzialmente in grado di massimizzare l'efficienza nel processo di trasformazione e nello svolgimento di tutte le principali attività della catena del valore. Circa il 30% delle imprese è entrato sul mercato italiano per mezzo di acquisizioni ovvero di fusioni con aziende nazionali preesistenti. L'ingresso di questi grandi gruppi è stato anche il frutto di politiche di privatizzazione e, in alcuni casi, di interventi di investitori esteri favoriti dai governi nazionali.

TABELLA 10.1 Modalità di entrata nel territorio laziale

Modalità di entrata	Valore %
Greenfield	46,4%
Brownfield	17,8%
Acquisizione/fusione	28,6%
Accordi	3,6%
Non risponde	3,6%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

Gli accordi presentano un basso grado di diffusione tra le unità del campione. Solo il 3,6% delle unità ha optato per tale modalità al fine di implementare la propria strategia di ingresso nella regione Lazio. Le aziende intervistate, infatti, ritengono particolarmente complesso e costoso instaurare relazioni con soggetti caratterizzati da una cultura organizzativa e da una storia

<sup>37</sup> Pur essendo frutto di una stretta collaborazione fra gli autori le diverse parti del capitolo sono da attribuirsi come segue: il paragrafo 10.1 è stato redatto dal dott. Enzo Peruffo, i paragrafi 10.2, 10.3 e 10.4 sono stati redatti dal dott. Luca Pirolo.

<sup>38</sup> La classificazione più importante rimane tuttavia quella che suddivide gli investimenti produttivi in *greenfield* e *brownfield*. I primi si rivolgono, come dice la parola stessa, ad aree non precedentemente utilizzate, mentre i secondi prediligono siti che abbiano già conosciuto fenomeni di industrializzazione; per questo motivo, gli IDE *brownfield* sono spesso utilizzati in programmi di riconversione industriale, di privatizzazione, o di salvaguardia ecologico-paesaggistica (infatti non "consumano" nuovo territorio), nonché per attuare ristrutturazioni finanziarie o fisiche di realtà produttive esistenti, attraverso l'acquisizione delle medesime.

diversa, posto che i differenti *background* rendano difficoltosa la composizione di interessi e condivisione di obiettivi necessari al buon fine dell'operazione.

Alla luce delle considerazioni sinora svolte, è possibile concludere che la scelta della modalità di entrata è stata influenzata principalmente dai fattori di localizzazione che hanno determinato la scelta stessa dell'insediamento nel territorio laziale. Con specifico riferimento a tali fattori, alle aziende intervistate è stato chiesto di elencare, in ordine di importanza, le tre principali determinanti dell'attuale scelta localizzativa (tabella 10.2). Come precedentemente anticipato, quasi il 50% delle unità (pari a 12 su 28) attribuisce rilievo fondamentale al ruolo svolto dalla Cassa del Mezzogiorno come strumento per l'attrazione degli investimenti esteri. Rispetto alle altre regioni che rientrano nell'area degli interventi della Cassa del Mezzogiorno il Lazio è stato preferito per la sua centralità logistica e la vicinanza ai centri di potere; in particolare, questi fattori sono stati indicati dal 28,6% del campione. Tali informazioni confermano la valenza strategica della collocazione geografica della regione Lazio e il suo rilievo come snodo obbligato per il presidio del mercato italiano. Quasi il 18% delle aziende facenti parte del campione riconosce che la localizzazione della propria sede nella regione Lazio favorisce la copertura del territorio nazionale. In aggiunta a ciò, tre aziende sottolineano come la scelta localizzativa sia caduta sulla regione Lazio in ragione dello sviluppo previsto sul mercato europeo, confermando il giudizio positivo sulle grandi infrastrutture viarie che collegano il Lazio all'Italia del Nord e al resto dell'Europa. Per quanto concerne la dotazione di infrastrutture, i responsabili intervistati forniscono un giudizio negativo sulle tratte stradali regionali o provinciali, ritenute inadeguate rispetto alle necessità strumentali allo sviluppo internazionale delle imprese laziali. Un'ultima considerazione riguarda il dato relativo al riconoscimento del Lazio come polo industriale. Incrociando questo risultato con il settore di appartenenza dell'unità rispondente, è possibile concludere che sono le aziende operanti nel comparto chimico-farmaceutico ad attribuire un rilievo strategico agli effetti positivi derivanti dalle esternalità di rete (economie di agglomerazione) nella regione Lazio.

In virtù delle considerazioni finora svolte sulle modalità di ingresso, si è ritenuto opportuno studiare la natura della presenza estera, investigando quali fasi della catena del valore internazionale sono realizzate dalle unità presenti nel territorio laziale (tabella 10.3). Per completezza di informazioni è utile sottolineare che i responsabili hanno avuto l'opportunità di scegliere più modalità, proprio perché queste non si escludevano a vicenda, ma erano tese a verificare la percezione del ruolo e delle funzioni attribuite all'unità nel gruppo. In ragione di ciò, il 46,4% (pari a 13 su 28) delle aziende sostiene che l'insediamento presente nel Lazio si occupa della distribuzione e della gestione del mercato. A tal proposito, molte sono le imprese multinazionali che hanno elogiato le caratteristiche del mercato italiano, che risulta essere molto dinamico e selettivo, in sintesi, un ottimo banco di prova per testare i propri prodotti e comprenderne a pieno le potenzialità e gli eventuali limiti. Il 69,2% di queste (tabella 10.4) si occupa esclusivamente della distribuzione dei prodotti sul mercato italiano (pari a 9 imprese su 13 tabella 10.4), mentre le altre aziende coprono rispettivamente il mercato europeo (2 su 13), quello mondiale (1 su 13) o quello dei paesi che si affacciano sul Mediterraneo (1 su 13).

TABELLA 10.2 Fattori che hanno determinato l'attuale localizzazione dello specifico impianto nel territorio

Fattori che hanno determinato la localizzazione	Primo	Secondo	Terzo	Totale
Acquisizione strategica di un impianto esistente	4	0	0	4
Cassa del mezzogiorno	12	0	0	12
Centralità logistica del Lazio	4	4	0	8
Dimensione del mercato e costi competitivi	1	3	1	5
Immagine di Roma	2	0	0	2
Polo industriale	3	0	0	3
Sviluppo mkt in Europa	0	2	1	3
Vicinanza ai centri di potere	0	5	3	8
Volontà politiche	1	1	2	4
Non indicato	1	13	21	35
Totale	28	28	28	

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

TABELLA 10.3 Modalità di presenza delle multinazionali

Modalità di presenza	Sì	No
Struttura distributiva e gestione di mercato	46,4%	53,6%
Stabilimento produttivo completo	42,9%	57,1%
Centrale logistica	28,6%	71,4%
Centro di ricerca	21,4%	78,6%
Capogruppo	14,3%	85,7%
Stabilimento produttivo specializzato	14,3%	85,7%
Stabilimento di assemblaggio	3,6%	96,4%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

Il 42,9% delle aziende intervistate dichiara che l'unità presente sul territorio laziale si presenta come uno stabilimento produttivo completo: esso fornisce prodotti che saranno collocati sui mercati esteri oltre a soddisfare i bisogni di quello nazionale, inteso come *Italia*. In particolare, sette di questi dichiarano di distribuire il proprio output in tutte le aree geografiche in cui è presente l'azienda. Gli altri stabilimenti produttivi completi, allo stesso modo, risultano essere impegnati nella lavorazione di manufatti da collocare sul mercato europeo ovvero nei paesi che dell'area del Mediterraneo.

La centralità della regione Lazio è ancora una volta dimostrata dall'esistenza di unità che si occupano dello smistamento dei prodotti sul territorio nazionale (5 su 8); in aggiunta a ciò, tre delle imprese intervistate ammettono di operare come unità logistiche preposte alla distribuzione a livello sovranazionale.

Il 21,4% delle multinazionali facenti parte del campione ha impiantato un centro di ricerca nella regione Lazio, che opera a beneficio di tutte le unità facenti parte del gruppo. Sono soprattutto le aziende del chimico farmaceutico a sfruttare le competenze presenti sul territorio regionale, attribuendo a tali unità un mandato globale per lo sviluppo di un determinato prodotto, o, ad esempio, per la ricerca di un determinata molecola (settore farmaceutico). Queste unità hanno evidenziato l'importanza strategica di una scelta localizzativa che ponga l'insediamento in prossimità dei centri di ricerca pubblici, con cui interagire per migliorare la capacità innovativa del sistema regionale.

TABELLA 10.4 Estensione geografica dell'attività dell'insediamento

Area geografica	Capogruppo regionale	Stabilimento produttivo specializzato	Stabilimento produttivo completo	Stabilimento di assemblaggio	Centrale Logistica	Struttura distributiva e gestione mercato	Centro di ricerca	Totale
Italia	2	2			5	9	1	19
Mediterraneo			2		1	1	1	5
Europa	1	1	2		1	2		7
Mondo	1	1	7	1	1	1	4	16
Totale	4	4	11	1	8	13	6	47

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

Dai dati emerge che gli insediamenti presenti nella regione Lazio occupano una posizione di rilievo nella rete interna del gruppo con una precisa responsabilità per lo sviluppo della posizione competitiva dell'impresa su scala sovranazionale. Invero, il 57,1% degli insediamenti è considerato un centro di eccellenza con un mandato globale per lo sviluppo di un determinato prodotto ovvero per la realizzazione di uno specifico output: per sopravvivere alla crescente competizione proveniente dalle altre unità del gruppo, infatti, si è resa necessaria una forte specializzazione dei singoli insediamenti (tabella 10.5). Le attività di produzione e di ricerca e sviluppo, allo stesso modo, sono sempre più gestite a livello sopranazionale; ne deriva una forte concorrenza interna al gruppo in cui i diversi insediamenti competono per l'allocazione delle risorse finanziarie, per le responsabilità produttive, e più in generale per la redistribuzione delle attività della catena del valore tra le varie sussidiarie che dovrebbe avvenire in funzione delle competenze distintive detenute. In ragione di ciò, il 39,3% delle unità lamenta una forte competizione proveniente dalle altre unità produttive del gruppo, che ha avuto un effetto negativo sull'importanza delle unità presenti nel Lazio. Questa dinamica è stata riscontrata soprattutto in talune imprese dal comparto *chimico-farmaceutico* e *alimentare*.

TABELLA 10.5 Caratteristiche dell'insediamento

Caratteristiche dell'insediamento	Sì	No
Centro di eccellenza	57,1%	42,9%
Realtà storica in Europa/Italia	39,3%	60,7%
Con una crescente competizione da altre unità produttive in Europa/nel mondo	32,1%	67,9%
La presenza giustificata dal rilievo del mercato italiano	39,3%	60,7%
Ereditato	10,7%	89,3%

Fonte: nostra elaborazione su dati estratti tramite questionario

Le prospettive future degli attuali insediamenti sono mediamente positive. In particolare, l'82,1% delle aziende intervistate sostiene che, dal momento del suo avvio, il rilievo economico e strategico dell'insediamento estero nel gruppo internazionale è aumentato, in aggiunta, per il 78,6% di esse si prevede che in futuro l'importanza dell'unità migliorerà sensibilmente. Solo il 3,6% si aspetta che in futuro il rilievo dell'unità subirà una battuta di arresto (tabella 10.6).

TABELLA 10.6 Evoluzione della localizzazione nel territorio dell'insediamento estero

	Diminuito	Stabile	Aumentato	Totale
Dal momento del suo avvio, il rilievo economico e strategico dell'insediamento estero nel gruppo internazionale è:				
Si prevede che in futuro il rilievo economico e strategico dell'insediamento estero nel gruppo internazionale di appartenenza sarà:				
	10,7%	7,1%	82,1%	100,0%
	3,6%	17,8%	78,6%	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati estratti tramite questionario

I dati in tabella 10.7 permettono un ulteriore approfondimento sulla futura evoluzione della localizzazione sul territorio laziale. I dati sono molto promettenti, nonostante siano poche le imprese che prevedono di realizzare nuovi investimenti di tipo *greenfield*. Per il 35,7% delle unità facenti parte del campione, infatti, è stato programmato un ampliamento delle dimensioni e delle funzioni, mentre il 21,4% di esse lo ritiene probabile. Ne consegue che più del 50% delle aziende cercherà di perseguire una presenza stabile sul territorio, non limitandosi al rinnovo fisiologico delle strutture. Nessuna delle aziende si attende una chiusura dell'unità e solo il 10,7% ritiene possibile una riduzione delle funzioni dell'insediamento in ragione della concorrenza proveniente dagli altri insediamenti dislocati nelle diverse aree geografiche che possono beneficiare di condizioni di contesto più favorevoli.

In sintesi, combinando le informazioni a disposizione, è possibile concludere che gli insediamenti laziali riescono a mantenere il proprio ruolo nella rete interna di cui sono parte o anche a rafforzarlo. Questo, in particolare, nel caso in cui siano un centro di eccellenza del gruppo, ovvero qualora dispongano di uno stock di risorse e competenze accumulate durante la lunga esperienza nel territorio laziale.

TABELLA 10.7 Previsione dell'evoluzione della localizzazione del territorio

	Certo/quasi certo		Probabile		Possibile		Impossibile	
	Valore assoluto	Valore %	Valore assoluto	Valore %	Valore assoluto	Valore %	Valore assoluto	Valore %
Ampliamento delle dimensioni e delle funzioni dell'insediamento	10	35,7%	6	21,4%	4	14,3%	8	28,6%
Riduzione delle dimensioni e delle funzioni dell'insediamento	0	0,0%	0	0,0%	3	10,7%	25	89,3%
Rinnovo impianti	6	21,4%	6	21,4%	2	7,2%	14	50,0%
Chiusura dell'insediamento	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	28	100,0%
Presenza stabile sul territorio	15	53,6%	3	10,7%	1	3,6%	9	32,1%

Fonte: nostra elaborazione su dati estratti tramite questionario

## 10.2 Valutazione del territorio ospitante

Con il fine di comprendere con maggior dettaglio il processo di internazionalizzazione delle imprese estere nella regione, e in particolare dei fattori alla base di tale processo, si è ritenuto interessante verificare quali elementi hanno costituito nel passato la chiave di spinta verso la localizzazione nel Lazio. Al riguardo, è possibile affermare che i fattori di attrattività del territorio della regione possono essere ricondotti a quattro categorie principali:

1. caratteristiche del mercato di sbocco;
2. caratteristiche del mercato del lavoro locale;
3. caratteristiche strutturali e sociali del territorio;
4. presenza di potenziali partner.

Sul primo punto (tabella 10.8), le imprese del panel di indagine hanno manifestato apprezzamenti positivi in termini di dimensioni e qualità del mercato locale (46,4%). In altre parole, i mercati di sbocco nazionali hanno rappresentato uno dei principali fattori esplicativi del processo di

internazionalizzazione di grandi imprese estere verso la regione Lazio, in considerazione, appunto, delle potenzialità di guadagno che questo tipo di strategia presentava. L'importanza rivestita dai mercati di sbocco trova un suo riconoscimento anche per il prossimo futuro (tabella 10.9). Le imprese intervistate, infatti, hanno dichiarato aspettative di incremento della redditività su tali mercati, riconoscendo in queste prospettive uno dei punti di forza che il Lazio, e l'Italia in generale, presentano per l'attrazione di imprese internazionali.

TABELLA 10.8 Fattori di attrattività attuale del territorio

Fattori di attrattività	Valore assoluto	Valore %
Dimensione e qualità del mercato locale	13	46,4%
Livello degli incentivi pubblici agli investimenti esteri	3	10,7%
Costo del lavoro	8	28,6%
Costo di altri fattori della produzione	1	3,6%
Eccellenza delle competenze specifiche del territorio	5	17,9%
Qualità delle risorse umane disponibili	17	60,7%
Qualità delle imprese locali	6	21,4%
Azione delle agenzie pubbliche di sviluppo del territorio	3	10,7%
Presenza di potenziali partner eccellenti	12	42,9%
Qualità delle infrastrutture	13	46,4%
Qualità della vita e dell'ambiente	15	53,6%
Coesione ed equilibrio sociale	7	25,0%
Presenza di aree industriali ben attrezzate	5	17,9%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

Il secondo punto attiene alle caratteristiche che il mercato del lavoro presenta in termini di rapporto tra numerosità e qualità della forza lavoro e in termini di costi associati a tali livelli di qualità. I bacini di risorse umane presenti nella regione, infatti, incontrano il giudizio positivo delle imprese estere insediate sul territorio che riconoscono al fattore umano, inteso sia come manodopera impiegatizia, sia come forza dirigenziale, un'importanza strategica nella scelta localizzativa delle proprie sussidiarie. Anche per il prossimo futuro, le attese delle imprese intervistate sul ruolo del livello qualitativo delle risorse umane locali sono positive, mentre è prevista una riduzione dell'importanza del costo, come a volersi attendere un allineamento tra costi e qualità associata a tale fattore.

TABELLA 10.9 Fattori di attrattività futura del territorio

Fattori di attrattività	Valore assoluto	Valore %
Dimensione e qualità del mercato locale	12	42,9%
Livello degli incentivi pubblici agli investimenti esteri	9	32,1%
Costo del lavoro	11	39,3%
Costo di altri fattori della produzione	4	14,3%
Eccellenza delle competenze specifiche del territorio	6	21,4%
Qualità risorse umane disponibili	14	50,0%
Qualità delle imprese locali	4	14,3%
Azione delle agenzie pubbliche di sviluppo del territorio	5	17,9%
Presenza di potenziali partner eccellenti	12	42,9%
Qualità delle infrastrutture	14	50,0%
Qualità della vita e dell'ambiente	11	39,3%
Coesione ed equilibrio sociale	4	14,3%
Presenza di aree industriali ben attrezzate	5	17,9%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

Anche le caratteristiche strutturali e sociali del territorio laziale rappresentano un fattore esplicativo della scelta di localizzazione condotta in passato dalle imprese. In particolare fattori quali la qualità delle infrastrutture di trasporto e di telecomunicazione presenti nel Lazio o la qualità della vita e dell'ambiente che caratterizzano il territorio sono visti come elementi di primaria importanza nella determinazione del livello di attrattiva esercitato dalla regione verso le imprese estere. Tali imprese, inoltre, mostrano aspettative di stabilità circa l'importanza di tali fattori, in altri termini, anche per il prossimo futuro, la competizione del Lazio nell'attrazione di nuovi investimenti dall'estero sarà determinata anche in funzione del mantenimento di elevati livelli qualitativi sulle variabili appena considerate.

Da ultimo, tra gli elementi che fungono da catalizzatori dell'interesse delle imprese nella scelta insediativa sul territorio non va dimenticata la possibilità di instaurare legami con attori già presenti nell'area. In altri termini, la localizzazione di altre imprese e/o istituzioni operanti nel settore di appartenenza dell'impresa estera costituisce un fattore fondamentale nella scelta di quest'ultima in merito all'insediamento sul territorio regionale. Questo discorso trova una diretta applicazione specialmente in alcuni settori e comparti della produzione manifatturiera, come ad esempio quello farmaceutico, dove la

co-localizzazione di più attori nella stessa area geografica rappresenta un fattore di attrattiva per nuove imprese, soprattutto in considerazione dei benefici che ne possono derivare in termini di diffusione della conoscenza e possibilità di collaborazione.

Sempre con il fine di verificare la valutazione che le imprese estere danno del territorio ospitante, si è indagato anche su quegli elementi che sono assunti quali fattori di svantaggio competitivo rispetto alle imprese locali. In dettaglio, su questo punto, si è chiesto alle imprese del campione di studio di fornire, per un elenco di sette fattori, una valutazione su una scala da 1 a 5. Le risposte ottenute sono state codificate e rappresentate in tabella 10.10.

TABELLA 10.10 Rilevanza dei fattori di svantaggio competitivo rispetto alle imprese locali

Fattori di svantaggio	Valore assoluto	Quota
Accesso alle istituzioni pubbliche locali	9	32,1%
Radicamento locale	8	28,6%
Comprensione delle caratteristiche della domanda	6	21,4%
Immagine di "impresa straniera" percepita in senso negativo	10	35,7%
Distanza culturale dall'HQ	12	42,9%
Necessità di forti adattamenti delle procedure gestionali	10	35,7%
Inadeguatezza delle scelte di standardizzazione HQ	6	21,4%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

Dal numero delle risposte ottenute, si può derivare come la distanza culturale rispetto alla *headquarter*, l'immagine di impresa straniera percepita in senso negativo e la necessità di forti adattamenti delle procedure gestionali al nuovo contesto ambientale post-insediamento nella regione rappresentino i principali fattori di svantaggio competitivo lamentati dalle imprese estere presenti sul territorio della regione. In altri termini, sembra corretto affermare che, pur nel pieno riconoscimento di una serie di fattori che fungono da stimolatori del processo di insediamento sul territorio regionale, vi sono anche alcune barriere di tipo culturale che, per essere superate, richiedono alle imprese estere specifici investimenti in adattamento alle mutate condizioni di competizione.

### **10.3 Relazioni con gli attori locali**

L'efficacia dell'insediamento su un dato territorio, soprattutto per le imprese provenienti dall'estero, non può prescindere da una valutazione circa il radicamento che tali imprese hanno maturato sul territorio stesso attraverso lo sviluppo di legami stabili con gli altri attori localizzati nella medesima area geografica. A tal fine, una sezione del questionario sottoposto alle imprese del panel di studio è stata dedicata esclusivamente all'analisi delle relazioni instaurate sul territorio laziale. Su questa tematica, in particolare, sono state analizzate l'intensità delle relazioni con gli attori locali (tabella 10.11) e l'impatto che tali relazioni hanno avuto sulla posizione competitiva dell'impresa a livello internazionale (tabella 10.12).

Circa il primo aspetto, l'intensità delle relazioni con gli attori locali, si rileva come le imprese estere localizzate nella regione dichiarino di aver stretto un numero significativo di legami, di rilevanza strategica, con altre grandi imprese, di origine estera o locale o con imprese di piccola e media dimensione per lo sviluppo di accordi commerciali in tema di fornitura di fattori della produzione. Le relazioni con gli organi di governo del territorio, invece, seppur esistenti, per la maggior parte delle imprese intervistate sono poco rilevanti; mentre, in termini percentuali appaiono quasi del tutto rilevanti i legami instaurati con piccole e medie imprese clienti e con gli organismi della società civile.

Risultati analoghi si ottengono sul secondo aspetto, l'impatto che le relazioni instaurate con gli attori locali hanno sulla posizione competitiva dell'impresa a livello internazionale. Sul tema va evidenziato come, tendenzialmente, il capitale relazionale instaurato con altre imprese ed istituzioni pubbliche private non sia pienamente sfruttato, nel senso che i legami instaurati non vengono impiegati in maniera proficua ai fini del miglioramento della posizione competitiva aziendale. Fanno eccezione in questo scenario le relazioni con le altre grandi imprese locali, che registrano un impatto elevato in tema di crescita competitiva su scala internazionale e le relazioni di fornitura con le piccole e medie imprese locali. Più marginali sono invece i legami con altri organi pubblici o privati, quali università, centri di ricerca, organi di governo, ecc.

TABELLA 10.11. Relazioni e loro intensità con gli attori locali

	Molto rilevanti		Abbastanza rilevanti		Esistenti ma poco rilevanti		Non rilevanti		Totale	
	Val. as.	Val.%	Val. as.	Val.%	Val. as.	Val.%	Val. as.	Val.%	Val. as.	Val.%
Relazioni commerciali con imprese fornitrici (PMI locali)	4	14,4%	13	46,3%	5	17,9%	6	21,4%	28	100%
Collaborazioni commerciali con imprese clienti (PMI locali)	4	14,4%	9	32,1%	6	21,4%	9	32,1%	28	100%
Collaborazioni con altre grandi imprese di origine locale o estera	8	28,6%	9	32,1%	3	10,7%	8	28,6%	28	100%
Relazioni con università ed altri centri di ricerca	6	21,4%	8	28,6%	7	25,0%	7	25,0%	28	100%
Relazioni con organismi della società civile	5	17,9%	7	25,0%	7	25,0%	9	32,1%	28	100%
Relazioni con gli organi di governo del territorio	6	21,4%	7	25,0%	8	28,6%	7	25,0%	28	100%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

TABELLA 10.12 Impatto delle relazioni con gli attori locali sulla posizione competitiva dell'impresa a livello internazionale

	Elevato		Limitato		Nullo		Negativo		Totale	
	Val. as.	Val.%	Val. as.	Val.%	Val. as.	Val.%	Val. as.	Val.%	Val. as.	Val.%
Relazioni commerciali con imprese fornitrici (PMI locali)	4	14,3%	11	39,3%	12	42,9%	1	3,5%	28	100,0%
Collaborazioni commerciali con imprese clienti (PMI locali)	8	28,6%	5	17,9%	15	53,5%	0	0,0%	28	100,0%
Collaborazioni con altre grandi imprese di origine locali o estere	9	32,1%	8	28,6%	11	39,3%	0	0,0%	28	100,0%
Relazioni con università ed altri centri di ricerca	7	25,0%	4	14,3%	17	60,7%	0	0,0%	28	100,0%
Relazioni con organismi della società civile	3	10,7%	6	21,4%	19	67,9%	0	0,0%	28	100,0%
Relazioni con organi di governo del territorio	3	10,7%	7	25,0%	18	64,3%	0	0,0%	28	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

Sempre con l'obiettivo di dare una misura oggettiva del radicamento raggiunto dalle imprese estere sul territorio laziale, si è voluto poi analizzare le relazioni instaurate con gli attori locali, in termini di dipendenza con questi nello svolgimento del proprio processo produttivo. A tal fine si è scelto, quale indice esplicativo della tematica in questione, l'incidenza in termini percentuali degli acquisti di materiali, componenti e servizi fatti presso fornitori locali rispetto al totale complessivo (tabella 10.13). Allo stesso tempo, per scendere con maggior analisi critica nel commento dei risultati, il discorso è stato approfondito sia a livello regionale, sia a livello provinciale.

TABELLA 10.13. Intensità delle relazioni con fornitori locali: % sul totale degli acquisti fatti da imprese della stessa provincia.

Acquisto di componenti o servizi indifferenziati			Acquisto di componenti ad alto contenuto tecnologico		
	Valore assoluto	Valore %		Valore assoluto	Valore %
<10%	20	71,4%	<10%	24	85,7%
10 - 24%	5	17,9%	10 - 24%	2	7,1%
25 - 49%	2	7,1%	25 - 49%	1	3,6%
>75%	1	3,6%	50 - 75%	1	3,6%
Totale	28	100,0%	Totale	28	100,0%

Acquisti di servizi all'impresa ad alto valore aggiunto			Acquisto di parti complesse del prodotto finale		
	Valore assoluto	Quota		Valore assoluto	Quota
<10%	22	78,6%	<10%	25	89,3%
10 - 24%	4	14,2%	10 - 24%	3	10,7%
25 - 49%	1	3,6%	25 - 49%	0	0,0%
>75%	1	3,6%	>75%	0	0,0%
Totale	28	100,0%	Totale	28	100,00%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

Dai risultati ottenuti tramite questionari si ottiene una conferma di quanto già evidenziato in tema di intensità e importanza delle relazioni. L'indice di incidenza degli acquisti da fornitori locali, infatti, si presenta molto basso per tutte le tipologie di approvvigionamento delle imprese estere localizzate nella regione. In particolare, parti complesse del prodotto finale e componenti ad elevato contenuto tecnologico vengono solo in minima parte (< del 10%) acquistati da imprese fornitrici presenti nella stessa provincia in cui sono localizzate le imprese intervistate. Valori leggermente migliori si hanno invece per i servizi ad elevato valore aggiunto o per componenti o servizi indifferenziati.

TABELLA 10.14 Intensità delle relazioni con fornitori locali: % sul totale degli acquisti fatti da imprese della stessa regione.

Acquisto di componenti o servizi indifferenziati			Acquisto di servizi ad alto valore aggiunto		
	Valore assoluto	Valore %		Valore assoluto	Valore %
<10%	19	67,9%	<10%	22	78,6%
10 - 24%	3	10,7%	10 - 24%	2	7,1%
25 - 49%	5	17,8%	25 - 49%	3	10,7%
>75%	1	3,6%	>75%	1	3,6%
Acquisto di componenti ad alto contenuto tecnologico			Acquisto di parti complesse del prodotto finale		
	Valore assoluto	Valore %		Valore assoluto	Valore %
<10%	23	82,2%	<10%	25	89,3%
10 - 24%	2	7,1%	10 - 24%	2	7,1%
25 - 49%	2	7,1%	25 - 49%	1	3,6%
>75%	1	3,6%	25 - 49%	0	0,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

Anche a livello regionale (tabella 10.14), i dati presentano andamenti analoghi. Estendendo, infatti, lo studio ai rapporti di fornitura con le imprese presenti nella regione le percentuali di incidenza degli approvvigionamenti realizzati a livello regionale rispetto a quelli complessivi non sono molto elevate.

Va detto, tuttavia, che questo dato presenta alcune anomalie, soprattutto se confrontato con le tabelle precedenti circa l'importanza strategica delle relazioni con i fornitori. Precedentemente, infatti, si era rilevato un peso limitato del capitale relazionale instaurato dalle imprese estere con gli attori locali. Nonostante il fatto che tale discorso abbia una valenza generale, per i rapporti di fornitura con le PMI locali la situazione appariva leggermente migliore rispetto al dato complessivo. In altri termini, si può affermare, che pur riconoscendo una certa importanza al rapporto con le imprese di minore dimensione nell'espletamento dei rapporti di approvvigionamento, le imprese estere insediate sul territorio laziale continuano a limitare il ricorso a tali attori, preferendo il contatto con altri fornitori, magari provenienti dallo stesso paese di cui è originaria la casa madre.

#### **10.4 Impatto sull'economia del territorio ospitante**

Come è noto, l'attrazione di investimenti esteri può rappresentare una delle modalità di supporto per lo sviluppo economico dei territori ospitanti tali investimenti. In questa prospettiva, appare interessante indagare sul contributo

che la localizzazione nella regione delle imprese intervistate ha generato per lo sviluppo dell'economia locale. Con questo obiettivo è stato chiesto alle imprese del campione di dare una valutazione soggettiva degli effetti prodotti in termini di

- occupazione,
- sviluppo delle imprese locali già presenti sul territorio,
- stimolo alla nascita di nuove imprese,
- sviluppo dei processi di innovazione locale,
- miglioramento dell'immagine del territorio,
- soddisfazione della domanda locale,
- miglioramento delle condizioni di vita locali.

TABELLA 10.15 Effetto che l'impresa estera ha sull'occupazione locale

Effetto	Attuale		Futuro	
	Valore assoluto	Quota %	Valore assoluto	Quota %
Positivo ed elevato	16	57,1%	11	39,3%
Positivo e limitato	12	42,9%	11	39,3%
Nulla	0	0,0%	6	21,4%
Totale	28	100,0%	28	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

Sul primo punto, effetti sull'occupazione (tabella 10.15), in linea con le aspettative e con le teorie sugli effetti della localizzazione di nuove attività per il mercato del lavoro locale, tutte le imprese intervistate hanno dichiarato un effetto positivo, in termini di incremento nel numero dei posti di lavoro. In realtà, tuttavia, tale dato andrebbe incrociato con le informazioni circa la modalità di ingresso delle imprese sul territorio regionale, in quanto solo in presenza di investimenti di tipo *greenfield* o, al massimo, *brownfield* si può parlare di incrementi effettivi dell'offerta di lavoro a vantaggio dei bacini di risorse umane locali. In tutti i casi di fusione ed acquisizione, al contrario, non si registra un incremento netto di tale valore, in quanto l'ingresso sul nuovo mercato è realizzato per effetto di un processo di acquisto di realtà industriali pre-esistenti l'arrivo dell'impresa estera.

TABELLA 10.16 Effetto che l'impresa estera ha sullo sviluppo delle imprese locali

Effetto	Attuale		Futuro	
	Valore assoluto	Valore %	Valore assoluto	Valore %
Positivo ed elevato	11	39,3%	10	35,8%
Positivo e limitato	14	50,0%	9	32,1%
Nulla	3	10,7%	9	32,1%
Totale	28	100,0%	28	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

Effetti positivi attribuibili alla localizzazione delle imprese estere sul territorio della regione si hanno anche in tema di sviluppo delle imprese locali (tabella 10.16). In altri termini, quindi, seguendo i giudizi degli attori intervistati, l'insediamento di operatori internazionali nella regione ha generato un indotto positivo per le imprese locali già presenti, favorendone lo sviluppo nella quasi totalità dei casi, solo il 10,7% delle imprese, infatti, dichiara un effetto nullo sul tessuto imprenditoriale locale.

TABELLA 10.17 Effetto che l'impresa estera ha sulla nascita di nuove imprese locali

Effetto	Attuale		Futuro	
	Valore assoluto	Valore %	Valore assoluto	Valore %
Positivo ed elevato	4	14,3%	2	7,1%
Positivo e limitato	7	25,0%	7	25,0%
Nulla	16	57,1%	19	67,9%
Negativo e limitato	1	3,6%	0	0,0%
Totale	28	100,0%	28	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

In alcuni casi, inoltre, l'indotto generato dalla presenza di attori provenienti dall'estero produce effetti anche in termini di nascita di nuove imprese. Al riguardo (tabella 10.17) va detto che gli effetti sono nel complesso positivi: oltre il 39% degli intervistati ha, infatti, dichiarato che la localizzazione sul territorio regionale ha rappresentato un fattore di stimolo per la nascita e lo sviluppo di nuove idee imprenditoriali. Va tuttavia detto che nel 57,1% dei casi l'effetto registrato è nullo e solo in un caso si verifica un effetto negativo, da interpretarsi come chiusura di un'impresa locale pre-esistente alla localizzazione dell'impresa estera, per effetto dell'accresciuta competizione.

TABELLA 10.18 Effetto che l'impresa estera ha sullo sviluppo delle innovazioni delle imprese locali

Effetto	Attuale		Futuro	
	Valore assoluto	Valore %	Valore assoluto	Valore %
Positivo ed elevato	9	32,1%	8	28,6%
Positivo e limitato	10	35,7%	12	42,9%
Nulla	8	28,6%	8	28,6%
Negativo e limitato	1	3,6%	0	0,0%
Totale	28	100,0%	28	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

Altrettanto significativi sono i dati in tema di innovazione: l'insediamento di nuove imprese, specialmente di nazionalità estera, genera nel tessuto produttivo locale un processo di innovazione. In altre parole, l'ingresso di nuovi attori, magari caratterizzati da tecniche e strumenti di gestione differenti o da un portafoglio prodotti/processi che presenta elementi di innovatività rispetto alla tradizione locale, può essere interpretato come un fattore di stimolo per lo sviluppo di idee innovative anche da parte di attori già presenti nell'area oggetto di localizzazione dell'impresa estera. In questa prospettiva vanno lette le dichiarazioni delle imprese intervistate circa l'effetto positivo generato dal loro arrivo nella regione in termini di sviluppo di innovazione da parte degli attori locali (tabella 10.18).

TABELLA 10.19 Effetto che l'impresa estera ha sul miglioramento dell'immagine del territorio

Effetto	Attuale		Futuro	
	Valore assoluto	Valore %	Valore assoluto	Valore %
Positivo ed elevato	15	53,6%	13	46,4%
Positivo e limitato	9	32,1%	11	39,3%
Nulla	3	10,7%	3	10,7%
Negativo e limitato	1	3,6%	1	3,6%
Totale	28	100,0%	28	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

Gli effetti positivi derivanti dall'insediamento estero, tuttavia, non si registrano solo al livello di tessuto produttivo locale, ma anche in termini di immagine complessiva di cui il territorio gode verso l'esterno (tabella 10.19). Ciò equivale a dire che l'immagine di un territorio è funzione degli attori che in esso

sono localizzati e, quindi, la presenza di numerosi attori, con orientamenti internazionali e con competenze specifiche e riconosciute, a livello sopranazionale in un determinato settore o comparto produttivo, può produrre effetti positivi sull'immagine complessiva che soggetti esterni hanno del territorio stesso. Questo meccanismo, come è chiaro, genera un circolo virtuoso che trova riconoscimento nell'interesse che attori sempre più importanti e numerosi rivestono verso il territorio stesso, pianificando apposite strategie di localizzazione.

TABELLA 10.20 Effetto che l'impresa estera ha sul miglioramento delle condizioni di vita

Effetto	Attuale		Futuro	
	Valore assoluto	Valore %	Valore assoluto	Valore %
Positivo ed elevato	13	46,4%	10	35,7%
Positivo e limitato	12	42,9%	12	42,9%
Nulla	3	10,7%	5	17,8%
Negativo e limitato	0	0,0%	1	3,6%
Totale	28	100,0%	28	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

L'insediamento di grandi imprese internazionali sul territorio della regione non produce effetti solo verso i soggetti esterni, ma anche verso i soggetti interni. Il riferimento in questo caso è al miglioramento delle condizioni di vita registrate sul territorio meta di insediamenti (tabella 10.20). Le imprese intervistate, al riguardo, affermano come, solo nel 10,7% dei casi, gli effetti sono nulli. In tutti gli altri i casi si riscontrano effetti positivi, associabili da un lato all'incremento dell'offerta di lavoro disponibile e dall'altro all'incremento di una serie di servizi che tali imprese offrono ai propri dipendenti.

TABELLA 10.21 Effetto che l'impresa estera ha sulla maggiore soddisfazione della domanda locale

Effetto	Attuale		Futuro	
	Valore assoluto	Valore %	Valore assoluto	Valore %
Positivo ed elevato	9	32,1%	9	32,1%
Positivo e limitato	11	39,3%	9	32,1%
Nulla	8	28,6%	9	32,1%
Negativo e limitato	0	0,0%	1	3,7%
Totale	28	100,0%	28	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

Da ultimo, si sono analizzati gli effetti prodotti dalla localizzazione nella regione di imprese estere in termini di soddisfazione della domanda locale (tabella 10.21). Anche su questo tema gli attori intervistati si sono mostrati ottimisti, registrando nell'oltre il 70% dei casi un effetto positivo. Solo per il 28,6% delle imprese del campione l'effetto è stato nullo e comunque mai negativo.



## **SEZIONE III**

### **Strategie di supporto all'internazionalizzazione delle imprese laziali**



## 11 UN MODELLO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE MINORI<sup>39</sup>

### 11.1 *La dinamica di sviluppo internazionale di una PMI*

In linea generale, l'espansione nei mercati esteri costituisce una tra le possibili modalità di evoluzione di un'impresa. Salvo casi particolari dovuti alle specificità del settore di appartenenza o della compagine proprietaria, la grande dimensione implica, quasi necessariamente, un'estensione sovralocale della presenza commerciale e spesso anche produttiva. Per le imprese di dimensioni medie o piccole, invece, l'internazionalizzazione rappresenta un'opzione che tende ad assumere rilievo diverso nel tempo e in relazione al manifestarsi di fattori interni ed esterni all'impresa stessa. In altri termini, mentre per le imprese "maggiori", la presenza in aree diverse da quella di origine è condizione naturale, quasi intrinseca alla loro condizione, per quelle relativamente più piccole è il risultato, ancora essenzialmente "in divenire", di uno specifico percorso evolutivo.

In una PMI, di conseguenza, il processo di internazionalizzazione risulta (come del resto ogni altra opzione di sviluppo) dal particolare evolvere di impulsi e routine che si manifestano in tale impresa e che ne delineano l'evoluzione generale; si comprende facilmente come esso sia fondamentalmente legato alle competenze e alle scelte del soggetto che esercita la funzione imprenditoriale.

Nella fase di impulso l'imprenditore opera un'azione innovatrice che, sulla base di una specifica interpretazione degli stimoli ambientali, modifica lo *status quo* dell'impresa e il suo modo di collocarsi nel contesto competitivo. L'impulso attiva un insieme di forze che, a loro volta, determinano: cambiamenti della struttura aziendale, apprendimento, e il modificarsi della prospettiva strategica. L'impulso è il momento in cui si esercita un'opzione evolutiva creata da scelte e condizioni precedenti e che, allo stesso tempo, produce nuove opzioni di sviluppo futuro.

---

<sup>39</sup> Questo capitolo sintetizza un precedente lavoro dell'autore. Cfr. Caroli M.G. (2002) Il Processo di internazionalizzazione delle PMI: un quadro esplicativo. In Caroli M., Lipparini A. Piccole imprese oltre confine Carocci, Roma.

In condizioni fisiologiche, la fase di impulso è seguita da quella di stabilizzazione, in cui il sistema aziendale consolida nuove procedure e conoscenze di tipo superficiale (routine), utili per garantire coesione ed efficienza di funzionamento. In questo passaggio, l'impresa è impegnata a consolidare la nuova posizione, completando l'evoluzione organizzativa e strategica stimolata dagli effetti del precedente impulso. Si modifica l'assetto della struttura aziendale in relazione alle nuove condizioni create dall'esercizio di una determinata opzione evolutiva.

La dinamica di sviluppo internazionale segue, dunque, un processo incrementale<sup>40</sup> che, pur se basato sull'alternarsi di diverse fasi non si traduce in una sequenza sostanzialmente determinata di fasi. Ogni azione apre un ventaglio relativamente ampio di nuove opportunità capaci di "deviare" da un ipotetico percorso preordinato. L'alternarsi di impulsi e routine spiega la meccanica del motore che spinge l'impresa verso i possibili percorsi di internazionalizzazione, ma non prevede la direzione del percorso che, attraverso tale motore essa, di fatto, percorre.

La sequenza di impulsi e di routine che regola l'evoluzione internazionale dell'impresa si innesta in un quadro "micro-macro"<sup>41</sup>. Per un verso, essa si innesta nella "macro-evoluzione" dei mercati e dei sistemi di produzione; dall'altro, mantiene proprie specificità determinando un percorso differenziato di "micro-sviluppo" internazionale proprio della singola impresa o del singolo tessuto produttivo locale. Dunque, pluralità di manifestazioni micro nell'ambito di un uniforme sentiero a livello macro; una pluralità che è spiegata dal principio che ciascuna realtà produttiva interpreta in modo soggettivo e dinamico le condizioni (vincoli o opportunità) che caratterizzano e descrivono in termini oggettivi il fenomeno relativamente omogeneo a livello macro.

---

<sup>40</sup> Cfr. MINTZBERG H. (1973) Strategy making in three modes in: "California Management Review" 16, pagg.44-53.

<sup>41</sup> Cfr. DI BERNARDO B., RULLANI E. (1990) Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa Il Mulino, Bologna.

## **11.2 La sequenza “impulsi – routine” nel processo di internazionalizzazione**

Il processo di internazionalizzazione, quale caso particolare dell'evoluzione di una piccola e media impresa, è dunque animato dall'alternarsi di impulsi e routine.

L'impulso iniziale che spinge un'impresa a misurarsi al di fuori del suo contesto nazionale è determinato dall'organo di governo sulla base del suo specifico patrimonio di conoscenze e della percezione che esso ha delle opportunità/vincoli esterni. Ha rilievo fondamentale la “formula imprenditoriale” che distingue l'identità specifica dell'impresa e che, sulla base di un certo “atteggiamento”<sup>42</sup>, la indirizza verso un particolare percorso evolutivo. Tale formula è il risultato primariamente delle caratteristiche personali del soggetto imprenditore; del sistema di relazioni sociali e di business di cui esso è parte e che riesce a trasferire nell'impresa; delle condizioni di vantaggio di cui riesce a dotare l'impresa; e del modo in cui egli sa “leggere” in chiave internazionale le opportunità di sviluppo del business in cui opera.

L'espansione estera di un'impresa può essere descritta attraverso la specifica configurazione assunta da otto parametri (qualitativi e quantitativi):

- 1) la numerosità delle aree estere coinvolte;
- 2) la vicinanza fisica, istituzionale e di mercato delle aree estere coinvolte con quella di origine dell'impresa;
- 3) la modalità di entrata utilizzata;
- 4) la natura e l'entità delle risorse interne utilizzate;
- 5) la natura e l'intensità delle risorse potenzialmente prodotte;
- 6) la natura e l'intensità delle relazioni utilizzate o potenzialmente attivabili;
- 7) l'impatto sul percorso strategico seguito dall'impresa e sui suoi obiettivi;
- 8) le funzioni aziendali coinvolte nelle operazioni estere e i cambiamenti della struttura organizzativa e dell'organizzazione della catena del valore.

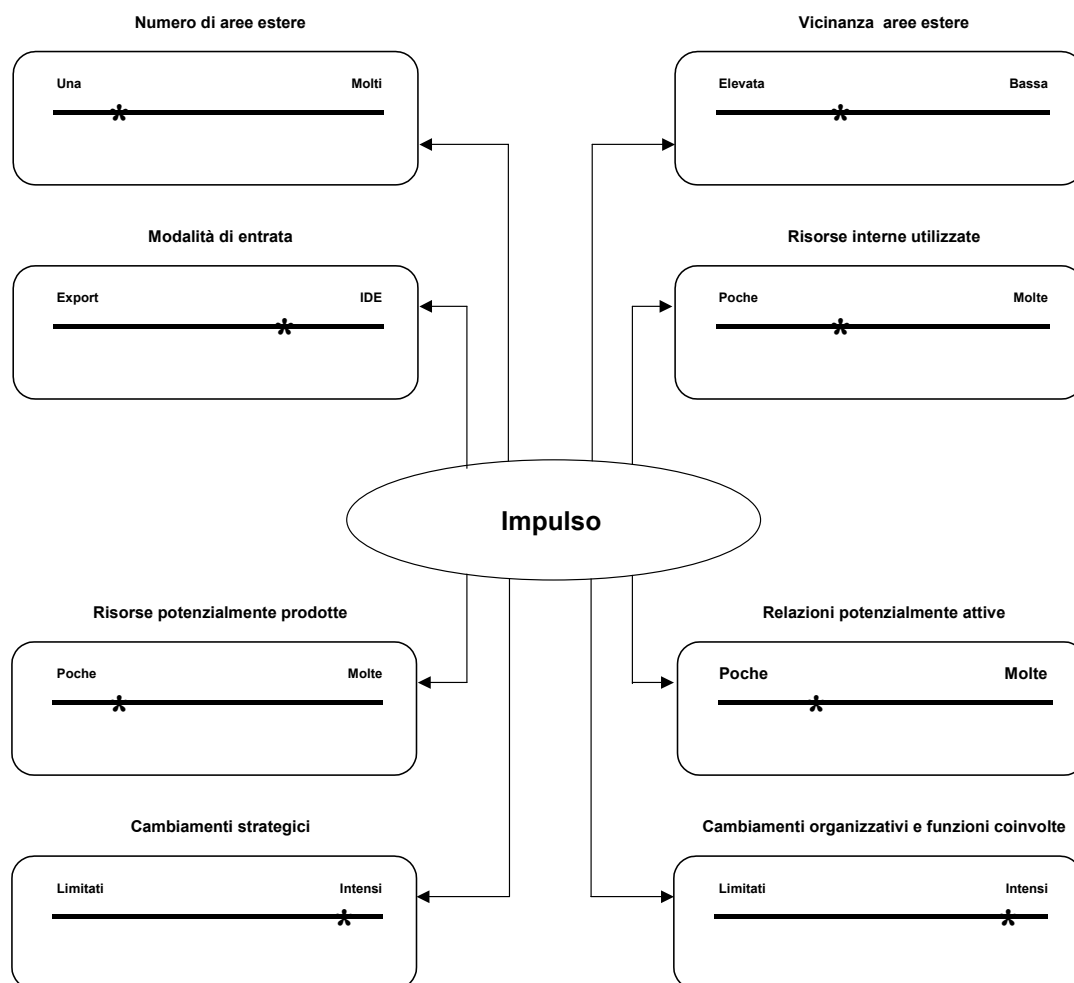
---

<sup>42</sup> CALAMANDREI definisce l'atteggiamento come il “prodotto cognitivo fondamentale dell'organizzazione attraverso cui essa media il proprio rapporto con l'ambiente”. Esso delinea la disposizione a dare della realtà una certa interpretazione e ad agire di conseguenza. Cfr. Calamandrei D.(1998) Organizzarsi per la globalità. Atteggiamenti delle imprese nella competizione internazionale Franco Angeli, Milano pag.67.

Ciascuno di questi parametri può assumere diverse configurazioni, secondo una progressione che ha un punto di partenza minimo, ma che non necessariamente ha un limite superiore. La lettura sistematica della configurazione assunta da ciascuno degli otto parametri che descrivono l'internazionalizzazione caratterizza la natura e l'intensità dell'impulso all'internazionalizzazione (figura 11.1).

La natura dell'impulso è, pertanto, complessa. Gli impulsi, anche quando si manifestano in aziende simili, e riguardano la fase iniziale del processo di internazionalizzazione, possono, quindi, essere molto diversi; in funzione, appunto, della differente configurazione che possono assumere i parametri in cui essi si concretizzano. Questa differenza spiega perché imprese che pure partono da una base sostanzialmente simile (dimensione analoga, stessa area geografica di origine, stesso settore di appartenenza ecc.) possano facilmente seguire una dinamica di espansione estera non uniforme, e che incide in maniera diversa nella loro generale evoluzione.

FIGURA 11.1: La configurazione dell'impulso all'internazionalizzazione



Fonte: nostra elaborazione

L'impulso iniziale consente alla piccola impresa di compiere qualche prima azione concreta in campo internazionale, da cui possono derivare anche dei risultati in qualche misura significativi sul piano economico o dello sviluppo. Tuttavia, la presenza estera dell'impresa raggiunge una sua compiutezza quando all'interno del sistema impresa sono sufficientemente determinate le routine organizzative, ovvero le nuove procedure richieste nelle varie aree aziendali dall'innovazione attivata dall'iniziale impulso verso l'estero. La determinazione delle nuove routine si manifesta nella modificazione più o meno radicale di quelle esistenti o nella maturazione di altre completamente nuove per l'impresa.

Lo sviluppo di nuove routine è la condizione fondamentale affinché l'impresa mantenga un adeguato livello di "consonanza" con i sistemi che compongono il nuovo ambiente in cui si trova ad operare e tra i sub-sistemi che la compongono e che, in concreto, si trovano ad interagire con i sistemi dell'ambiente internazionale. Per "consonanza", si intende precisamente<sup>43</sup> "una sorta di compatibilità tra sistemi, atta a consentire che essi possano rapportarsi, raccordandosi".

Sembra corretto ipotizzare che questa compatibilità possa esprimersi su tre piani distinti:

- sul piano delle risorse; quindi, della capacità produttiva, della flessibilità operativa, delle capacità di marketing e vendita, delle disponibilità finanziarie;
- sul piano della strategia competitiva; quindi, della consonanza tra il vantaggio competitivo su cui l'impresa basa il proprio progetto di sviluppo e le "regole del gioco" che caratterizzano il contesto concorrenziale in cui essa è proiettata dal proprio processo di internazionalizzazione;
- sul piano del modello aziendale; si tratta di un equilibrio tra la natura dell'impresa espressa dalla sua missione, dal suo sistema di valori, dal modello di governance e le condizioni che relativamente a questi aspetti sarebbero necessarie per ottimizzare la posizione internazionale.

Anche per quanto riguarda lo sviluppo di nuove routine, è importante comprendere da che cosa esso sia generato e in che cosa si manifesti.

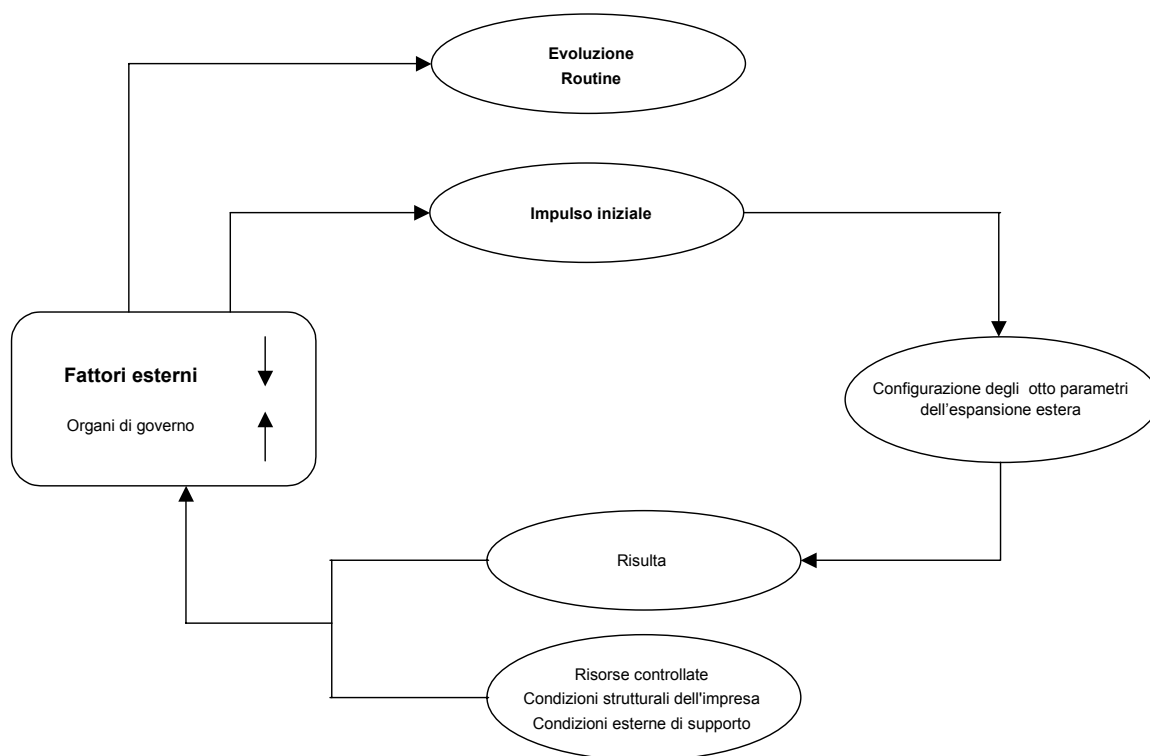
Per rispondere al primo interrogativo, occorre ricordare che la determinazione di una routine raramente avviene in un'unica soluzione, essendo, piuttosto, il risultato di un processo progressivo. Il regista di questo processo è, ancora una volta, l'organo di governo che regola l'evolvere delle routine esistenti fino alla creazione di nuove routine sulla base (figura 11.2), inizialmente, della natura dell'impulso e delle condizioni interne dell'impresa; successivamente, dei primi risultati generati dall'impulso e dagli effetti generati dalle prime manifestazioni delle routine.

---

<sup>43</sup> Cfr. GOLINELLI G.M. (2000) L'approccio sistemico al governo dell'impresa Cedam, Padova pag.179.

La forza dell'impulso iniziale verso l'espansione estera influenza notevolmente la capacità dell'impresa di generare al suo interno nuove routine. Da questo punto di vista, un impulso ha maggiore probabilità di successo in termini di avvio del processo di internazionalizzazione quando è caratterizzato da una intensità adeguata a "costringere" l'innovazione delle routine precedentemente consolidate. Una spinta internazionale che rimanga sostanzialmente gestita con le routine esistenti rischia di non produrre effetti stabili sull'impresa; in questo senso, l'internazionalizzazione della piccola impresa è tale quando produce effetti "innovativi", ovvero rappresenta la manifestazione di un'innovazione del sistema impresa (Simmonds-Smith, 1968; Cavusgil, 1980).

FIGURA 11.2: Il primo passaggio del processo di internazionalizzazione della PMI: la produzione dell'impulso



Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

L'evoluzione delle routine esistenti dipende anche dalle caratteristiche dell'insieme di fattori su cui l'organo di governo interviene per attivare tale

dinamica. Si fa riferimento, in primo luogo, al patrimonio di risorse tangibili e intangibili dell'impresa che è il fattore alla base di ogni suo passaggio evolutivo (del resto, lo stesso organo di governo è una componente di tale patrimonio). Si devono anche considerare le condizioni della struttura aziendale, in particolare, di quella parte più direttamente coinvolta dall'innovazione delle routine. Infine, possono avere rilievo determinate condizioni esterne quali, in particolare, eventuali strutture o meccanismi a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese.

L'equilibrio tra la densità dell'impulso (che si manifesta concretamente nella configurazione assunta dagli otto parametri descrittivi dell'internazionalizzazione<sup>44</sup>) e l'insieme di fattori interni ed esterni coinvolti nel processo di modificazione delle routine costituisce la condizione fondamentale per far sì che tali routine siano effettivamente innovate e che, quindi, l'espansione estera proceda in maniera fisiologica. Come nel caso già visto in cui sia troppo debole, anche quando è troppo "violento", l'impulso può non essere seguito da un'adeguata innovazione delle routine esistenti e delle relative condizioni strutturali; queste vengono a mancare, perché le risorse e la struttura aziendale non sono adatte per il loro sviluppo. L'impulso rimane sostanzialmente "bloccato" in quanto non è seguito dalla maturazione delle nuove condizioni che sono necessarie per il tipo di internazionalizzazione verso cui esso avrebbe indirizzato l'impresa.

Nell'ipotesi, dunque, che l'equilibrio richiamato sussista, l'organo di governo riesce ad attuare il graduale *fine-tuning* che, dopo un certo periodo di tempo, conduce all'attivazione di nuove routine efficaci per la gestione di una determinata posizione all'estero. Questa azione è influenzata inizialmente dagli effetti dell'originario impulso, in termini di risultati economici ottenuti dall'espansione sui nuovi mercati, di acquisizione di nuove informazioni, di evoluzione dell'atteggiamento degli attori aziendali. Le stesse configurazioni provvisorie che le routine assumono durante il loro processo di trasformazione generano delle informazioni che orientano tale processo. Si tratta di informazioni relative alla coerenza tra le prospettive aperte dalle operazioni

---

<sup>44</sup> Un esempio molto chiaro: un impulso che spinge l'impresa a cercare di entrare contemporaneamente in numerosi paesi esteri, geograficamente lontani da quello di origine ha natura molto "densa".

internazionali avviate dall'impresa, le risorse e le competenze che l'impresa controlla, e gli obiettivi che guidano il comportamento degli attori aziendali e, in primo luogo, dell'organo di governo. In questo passaggio, l'opzione dell'internazionalizzazione esercitata attraverso l'impulso iniziale è, per così dire, "messa alla prova" rispetto alle capacità dell'impresa e al suo orientamento generale.

La seconda questione che occorre chiarire concerne i contenuti delle routine che l'impresa deve maturare per dare concretezza all'espansione estera animata dall'impulso iniziale.

È noto che le routine sono modi di lavorare regolari e prevedibili che si sostanziano in sequenze determinate di azioni coordinate da individui<sup>45</sup>; esse sono le procedure che caratterizzano quella conoscenza "superficiale" dell'impresa che delinea i comportamenti ripetuti attuati dall'azienda in risposta a stimoli ambientali sostanzialmente stabili. L'internazionalizzazione costituisce un fattore di "crisi" per le routine esistenti, poiché espone il sistema aziendale a stimoli nuovi e non gestibili (o solo parzialmente gestibili) in maniera efficace ed efficiente con le procedure consolidate. È quindi naturale che le nuove routine riguardino i comportamenti richiesti dal diverso contesto competitivo in cui l'impresa si trova ad operare. In particolare, possono concernere le funzioni e le sub-funzioni aziendali coinvolte dalle operazioni estere; la gestione delle interdipendenze tra tali funzioni e, in corrispondenza, tra i sub-sistemi aziendali coinvolti; le relazioni tra l'organo di governo che guida l'evoluzione internazionale dell'impresa e le componenti della sua struttura operativa.

Le aree dove si vengono a configurare nuove routine derivano dalle specificità del modo in cui si manifesta l'espansione estera dell'impresa, come descritto attraverso gli otto parametri suggeriti in precedenza. Di conseguenza, la determinazione delle nuove routine è un fenomeno del tutto specifico di ogni singola impresa, non soltanto per quanto riguarda i contenuti, ma anche per la stessa natura delle procedure sviluppate. Per fare due semplici esempi, nel caso in cui la spinta verso l'internazionalizzazione si manifesta nella vendita dei

---

<sup>45</sup> Cfr. NELSON R.R., WINTER S.G. (1982) *An evolutionary theory of economic change* Belknap Press of Harvard, Cambridge MA

propri prodotti a distributori esteri, l'impresa dovrà con ogni probabilità innovare il modello di gestione e sviluppo della propria rete di vendita. Invece, nel caso in cui l'impresa colloca in un paese estero un nuovo stabilimento produttivo, occorrerà disporre di nuove routine relative all'ottimizzazione delle interdipendenze strategiche e operative tra il nuovo impianto e gli stabilimenti operanti nel paese di origine.

La determinazione delle nuove routine è la condizione che permette ai sub-sistemi che costituiscono il sistema-impresa di essere "consonanti" rispetto ai sistemi esterni che compongono il nuovo ambiente internazionale rilevante. È chiaro, quindi, che queste routine devono incidere sui tre piani in cui, come spiegato in precedenza, si deve manifestare tale consonanza: quello dell'utilizzazione delle risorse disponibili; quello della strategia competitiva, e quello del complessivo assetto aziendale.

Il passaggio in cui l'originario impulso all'internazionalizzazione raggiunge almeno il livello minimo di consolidamento necessario perché l'espansione estera divenga un fatto compiuto nel sistema impresa richiede la stabilizzazione delle relazioni con gli attori esterni coinvolti nel processo in questione. L'impresa deve dunque riuscire a maturare le routine necessarie per gestire i rapporti più complessi con gli interlocutori tradizionali e nuove relazioni con i soggetti la cui rilevanza è diretta conseguenza dell'espansione estera dell'impresa. Nell'area finanziaria, ad esempio, per consolidare la spinta iniziale in una presenza estera "compiuta", l'impresa deve essere riuscita a rafforzare il rapporto con i propri originari finanziatori, ed eventualmente deve aver costituito una relazione con le strutture finanziarie estere per una migliore soddisfazione dei fabbisogni di tesoreria connessi alle operazioni estere.

L'ampliamento e l'arricchimento dell'insieme di relazioni necessarie per dare concretamente seguito all'iniziale impulso verso l'estero implicano una condizione molto importante: il fatto che la piccola impresa sappia orientare il proprio processo di internazionalizzazione in una direzione da cui sia possibile trarre elementi di rafforzamento del suo grado di "risonanza"<sup>46</sup> con i sistemi esterni con cui interagisce e con quelli interni che la costituiscono. In questa

prospettiva, il successo dell'avvio dell'espansione estera è legato alla misura in cui l'impresa riesce a trarre da essa risorse tangibili e intangibili che le permettono di migliorare il modo in cui essa è percepita dagli attori che, dall'esterno o dal suo interno, incidono sulla sua evoluzione.

L'innovazione delle routine conseguente all'impulso verso l'estero non può (e non dovrebbe), dunque, limitarsi a mettere il sistema impresa in condizione di essere compatibile con il nuovo contesto competitivo; può (e dovrebbe) determinare le condizioni per cui l'azienda internazionalizzata riesce a soddisfare, meglio che in passato, le attese dei suoi *stakeholders* interni ed esterni. In altri termini, le nuove procedure dovrebbero consentire al sistema impresa di trarre dalla presenza internazionale le risorse tangibili e intangibili utili per migliorare lo scambio con l'ambiente e rafforzare il proprio processo di sviluppo. Attraverso opportune innovazioni nell'area della comunicazione, ad esempio, l'impresa è in grado di sfruttare sul mercato locale il rafforzamento di immagine che consegue dal suo successo nelle aree estere. Questa affermazione costituisce, infatti, per la piccola impresa un significativo "fattore di segnalazione" del valore della sua offerta, della sua capacità organizzativa e delle sue potenzialità di sviluppo. Il consolidamento della presenza internazionale rafforza la reputazione dell'impresa e, quindi, aumenta la fiducia che gli interlocutori, in particolare gli investitori, i fornitori e i clienti possono accordarle anche in mancanza di specifiche informazioni sulle sue caratteristiche.

Nel caso in cui si manifesti questo risultato, l'internazionalizzazione assume una seconda valenza per la piccola e media impresa: da effetto di un certo impulso, diventa esso stesso un fattore di spinta che incide sulla dinamica evolutiva dell'impresa (Caroli, 2000).

L'essenziale elemento di novità derivante dalla presenza "compiuta" della piccola e media impresa nei mercati esteri è rappresentata dall'allargamento dell'insieme di interlocutori con cui essa ha l'opportunità di stabilire relazioni di scambio. L'impresa minore internazionalizzata si trova così a disporre di un portafoglio di relazioni (almeno potenziali) qualitativamente e quantitativamente

---

<sup>46</sup> Golinelli (2000, pag.180-181) definisce la risonanza come "... lo sviluppo ideale della consonanza. Si tratta di una condivisione accompagnata da appartenenza e sintonia, un progressivo attenuarsi dei confini strutturali per effetto di un grado massimo di apertura, con raggiungimento, in termini di qualità

superiore rispetto a quello tipico di aziende delle stesse dimensioni ma operanti soltanto nel proprio ambiente di origine<sup>47</sup>; questa condizione accresce strutturalmente le possibilità di apprendimento dell'impresa e, quindi, la sua capacità di sviluppare le risorse necessarie per operare con successo nel nuovo contesto competitivo (Lipparini-Lorenzoni, 1995; Lipparini, 1998). Questo vale per tutte le diverse categorie di interlocutori, ma in maniera particolare per quelli a valle, poiché il rapporto con i canali distributivi offre all'impresa la possibilità di comprendere la natura delle diverse aree che compongono il mercato, le concrete opportunità di sviluppare nuovi clienti, le modalità di adattamento dell'offerta. Sotto questo profilo, l'attività di vendita nel mercato estero ha una valenza sul piano dell'apprendimento e dello sviluppo di conoscenze. L'opportunità offerta dall'internazionalizzazione di sviluppare nuove relazioni attraverso cui estendere le proprie competenze riguarda naturalmente qualsiasi tipo di impresa, ma appare particolarmente importante per quella di piccole dimensioni.

### **11.2.1 Le modalità di “stabilizzazione” della spinta all'internazionalizzazione**

Il passaggio dall'impulso iniziale all'innovazione delle routine attraverso cui l'espansione estera dell'impresa assume un senso compiuto, si manifesta, dunque, in tre direzioni (figura 11.3). In primo luogo, nella maturazione di un sufficiente grado di compatibilità tra il sistema impresa, i sub-sistemi che lo compongono e le caratteristiche del contesto esterno reso rilevante dallo specifico modo in cui essa ha scelto di internazionalizzarsi. Un equilibrio che si manifesta a livello di struttura e di risorse controllate, di strategia competitiva e di modello aziendale.

In secondo luogo, si esprime nello sviluppo delle condizioni attraverso cui il sistema impresa (come insieme di sub-sistemi interrelati) riesce a soddisfare al meglio le attese dei soggetti interni e di quelli esterni coinvolti dall'esperienza internazionale.

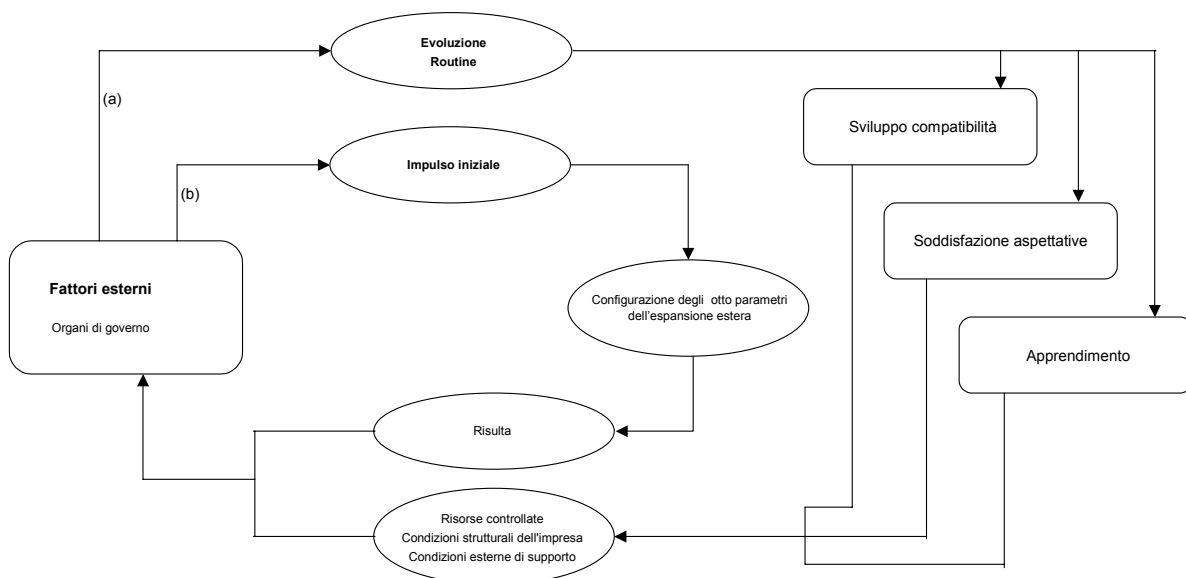
---

del rapporto, di livelli sempre maggiori di fiducia e condivisione di orientamenti e prospettive tra i sistemi interagenti...”  
<sup>47</sup> Cfr LORENZONI G. (1990) L'architettura di sviluppo delle imprese minori Il Mulino, Bologna

In terzo luogo, si manifesta nell'apprendimento che si attiva all'interno dell'impresa. Questa assimila un insieme di informazioni relative da un lato, alle condizioni del contesto competitivo estero in cui si trova ad operare, e dall'altro, all'efficacia e all'efficienza del proprio sistema di offerta. In funzione del modo in cui sono assimilate e "scambiate" all'interno, queste informazioni possono generare nuova conoscenza per la gestione dei problemi competitivi nei mercati rilevanti per l'impresa.

La capacità di apprendimento ha rilievo fondamentale poiché riduce il grado di novità che l'impresa percepisce nel nuovo contesto competitivo e che rappresenta, in generale, il fondamentale fattore di rischio del fallimento di una nuova iniziativa (come l'espansione estera può essere considerata per una PMI). Il grado di novità percepito si traduce in livello di "ignoranza" dell'impresa e si esprime concretamente su tre dimensioni: in primo luogo, il mercato; a riguardo occorre considerare sia la non conoscenza dell'impresa delle caratteristiche del mercato e della competizione, sia la non conoscenza del mercato delle caratteristiche dell'impresa e della sua offerta.

*FIGURA 11.3: Il secondo passaggio del processo di internazionalizzazione della PMI: dall'impulso all'innovazione delle routine*



*Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario*

Una seconda dimensione è costituita dalle tecniche di gestione che devono essere utilizzate nelle varie funzioni per operare con successo nel nuovo contesto competitivo; inizialmente l'impresa manca delle competenze gestionali, delle informazioni e dell'esperienza necessarie per operare nei mercati esteri. Infine, si devono considerare le risorse tangibili e intangibili: in condizioni normali, l'impresa ha una percezione solo limitata dell'esatto fabbisogno di risorse tangibili e intangibili che sarà generato dal processo di espansione estera durante il suo sviluppo. Attraverso un adeguato apprendimento, l'impresa matura le conoscenze utili per ridurre il proprio grado di ignoranza nelle tre dimensioni individuate e, quindi, per aumentare la probabilità di successo del proprio processo di espansione estera.

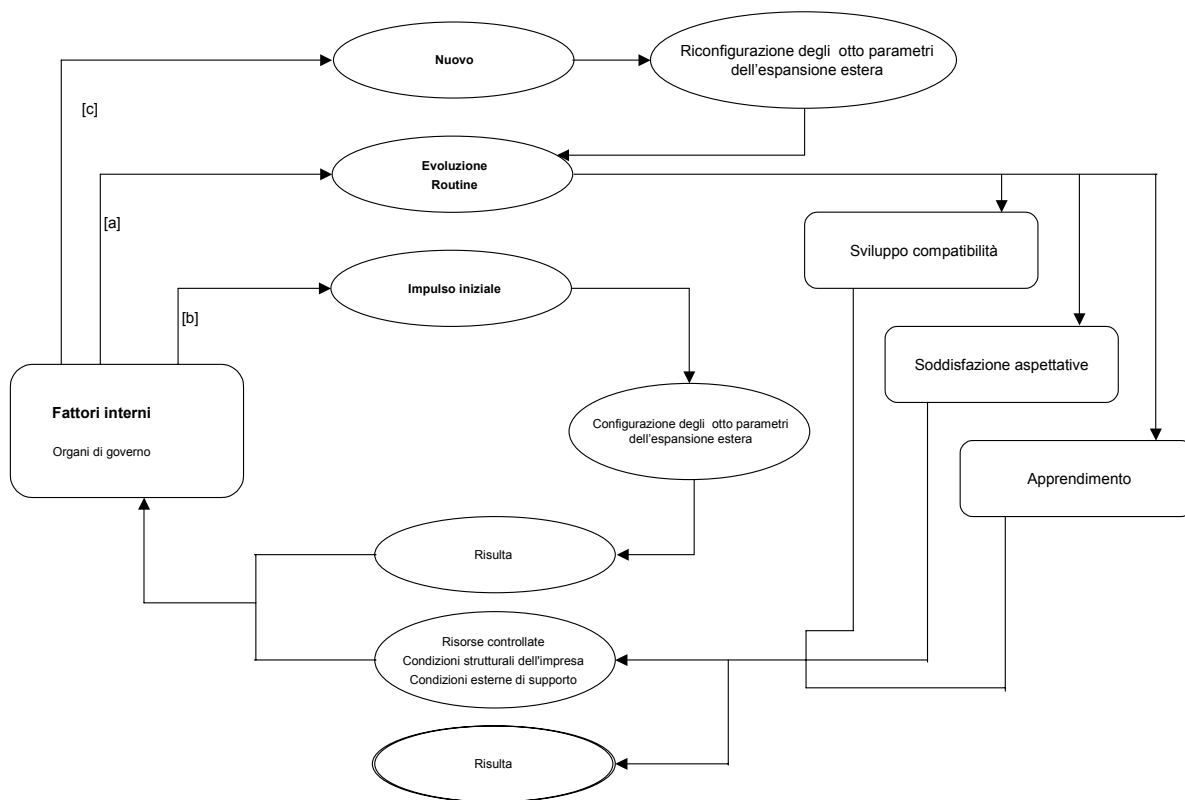
La nuova condizione in cui l'impresa si trova per effetto dell'internazionalizzazione influenza naturalmente il suo processo evolutivo, ma non permette nessuna previsione deterministica della sua direzione. Non vi sono ragioni per escludere, ad esempio, che la dimensione internazionale e le innovazioni del sistema impresa che ne sono derivate si riflettano soltanto a livello locale, nel rafforzamento della posizione competitiva nel mercato originario. Tuttavia, appare abbastanza probabile che l'impresa tenda a proseguire il proprio processo di espansione estera, una volta che questo risulta avviato con successo. Il consolidamento dell'esperienza iniziale rafforza, attraverso gli effetti descritti in precedenza, la capacità dell'impresa di "percepire" positivamente le opportunità offerte dai contesti esteri e di "saperle interpretare" nel modo più vantaggioso rispetto alle proprie condizioni interne. Questa migliore "visione" permette all'impresa un più accurato confronto tra le condizioni di sviluppo che essa può cogliere nel contesto locale con quelle offerte a livello internazionale. Se le condizioni interne sono adeguate, è probabile che l'azienda si orienti verso il potenziamento della propria dimensione internazionale; tale dimensione, infatti, è sempre più spesso connaturata nell'evoluzione dei mercati ed è in generale sede delle migliori opportunità di crescita per le imprese.

Stimolato dai risultati prodotti dall'esperienza internazionale e dagli effetti risultanti dalla conseguente innovazione del sistema impresa, l'organo di governo produce, dunque, un nuovo impulso da cui deriva un'ulteriore spinta verso l'estero (figura 11.4). Questo impulso riguarda in concreto gli otto parametri attraverso cui, come illustrato in precedenza, è possibile descrivere la spinta internazionale dell'impresa; in particolare, si manifesta nella variazione, più o meno radicale, della configurazione da essi assunta nella precedente fase dello sviluppo estero dell'impresa.

In maniera del tutto analoga a quanto visto in precedenza, l'attuazione del nuovo impulso determina un cambiamento della presenza internazionale dell'impresa; di conseguenza una "crisi" delle routine esistenti e del sottostante assetto strutturale. Gli effetti di questa crisi dipendono dall'energia dell'impulso e dalla conseguente rilevanza dei cambiamenti prodotti sui parametri che configurano l'internazionalizzazione dell'impresa. Nel caso in cui l'organo di governo produca una spinta innovativa complessivamente blanda, è probabile che la crisi delle procedure esistenti sia, almeno nel breve-medio termine, gestita senza necessità di cambiamenti rilevanti. Anche il processo di apprendimento continua ad essere alimentato dalle precedenti condizioni di contesto e a produrre conoscenza relativa alla gestione dello scenario competitivo attuale.

Se i cambiamenti impliciti nel nuovo impulso sono, invece, molto rilevanti diviene nuovamente necessario intervenire sulle condizioni esistenti per renderle adeguate al nuovo contesto competitivo rilevante per l'impresa. In maniera ancora una volta analoga alla dinamica osservata nel passaggio iniziale del processo di internazionalizzazione, l'innovazione delle routine è finalizzata a creare le seguenti condizioni: a) la massima compatibilità strutturale dell'impresa con il nuovo contesto internazionale in cui essa si trova ad operare; b) la soddisfazione delle aspettative dei soggetti interni ed esterni coinvolti nel processo di espansione estera dell'impresa; c) il beneficio delle migliori condizioni di apprendimento e di sviluppo del proprio patrimonio di risorse.

**FIGURA 11.4:** Il terzo passaggio del processo di internazionalizzazione della PMI: dall'innovazione delle routine alla produzione di nuovo impulso



Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

In sintesi, l'evoluzione internazionale dell'impresa è il risultato di un processo circolare che prende le mosse da un impulso prodotto dall'organo di governo. Tale impulso si manifesta in un insieme di scelte riguardanti in particolare gli otto parametri sopra introdotti attraverso i quali è possibile descrivere la presenza internazionale dell'impresa. I primi risultati prodotti dalla spinta verso l'estero, insieme alle condizioni interne ed esterne dell'impresa portano l'organo di governo ad innovare determinate routine aziendali. Questo è necessario affinché il sistema impresa sia più "consonante" con il nuovo contesto competitivo e più "risonante" con le esigenze dei soggetti interni ed esterni coinvolti nel processo di internazionalizzazione e affinché sia in grado di apprendere da tale processo. I nuovi comportamenti modificano il patrimonio di risorse e competenze controllate dall'impresa; di qui, l'organo di governo può generare ulteriori impulsi verso l'espansione estera, i quali si traducono

nell'evoluzione dei contenuti degli otto parametri che descrivono la presenza internazionale dell'impresa.

È importante precisare che l'intervallo temporale tra un impulso e il successivo non è di durata costante, e non è determinabile in funzione di una qualche variabile. Dopo aver stabilizzato la spinta iniziale attraverso nuove routine e aver raggiunto un corretto equilibrio rispetto alle nuove condizioni ambientali e alle attese dei suoi *stakeholders*, l'impresa può fermare per molto tempo la propria dinamica di internazionalizzazione, limitandosi a gestire al meglio le diverse attività in un contesto di relativa stabilità. In altri casi, l'impresa, attraverso il suo organo di governo, può produrre nuovi impulsi con notevole frequenza, determinando così un cambiamento relativamente continuo delle caratteristiche del contesto ambientale rilevante e, quindi, delle condizioni necessarie per il successo competitivo e per la soddisfazione delle attese degli attori interni ed esterni.

La frequenza con cui si manifesta il processo "impulso-routine" e la sua specifica configurazione dipendono dalle caratteristiche dell'organo di governo e dalle condizioni del sistema impresa, in particolare per quanto concerne l'insieme di risorse e competenze che essa controlla. Dipende anche dalla capacità dell'impresa di apprendere dalle precedenti esperienze internazionali e di tradurre tale apprendimento in arricchimento del patrimonio di risorse e competenze disponibili all'interno.

### **11.3 *Gli elementi critici nel processo di internazionalizzazione di una PMI***

Gli elementi che hanno maggior rilievo nel funzionamento della dinamica "impulso-routine" e nella sua capacità di auto-alimentarsi attraverso un continuo arricchimento e utilizzazione delle risorse aziendali prodotte dall'espansione estera possono essere considerati i fattori critici da cui dipende il successo del processo di internazionalizzazione. Nella prospettiva del modello proposto emergono sostanzialmente tre fattori critici: a) l'organo di governo; b) le condizioni interne ed esterne su cui l'impresa può fare riferimento; c) l'equilibrio tra complessità e dimensione generati dallo sviluppo internazionale dell'impresa.

La criticità dell'azione svolta dall'organo di governo è una ulteriore conferma di quanto la letteratura aziendalistica ha più volte posto in evidenza circa la centralità dell'imprenditore nel processo di internazionalizzazione di una PMI, e risulta del tutto evidente dall'economia del nostro modello. È, infatti, l'organo di governo che produce l'impulso verso l'estero e che, successivamente, interviene per innovare le routine esistenti in relazione alle condizioni che l'impresa deve affrontare nel nuovo ambiente competitivo. Per assolvere con successo a questi compiti, l'organo di governo deve avere alcune caratteristiche specifiche.

In primo luogo, deve essere in grado di cogliere e interpretare in maniera corretta le sollecitazioni verso l'internazionalizzazione che provengono dal sistema aziendale o dall'ambiente esterno, e deve saperle tradurre in un impulso che spinge l'azienda verso l'ambiente estero. In una PMI, l'organo di governo è l'unico filtro che consente a determinate condizioni interne (come la disponibilità di un prodotto di successo) o situazioni ambientali (come la globalizzazione di un determinato segmento di domanda) di tradursi in un impulso capace di incidere sul percorso di sviluppo dell'impresa, orientandolo verso l'estero. La qualità di questo "filtro" è decisiva non solo ai fini della generazione dell'impulso, ma anche per rispettare quella coerenza tra la sua intensità e le condizioni del sistema aziendale che esso va ad influenzare, coerenza che si è visto costituire una condizione essenziale per il successo del processo di internazionalizzazione della PMI.

Oltre al saper agire da filtro tra gli stimoli all'espansione estera e il sistema impresa, l'organo di governo deve essere caratterizzato da un sufficiente grado di spirito "innovativo". La spinta verso l'espansione estera ha natura intrinsecamente "innovatrice", in quanto modifica il sistema impresa rispetto a determinati parametri e richiede, per essere compiuta, un certo cambiamento delle routine pre-esistenti. Questa natura "innovatrice" deve, di conseguenza, essere propria dello stesso organo di governo, quale attore che determina l'impulso verso l'estero e che governa la conseguente necessità di cambiamento del sistema attuale.

In terzo luogo, l'organo di governo deve essere effettivamente in grado di incidere sul funzionamento del sistema aziendale, al fine di porre concretamente in essere le condizioni per l'innovazione delle procedure operative. Sia pur in maniera normalmente più debole di quanto accada nella grande impresa, anche nella PMI, si possono manifestare fenomeni di "vischiosità organizzativa" che ostacolano il cambiamento. L'organo di governo deve saper disporre di un potere di intervento e di controllo adeguati ad imporre l'innovazione e a favorire l'innesto delle nuove routine.

Infine, occorre che l'organo di governo sia in grado di porsi al centro del meccanismo di apprendimento generato nel tempo dalla progressiva esperienza internazionale. L'acquisizione di nuova conoscenza da parte dei sub-sistemi aziendali è una condizione molto importante per l'evolvere del processo di espansione estera dell'impresa, in quanto determina un arricchimento del patrimonio di risorse a disposizione per rafforzare tale processo. Ancora più rilevante è, tuttavia, l'apprendimento maturato dall'organo di governo, essendo questi l'artefice primario del processo in questione.

Il secondo aspetto critico nel processo di espansione estera della PMI è costituito dall'insieme di condizioni interne ed esterne su cui l'impresa può fare riferimento in tale processo; condizioni che, peraltro, sono influenzate anche dagli esiti della stessa internazionalizzazione. Uno snodo critico nel modello proposto in precedenza è, infatti, rappresentato dall'insieme di risorse controllate, di condizioni strutturali dell'impresa e di condizioni esterne di supporto che, insieme con i risultati progressivamente ottenuti dalle operazioni estere, influenzano l'azione dell'organo di governo verso la produzione di nuovi impulsi o verso l'innovazione delle routine.

Mentre l'impulso verso l'estero, soprattutto nelle primissime fasi del processo, può nascere anche delle sole caratteristiche personali dell'imprenditore, la sua stabilizzazione attraverso il rinnovo delle procedure aziendali è significativamente legato anche alle condizioni interne ed esterne su cui lo stesso organo di governo può fare riferimento. Queste condizioni devono avere una configurazione quantitativa e qualitativa "minima", al di sotto della quale l'importanza non può riuscire a far evolvere il sistema aziendale verso un

assetto coerente con il nuovo contesto ambientale e competitivo. Un esempio di questa necessità è offerto dal problema finanziario e trova ampia illustrazione in un successivo contributo in questo libro. In sintesi, si osserva che per essere consolidato, il successo commerciale nel mercato estero richiede che l'impresa sappia rinnovare la propria strategia di approvvigionamento delle risorse finanziarie e di controllo dei relativi rischi, attraverso l'utilizzazione di particolari strumenti finanziari e il rafforzamento delle relazioni con gli intermediari. La capacità dell'impresa di innovare in questa direzione è legata anche alle caratteristiche del sistema finanziario con cui essa si trova ad interagire.

Il terzo elemento che ha influenza cruciale sulla dinamica di espansione estera della PMI riguarda l'equilibrio tra la complessità e la crescita dell'impresa che conseguono alla dinamica in questione.

Nel modello proposto, si osserva come l'innovazione delle routine aziendali conseguente all'impulso verso l'estero sia spiegata da due cause: in primo luogo, dalla necessità di adeguare la fisionomia dell'impresa alle condizioni del nuovo contesto competitivo in cui essa si trova ad operare, in particolare rispetto alla dotazione di risorse, alla struttura organizzativa, all'orientamento strategico e al modello aziendale; in secondo luogo, dall'opportunità di riuscire a soddisfare le aspettative dei soggetti interni ed esterni coinvolti dall'internazionalizzazione dell'impresa. Questa innovazione si sintetizza in un aumento della complessità del sistema aziendale e del patrimonio necessario di risorse.

Dal modello in discussione deriva anche che il procedere in maniera fisiologica della dinamica "impulso-routine" produce un progressivo rafforzamento della posizione internazionale dell'impresa e, di conseguenza, l'espansione della sua dimensione e del suo patrimonio di risorse tangibili e intangibili.

Dal punto di vista dell'impresa, il processo di internazionalizzazione può, dunque, essere interpretato come un fattore allo stesso tempo di assorbimento e di generazione di risorse (tangibili e intangibili); di conseguenza, l'impatto che esso produce sul suo sviluppo dipende dall'equilibrio tra questi due effetti. In particolare, dalla misura in cui le risorse direttamente o indirettamente prodotte

dall'espansione estera riescono almeno a far fronte all'incremento di risorse richiesto dalla maggiore complessità conseguente da quella stessa espansione estera.

Si tratta di un equilibrio che dipende dal confronto tra due relazioni funzionali: da un lato, quella esistente tra l'internazionalizzazione dell'impresa e la complessità e il conseguente assorbimento di risorse; dall'altro, quella che lega la stessa internazionalizzazione con l'espansione dell'impresa e con la generazione di risorse che ne deriva. Lo studio di queste due funzioni assume notevole significato in primo luogo, per verificare la sostenibilità di una determinata strategia di espansione estera; in secondo luogo, per identificare le fasi critiche del processo di sviluppo estero (in cui occorre investire risorse in maniera eccedente a quelle che esso produce), e quelle favorevoli (in cui, al contrario, l'internazionalizzazione genera un arricchimento del patrimonio di risorse superiore al fabbisogno che essa determina).

Questa analisi, posta in relazione con le specifiche condizioni dell'impresa, offre un'importante indicazione relativamente alla scelta della più efficace modalità di espansione estera. Infatti, l'equilibrio tra risorse generate e assorbite assume caratteristiche diverse, in funzione dello specifico percorso di espansione estera seguito dall'azienda e delle sue caratteristiche in termini, in particolare, di risorse controllate e di natura dell'organo di governo. Vale la pena osservare che, nell'ambito di ciascun percorso, tale equilibrio può manifestarsi a diversi livelli quantitativi e qualitativi.

La comprensione della relazione tra internazionalizzazione e generazione e assorbimento di risorse che governa le condizioni di equilibrio tra fabbisogno e disponibilità di risorse rappresenta evidentemente un elemento critico nella progettazione e realizzazione di una strategia di sviluppo estero dell'impresa, e del suo successo nel medio e lungo termine. Torna, quindi, in evidenza la necessità che il processo di internazionalizzazione sia gestito sulla base di un'attenta valutazione delle condizioni interne e della capacità di far evolvere tali condizioni; una valutazione che va compiuta relativamente alla comprensione delle "necessità" che il percorso di espansione estera intrapreso pone all'impresa in termini di innovazione del proprio assetto organizzativo e di

incremento di risorse utilizzate. Questa duplice valutazione non riguarda semplicemente la fase di avvio del processo di internazionalizzazione, ma deve rappresentare una costante di tale processo.

## **12 PER UNA STRATEGIA A SUPPORTO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE LAZIALI\***

### **12.1 Premessa**

L'analisi del comportamento di un campione selezionato di imprese laziali che operano nei mercati esteri, insieme alla conoscenza delle dinamiche competitive tipiche nei mercati internazionali forniscono gli elementi conoscitivi necessari per delineare una possibile strategia a supporto dell'internazionalizzazione del tessuto produttivo del Lazio.

I modelli di espansione estera delle imprese laziali individuati nelle parti precedenti della ricerca (in particolare, attraverso la "cluster analysis") permettono di chiarirne i principali limiti strutturali e operativi, e di individuare conseguentemente i fondamentali ostacoli che esse incontrano nell'affrontare la concorrenza internazionale. È utile precisare che si fa qui riferimento essenzialmente alle imprese di piccole e medie dimensioni che, anche se appartenenti a settori diversi, presentano nel loro insieme specificità sufficientemente omogenee e decisamente distinte da quelle delle grandi aziende anche, appunto, per quanto concerne il processo di internazionalizzazione.

La comprensione di questi ostacoli consente di ragionare nella corretta prospettiva circa le politiche più efficaci che le istituzioni competenti dovrebbero porre in essere per rafforzare la capacità competitiva delle imprese laziali, con specifico riferimento a quelle medie e piccole. La definizione di tali politiche dovrà anche tenere conto delle aspettative avanzate a riguardo dalle stesse aziende; aspettative generate, in diversi casi, anche dalla fruizione, che esse hanno già avuto in passato, di determinati servizi a sostegno del proprio processo di espansione estera.

---

\* Il presente capitolo è stato redatto dal prof. Matteo G. Caroli.

## **12.2 I principali modelli di internazionalizzazione delle imprese laziali**

Il modello teorico di espansione internazionale delle PMI descritto nel precedente capitolo offre un quadro di riferimento concettuale utile per valutare le evidenze ottenute nell'analisi delle modalità di internazionalizzazione delle imprese laziali. Il modello proposto ipotizza che il processo di espansione estera sia il prodotto di un corretto alternarsi tra impulsi innovatori e routine stabilizzatrici, governato dal soggetto che in azienda esercita le funzioni imprenditoriali. Tale processo è avviato da un impulso, a sua volta prodotto, per un verso dalla specifica formula imprenditoriale dell'impresa e per l'altro da un insieme variegato di forze esterne. Le prime operazioni internazionali conseguenti all'impulso, e i risultati che ne derivano determinano l'esigenza di modificare, più o meno radicalmente le routine (procedure) esistenti e di innovare la fisionomia stessa dell'impresa.

Da questi cambiamenti, dai risultati effettivamente prodotti dalle operazioni estere e dall'arricchimento (o impoverimento) del patrimonio di risorse disponibili, l'organo di governo dell'impresa trae le condizioni per produrre potenzialmente un nuovo impulso che attiva nuovamente il processo di cambiamento interno.

L'efficacia del processo di internazionalizzazione dipende dalla qualità dell'azione che produce impulsi e di quella che innova le procedure esistenti (routine).

Per quanto riguarda l'impulso, questo deve avere una corretta "intensità". Da un lato, deve essere sufficientemente forte per "costringere" il sistema aziendale ad innovare una certa parte delle procedure preesistenti. Dall'altro, deve essere equilibrato, in relazione al patrimonio di risorse controllate dall'impresa e agli eventuali fattori di supporto esterno. Un impulso troppo debole non genera evoluzione; uno troppo violento genera una crisi non gestibile.

Per quanto riguarda le procedure esistenti, è fondamentale apportare i cambiamenti necessari per garantire la massima "consonanza" dell'impresa con il nuovo ambiente competitivo. Questa consonanza si manifesta rispetto a tre variabili: 1) le risorse tangibili e intangibili disponibili e utilizzate; 2) il vantaggio

competitivo utilizzato per avere successo nel nuovo mercato; 3) il modello organizzativo e di governo dell'azienda nel nuovo contesto ambientale.

Le nuove routine devono avere caratteristiche tali da permettere all'impresa (e ai sub-sistemi che la compongono) di assolvere a tre condizioni: a) essere "consonante", cioè compatibile, con le caratteristiche del nuovo ambiente in cui opera; b) essere "risonante" rispetto agli obiettivi dei soggetti interni ed esterni coinvolti nel suo processo di internazionalizzazione, cioè in grado di soddisfare al meglio tali obiettivi; c) attivare un intenso processo di apprendimento.

La *cluster analysis* realizzata sul campione di imprese intervistate individua alcuni insiemi sufficientemente omogenei dal punto di vista delle strategie di espansione estera e delle relative performance. Il limite dimensionale del campione considerato non permette, evidentemente, di ritenere gli insiemi che sono stati posti in evidenza necessariamente esaustivi del fenomeno cui essi si riferiscono. Nondimeno, interpretati alla luce del modello concettuale presentato nel precedente capitolo, essi forniscono un'informazione molto consistente per l'individuazione delle principali modalità di internazionalizzazione che sembrano caratterizzare le imprese laziali.

Si osservano in particolare, quattro grandi gruppi: il primo è costituito da imprese che operano all'estero solo attraverso le esportazioni e cercando di competere sui costi; la presenza internazionale rappresenta, comunque, una opzione residuale e attuata in modo solo parzialmente strutturato.

Il secondo è costituito dalle imprese con un'offerta di buona o elevata qualità che le posiziona in maniera molto competitiva sui mercati internazionali. Va precisato che questo insieme è costituito in maniera significativa anche da aziende di dimensione piccola o medio-piccola. Sono imprese ben strutturate sotto il profilo organizzativo e dotate di buone competenze manageriali; mostrano notevoli capacità di rapportarsi efficacemente con i nuovi contesti geografici in cui operano, grazie anche a competenze organizzative coerenti con il livello dei nuovi impegni assunti.

Un terzo insieme è costituito da imprese in attività da molti anni, che considerano i mercati esteri soprattutto come una opportunità di rilancio, a

fronte di una riduzione più o meno drastica delle opportunità commerciali nei tradizionali contesti locali. In diversi casi, le imprese di questo gruppo, ricercano all'estero nuovi spazi in sostituzione di quelli persi nel mercato locale a causa della competizione sui costi esercitata dall'offerta proveniente dall'Europa Orientale o dai Paesi dell'estremo oriente. Esse cercano di adattare il proprio patrimonio di risorse alle condizioni dei nuovi mercati in cui cercano di inserirsi, riuscendo però solo parzialmente a modificare le routine operative più consolidate.

Un quarto gruppo, è costituito dalle imprese che hanno una dimensione intrinsecamente internazionale per la dimensione sovra–locale dei mercati in cui operano. Questa posizione può derivare da diverse condizioni: un elevato grado di standardizzazione internazionale della domanda; oppure, nei mercati dei beni intermedi, dal fatto che le stesse imprese clienti intraprendono un percorso di espansione estera delle loro attività produttive. Ancora, dalla forte valenza che l'offerta realizzata localmente ha sui mercati esteri (effetto *made-in*).

Le imprese che appartengono a questo insieme sono per lo più caratterizzate da un forte impulso verso l'estero, sostenuto dalla disponibilità di un elevato livello di competenze per operare a livello sovra–locale.

Pur con le specificità implicite in ciascuno di questi aggregati, si osservano comunque quattro tendenze di fondo che caratterizzano, in modo rilevante, la posizione delle imprese laziali rispetto all'opzione dell'espansione estera.

- netta prevalenza delle esportazioni tra le modalità di entrata nei mercati esteri, pur con una diffusione non trascurabile degli accordi;
- tendenziale orientamento alla strategia di differenziazione e all'innovazione per competere nei mercati esteri, sulla base anche della consapevolezza delle scarse opportunità sul fronte della riduzione dei costi;
- *gap* consistenti nella disponibilità di quelle risorse e competenze che sono considerate più rilevanti per operare nei mercati esteri, con particolare riferimento alla conoscenza dei territori esteri e alla capacità di radicamento dell'impresa al loro interno;

- diffusa percezione di una qualità del territorio inadeguata rispetto alle esigenze, soprattutto per quanto riguarda il livello di infrastrutture e l'offerta di servizi a supporto delle politiche di espansione estera.

È opportuno considerare questi aspetti anche nella prospettiva suggerita dalle tre principali condizioni emerse dall'analisi dei dati aggregati dell'internazionalizzazione del Lazio:

- una presenza commerciale delle imprese laziali consistente e in crescita nell'ultimo decennio, nonostante una forte battuta d'arresto nel 2003;
- un livello di propensione all'esportazione molto basso, cui corrisponde un elevato deficit commerciale;
- una forte concentrazione settoriale delle esportazioni, con la presenza forte di settori caratterizzati da una consistente presenza di imprese estere (primo tra tutti il chimico–farmaceutico).

### ***12.3 I limiti di competitività delle imprese laziali nei mercati esteri***

Nel loro insieme, gli aspetti di tipo macro e di tipo micro che sono stati rilevati mostrano un sistema produttivo che, pur avendo una presenza nei mercati esteri consolidata, mostra una vocazione all'internazionalizzazione ancora parziale, soprattutto nell'ambito del vasto tessuto di piccole e medio–piccole imprese. È importante sottolineare che i settori che spiegano la parte prevalente delle esportazioni laziali sono quelli in cui è maggiore la presenza di imprese di origine estera. Ne consegue che una parte consistente della presenza estera del Lazio è determinata dalle stesse imprese internazionali che sono collocate nella regione.

Se si considera il dato aggregato relativo alla propensione all'esportazione (esportazioni diviso valore aggiunto) al netto dell'apporto alle vendite estere proveniente dalle imprese di origine internazionale, si otterrebbe un valore ancora inferiore di quello attuale, risultando così enfatizzata la limitata apertura internazionale delle imprese laziali in senso stretto.

Non va, del resto, dimenticata la circostanza che tali imprese beneficiano di un mercato interno che per la sua ampiezza si è, sino ad ora, dimostrato in grado di assorbire larga parte dell'offerta di origine endogena, e, anzi, ne ha

ampiamente sostenuto lo sviluppo. In questa prospettiva, si può assumere che la limitata propensione verso l'estero sia dipesa non tanto da limiti competitivi delle singole imprese, quanto principalmente dalla debolezza dei fattori esterni di spinta, in primo luogo, appunto dalla non impellente necessità di cercare nuovi mercati. A questo si aggiunge il fatto che una parte consistente del sistema produttivo presente nella regione è nato o è comunque collocato nel suo territorio proprio per soddisfare la domanda locale; si potrebbe, quasi affermare che esso ha una "vocazione" locale e, quindi, una attenzione solo residuale all'espansione estera.

In definitiva, la parte più consistente del tessuto produttivo laziale ha avuto una genesi in un contesto che non ha favorito l'affermarsi di impulsi interni che spingessero l'impresa a seguire in modo strutturato la strada della crescita in mercati diversi da quello locale.

Queste tendenze non hanno fino ad ora determinato riflessi rilevanti sulla sostenibilità economica delle imprese considerate a livello di sistema; anche per questa ragione, non sono state percepite come particolarmente gravi. Hanno, però determinato una minore maturazione di competenze internazionali, riducendo anche lo spettro delle opportunità di crescita che l'impresa ha, di fatto, a sua disposizione. Questo implica, evidentemente, alcuni elementi di debolezza che potrebbero manifestare la loro gravità anche in tempi relativamente brevi, in particolare, in relazione al persistere di limitati tassi di crescita della domanda interna e al continuo rafforzamento dell'attrattività di altre aree geografiche come sede di investimenti produttivi.

L'indagine empirica ha, tuttavia, anche posto chiaramente in luce la presenza nel Lazio, nei vari settori produttivi, di un nucleo consistente di imprese in grado di raggiungere e mantenere una forte posizione competitiva a livello internazionale e di attuare, nel tempo, un processo fisiologico di espansione estera. Trova, in altri termini, conferma l'esistenza nel Lazio di una fascia di imprese industriali "eccellenti", di cui fanno per altro parte anche un certo numero di realtà dimensionalmente più piccole.

Anche le imprese laziali che sono comunque nei mercati esteri mostrano, nella loro generalità, un limite consistente: appaiono ancora molto legate allo

scambio commerciale, e meno capaci di indirizzarsi verso strategie di radicamento nei territori esteri, come appare sempre più frequente tra una quota consistente delle imprese originarie di altre aree del nostro paese. Con eccezioni abbastanza limitate, le imprese laziali all'estero mostrano notevoli limiti nello sviluppare un consistente tessuto relazionale nei nuovi contesti geografici, limitandosi ai rapporti puramente commerciali (non di rado intrattenuti attraverso intermediari nazionali).

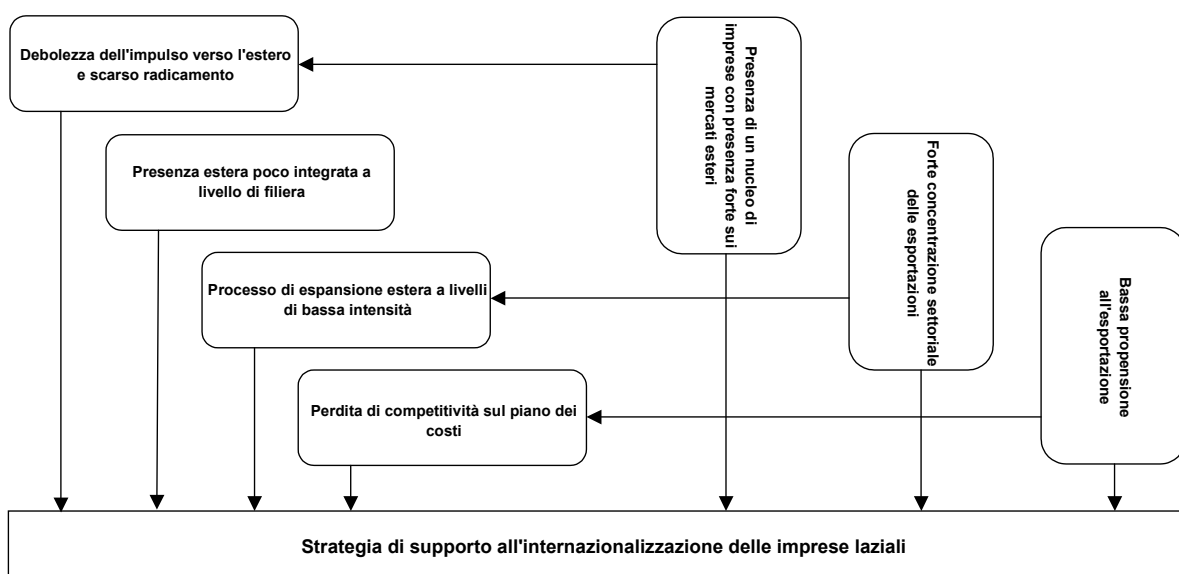
L'elaborazione di una strategia per l'internazionalizzazione del Lazio deve dunque essere pensata nel quadro di quattro criticità che l'indagine ha posto in luce in maniera abbastanza evidente (figura 12.1): i) la debolezza dell'impulso verso l'estero, cui si aggiunge una scarsa attitudine al radicamento nei mercati esteri; ii) una presenza estera poco sistematica e poco integrata con quella di altre imprese laziali o italiane; iii) l'intrinseca limitatezza del processo di internazionalizzazione che difficilmente arriva fino alle fasi più avanzate che prevedono un forte coinvolgimento strategico ed organizzativo nelle aree estere; iv) l'indebolimento della posizione nel mercato interno a causa della sempre minore comprimibilità dei costi di produzione.

La debolezza dell'impulso verso l'estero ha, come visto, una spiegazione in primo luogo "esterna" all'impresa, ma deriva anche da un certo ritardo delle imprese laziali nella maturazione delle competenze organizzative necessarie per operare a livello internazionale. Questo si riflette in una predominante focalizzazione sulle esportazioni, spesso di tipo indiretto, e attivate in modo prevalentemente congiunturale. Da questo problema deriva anche lo scarso radicamento nei territori esteri aggravato dalla posizione relativamente "isolata" che le imprese laziali hanno nel proprio contesto di origine. È quasi del tutto assente quel modello di internazionalizzazione "per propagazione", tipico invece in molte aree del nord-est del Paese, che prevede una forte connessione tra le imprese di una stessa area che vanno all'estero "insieme", scambiandosi opportunità e conoscenze e presentando un'offerta integrata e, quindi, a maggior valore aggiunto. Nel Lazio sono, del resto, poco numerose le medio-grandi aziende di origine endogena che possano agire da fulcro di un processo

di espansione estera di tipo “sistematico”, che cioè agiscano da traino, verso l'estero, di gruppi di imprese appartenenti alla stessa filiera.

Il terzo elemento di criticità richiamato deriva principalmente dai limiti sul fronte della capacità di reperimento di risorse finanziarie di lungo termine e di disponibilità di risorse umane fortemente specializzate; per evitare di dover affrontare questi problemi (non sapendo a monte come concretamente poterli risolvere), le imprese tendono a non percorrere strade troppo “impegnative” sul fronte internazionale.

*FIGURA 12.1 I fattori di debolezza nel processo di espansione estera delle imprese laziali*



*Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario*

Infine, relativamente al quarto punto, si osserva che le imprese laziali hanno costi di produzione tendenzialmente più alti di molti competitori esteri, peraltro, sempre più presenti anche nel mercato laziale. Questo determina una forte sensibilità ai fattori di sistema rilevanti sui costi: il tasso di cambio e le condizioni di efficienza ambientale (qualità delle infrastrutture e costi dei servizi pubblici in primo luogo). Inoltre, i maggiori costi, soprattutto se uniti ad uno scarso livello di differenziazione dell’offerta, implicano dei margini di redditività complessivamente bassi. In queste condizioni, la strategia di internazionalizzazione risulta molto difficoltosa per almeno due ordini di ragioni:

a) minore capacità di assorbire variazioni anche contenute delle condizioni economiche (ricavi e costi) nei mercati esteri; b) minore capacità economica di sostenere i costi connessi ai rischi finanziari delle operazioni estere.

I limiti appena discussi acquisiscono ulteriore significatività se considerati nella prospettiva dei risultati ottenuti da una recente ricerca Censis–Unioncamere Lazio che ha rilevato l'atteggiamento culturale degli imprenditori del Lazio nei confronti dell'internazionalizzazione. Gli elementi di maggior rilievo emersi dall'indagine sono i seguenti:

- le imprese medie e piccole hanno ancora un'impronta nettamente nazionale. il personale di nazionalità estera impiegato nelle aziende è numericamente molto limitato, in particolare fra le figure dirigenziali; la conoscenza delle lingue straniere rimane un ostacolo per una quota ancora molto alta di aziende;
- la spinta all'internazionalizzazione è in gran parte dei casi di tipo assolutamente pratico: il presentarsi di una particolare opportunità; la disponibilità di competenze e relazioni internazionali da parte del vertice aziendale; la possibilità di avere qualche forma di sostegno o incentivazione. È raro tra le imprese minori che l'espansione estera sia la risultante di un chiaro disegno strategico;
- i motivi dell'espansione estera rimangono comunque prima di tutto l'incremento del fatturato e la redditività attesa;
- la decisione operativa di avviare una posizione nei mercati esteri si accompagna normalmente al tentativo di dotarsi dell'insieme di risorse e di conoscenze richieste all'uopo.

#### **12.4 La strategia di supporto all'internazionalizzazione delle imprese laziali**

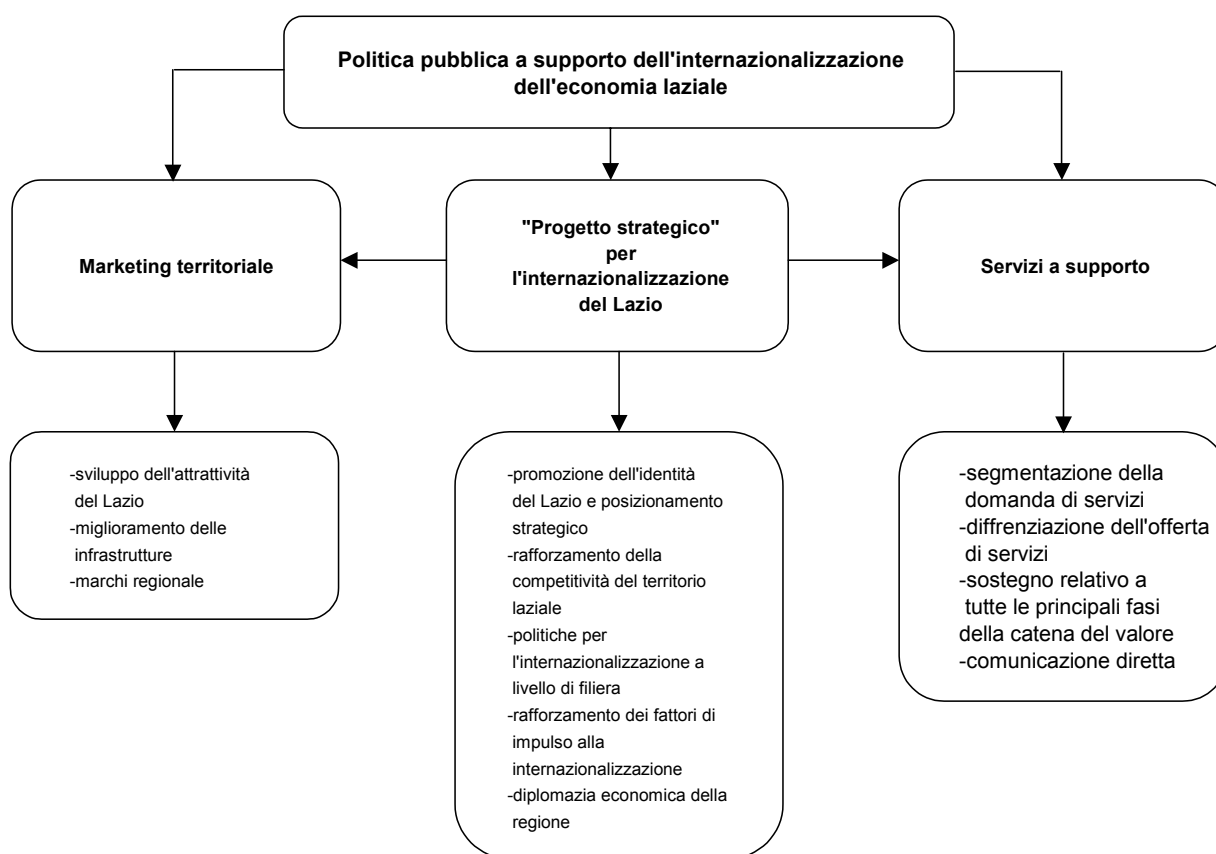
Le specifiche caratteristiche delle imprese laziali impegnate nei mercati esteri e le problematiche evidenziate nel precedente paragrafo, insieme con i dati che descrivono a livello aggregato la posizione internazionale del Lazio, forniscono il quadro di riferimento entro cui è corretto predisporre una efficace strategia di supporto all'internazionalizzazione delle imprese laziali.

### 12.4.1 Il modello generale

Il quadro di riferimento evidenziato suggerisce di articolare tale strategia su tre livelli (figura 12.2): i) la definizione di un “progetto strategico” per l'internazionalizzazione del Lazio; ii) l'azione di marketing territoriale; iii) il supporto diretto alle imprese.

Sul piano logico, l'ideazione di un “progetto strategico” rappresenta il punto di partenza in cui sono esplicitati anche gli orientamenti su cui fondare le azioni in cui si sostanziano gli altri due livelli individuati (marketing territoriale e supporto alle imprese).

FIGURA 12.2 L'articolazione della politica di supporto all'internazionalizzazione delle imprese del Lazio



Fonte: nostra elaborazione su dati raccolti tramite questionario

Si sottolinea, quindi, l'opportunità di una politica che superi il tradizionale approccio esclusivamente focalizzato sul diretto sostegno a determinate

esigenze che le imprese medio–piccole mostrano normalmente di avere nell’ambito del loro processo di espansione estera. Tale ambito di azione rimane, naturalmente, parte fondamentale della politica per l’internazionalizzazione; questa deve, tuttavia, assumere una prospettiva più di “sistema”, orientandosi fortemente verso interventi di miglioramento delle condizioni materiali e immateriali che caratterizzano il Lazio come sede produttiva e che maggiormente influenzano la competitività internazionale delle sue imprese.

#### ***12.4.2 La predisposizione del progetto strategico per l’internazionalizzazione del Lazio***

La predisposizione di un “progetto strategico” potrebbe, dunque, costituire, l’asse portante della politica a supporto dell’internazionalizzazione dell’economia laziale. Esso dovrebbe fornire alle istituzioni pubbliche impegnate sul fronte dell’internazionalizzazione i riferimenti di fondo utili per progettare e attuare in maniera integrata le azioni che esse intendono attuare nei propri specifici ambiti territoriali e/o settoriali. Nella prospettiva delle imprese, esso favorirebbe anche la comprensione delle linee di tendenza entro cui individuare gli spazi più adatti per la propria maturazione competitiva a livello internazionale.

Deve essere precisato che il “progetto strategico” non va inteso come un “piano” che esplicita un certo insieme di indirizzi generali da cui derivare precise misure operative che dovrebbero essere attuate nell’arco di un certo orizzonte temporale. L’internazionalizzazione delle imprese è, infatti, materia troppo legata alle specifiche scelte delle singole aziende (e tale non può che rimanere) per prestarsi ad azioni unitarie e coordinate, e comunque predisposte, al di fuori dell’impresa stessa. Il progetto strategico dovrebbe, piuttosto, rappresentare un attento documento d’indirizzo che chiarisce gli orientamenti generali e di lungo termine che gli organi di governo ritengono più vantaggiosi per l’economia regionale e su cui dichiarano il proprio impegno politico e, conseguentemente, operativo.

Questo scritto non è evidentemente la sede adeguata per approfondire in modo esaustivo i contenuti in cui potrebbe articolarsi un tale tipo di progetto. Appare, invece, qui utile ipotizzare una prima articolazione dei temi attorno ai quali esso potrebbe essere costruito, e sottolineare tre condizioni di metodo.

Allo stato attuale della riflessione, si pongono in evidenza cinque *issues* che potrebbero essere alla base dell'intelaiatura del "progetto strategico": i) la definizione e la promozione, in prospettiva internazionale, dell'identità del Lazio come territorio produttivo; ii) il rafforzamento dell'attrattività internazionale del territorio regionale; iii) la predisposizione di politiche per l'internazionalizzazione a livello di filiere produttive; iv) l'intervento sulle condizioni interne all'impresa da cui dipende l'intensità e la qualità della spinta che orienta la stessa verso l'estero; v) l'attivazione in maniera strutturale di tutte le forze della regione che possono rappresentare dei fattori positivi di accompagnamento delle imprese nei mercati esteri, con riferimento, in primo luogo, alla diplomazia economica della regione.

Sul piano del metodo, la predisposizione di un progetto strategico implica, in primo luogo, un'attività di analisi della realtà approfondita e costante nel tempo. Una conoscenza sufficientemente dettagliata e aggiornata dell'evoluzione delle condizioni in cui si trovano le imprese laziali nei mercati esteri, arricchita anche dalla più ampia percezione delle caratteristiche della struttura produttiva della regione, rappresenta la condizione ineluttabile per delineare un progetto che possa risultare efficace e, allo stesso tempo, coerente con le effettive potenzialità ed aspettative del tessuto produttivo cui esso si rivolge.

Un secondo rilevante aspetto metodologico che dovrebbe caratterizzare la genesi del progetto strategico riguarda la partecipazione dei diversi attori che sono da esso direttamente o indirettamente coinvolti. A riguardo, occorre innanzi tutto sottolineare che un progetto strategico dovrebbe derivare da un chiaro indirizzo espresso dal massimo organo di governo politico della regione. È poi essenziale che esso implichi opportune forme di coinvolgimento di tutti i soggetti portatori di interessi e operanti nel Lazio; questi comprendono naturalmente le imprese, opportunamente rappresentate dalle loro associazioni

territoriali o settoriali, ma anche le forze sociali, e il sistema finanziario. Infine, è necessario individuare un soggetto, di natura pubblica, indipendente, e dotato delle necessarie competenze tecniche, cui demandare la redazione materiale del progetto e, quindi, il compito di coordinare e sintetizzare le aspettative e le problematiche dei diversi attori in esso coinvolti.

C'è, infine, una terza questione che, per altro, non è solo di tipo metodologico, implicando anche aspetti contenutistici. Si tratta della necessità di promuovere adeguate forme di integrazione tra le misure che, in vario modo, intervengono a supporto dell'espansione estera dell'industria laziale. È necessario, in particolare, favorire la nascita e il funzionamento di organismi tecnici finalizzati ad affrontare e gestire specifiche problematiche, e costituiti dagli attori, pubblici e privati, auspicabilmente non solo locali, che, caso per caso, sono più direttamente coinvolti in esse. Vanno sottolineati i due aspetti forse più critici di questa "concertazione a geometrie variabili". Il primo è l'individuazione del corretto equilibrio tra l'autonomia verso cui tendono naturalmente questi gruppi di lavoro e una regia a livello superiore che garantisca la necessaria unitarietà, coerenza ed, eventualmente, anche integrazione alla loro azione. Il secondo riguarda invece la determinazione delle condizioni che attribuiscono a questi organismi un'effettiva valenza operativa e quindi capacità di intervento fattivo.

Nell'ambito del principio di integrazione, occorre sottolineare anche la necessità di un'adeguata connessione in senso "verticale". È, cioè, importante che gli attori che agiscono ad un determinato livello geografico, per un verso, sfruttino le opportunità di integrazione con coloro che operano negli stessi ambiti ma con competenze geografiche più ampie; per l'altro, sappiano rapportarsi efficacemente con gli attori che hanno responsabilità ai livelli più locali.

### ***12.4.3 Il marketing territoriale***

Le prime due questioni richiamate tra i contenuti del progetto strategico trovano sviluppo concreto nel secondo pilastro della politica a supporto

dell'internazionalizzazione dell'economia laziale, quello relativo al marketing territoriale.

In linea generale, il marketing territoriale si occupa di creare le condizioni affinché i fattori materiali e immateriali di un'area geografica evolvano in una direzione che rafforzi la sua capacità di attrarre e mantenere al suo interno quei segmenti di persone fisiche e di organizzazioni economiche la cui presenza è più funzionale allo sviluppo sostenibile dell'area stessa. Nella specifica prospettiva della internazionalizzazione economica, il marketing territoriale si occupa di favorire le condizioni di un'area geografica che, per un verso, rafforzino la competitività internazionale delle imprese locali e, per l'altro, attraggano al suo interno nuovi investitori di origine esterna.

L'attenzione al marketing territoriale sottolinea l'opportunità che il sostegno all'internazionalizzazione si inquadri in un progetto di sistema, volto a favorire il progressivo rafforzamento della competitività internazionale del *sistema* economico e produttivo del Lazio. In questa prospettiva, va superato l'approccio tipico dei servizi all'internazionalizzazione tendenzialmente focalizzato solo sulle specifiche esigenze di imprese per lo più di dimensione minore.

A livello regionale, e in particolare della regione Lazio, il marketing territoriale deve, dunque, in primo luogo, individuare e favorire gli interventi di carattere strutturale sul territorio che migliorano le condizioni di operatività delle imprese laziali, con particolare riferimento a tre aspetti: i) le condizioni di costo per lo svolgimento delle attività produttive; ii) la capacità di differenziazione dell'offerta; iii) la capacità di innovazione di tipo non solo incrementale.

Occorre, in secondo luogo, operare per migliorare l'attrattività del territorio per gli investitori esteri potenzialmente interessati a collocare nel Lazio nuove attività produttive. Il rafforzamento della presenza di imprese di origine non nazionale appare particolarmente rilevante per almeno due aspetti: lo stimolo che questo tipo di imprese possono dare allo sviluppo internazionale del tessuto produttivo di origine locale; il notevole volume di esportazioni che è normalmente generato da una parte considerevole delle imprese estere presenti in un certo territorio.

È, dunque, importante sottolineare che la strategia di sostegno all'espansione estera delle imprese laziali deve essere progettata e attuata in maniera parallela e, per alcuni aspetti, anche integrata con quella finalizzata ad attrarre investimenti produttivi esteri. Occorre, in particolare, prevedere specifiche azioni affinché questi ultimi agiscano anche da motore dell'internazionalizzazione delle imprese locali.

L'indagine ha segnalato una forte attenzione delle imprese all'immagine internazionale del Lazio, ritenendo la qualità di tale immagine un fattore che incide sulla competitività estera delle imprese locali (sia pure in maniera molto diversa a seconda dei settori). Trova, dunque, conferma anche dal punto di vista di chi produce, il rilievo del noto effetto *made-in*. Il Lazio dovrebbe, quindi, diventare una sorta di "marchio" di provenienza, che certifica nei mercati esteri, la qualità e determinate altre caratteristiche positive delle imprese che ne sono parte e dei loro prodotti. Questo appare particolarmente rilevante per le imprese minori, che non hanno normalmente la capacità finanziaria e di marketing di imporre il proprio marchio sui mercati, soprattutto su quelli internazionali e che, quindi, sono altrimenti costrette a presentare un'offerta indifferenziata. Su questo tema, è utile richiamare anche la notevole sensibilità che il campione di imprese studiato nella ricerca ha posto proprio al rafforzamento del marchio tra le strategie competitive più rilevanti per operare nei contesti internazionali.

Nell'ambito dell'attività di marketing territoriale sembra, dunque, opportuno lanciare un progetto finalizzato almeno al rafforzamento dell'immagine percepita all'estero del Lazio; esso si collegherebbe in modo particolare a quella attività di "posizionamento competitivo" della regione nei mercati esteri che rientra tra i contenuti del progetto strategico di internazionalizzazione della regione Lazio discusso in precedenza.

I prospettiva più ampia, si potrebbe valutare l'opportunità del lancio di un vero e proprio marchio regionale, da utilizzare in quelle filiere produttive dove esso potrebbe esprimere una valenza significativa. Un'ipotesi di questo genere trova fondamento anche nell'esperienza che alcune regioni europee, (in Italia, in particolare il Trentino) stanno facendo circa lo sviluppo del marchio regionale nella macrofiliera turistica e dei prodotti eno-gastronomici. Una strategia per la

promozione di un marchio regionale deve naturalmente essere progettata con notevole attenzione, alla luce in particolare delle difficoltà di ordine logico e operativo, chiaramente emerse nel recente dibattito sviluppato a proposito dell'adozione di un marchio *made in Italy*.

#### **12.4.4 I servizi a diretto supporto delle imprese internazionalizzate**

Il terzo pilastro della strategia per l'internazionalizzazione del Lazio riguarda la componente per certi versi più tradizionale dell'attività che le istituzioni pubbliche svolgono su questo fronte, quella cioè dell'offerta dei servizi a diretto sostegno delle imprese impegnate nei mercati esteri.

Su questo piano, l'indagine empirica svolta in questa ricerca ha offerto delle indicazioni abbastanza precise che possono essere riassunte nei seguenti quattro punti: i) grande attenzione delle imprese verso questo tipo di servizi, con un grado di soddisfazione complessivamente basso, ma in deciso miglioramento negli ultimi anni; ii) forte rilievo attribuito, in modo specifico, ai servizi finanziari, a quelli di informazione e a quelli di accompagnamento nei mercati esteri; iii) centralità della Camera di commercio tra le istituzioni con cui le imprese interagiscono per quanto riguarda il rafforzamento del proprio processo di espansione estera; iv) frammentazione dell'offerta di servizi, anche a causa di una certa sovrapposizione tra le istituzioni coinvolte.

Per quanto riguarda le aspettative delle imprese, risulta, dunque, ampiamente confermata la necessità di continuare ad agire nelle aree dove più tradizionalmente sono stati concentrati i servizi a supporto dell'internazionalizzazione (informazione, accompagnamento, finanza e rischi). Emergono, però, almeno altri due filoni dove sembra opportuno sviluppare servizi innovativi in relazione ad altrettante esigenze che le imprese operanti all'estero mostrano di avere con sempre maggiore intensità. Queste esigenze sono: a) la realizzazione di accordi strategici con partner esteri, in primo luogo tra i distributori o altri operatori nella stessa filiera produttiva; b) lo sviluppo nei contesti esteri di "piattaforme produttive", ovvero di insediamenti che non rappresentano solo il "punto di arrivo" sul mercato finale, ma anche il "punto di

partenza” per una crescita diffusa nel nuovo ambito territoriale o anche in altri ancora.

Da questo quadro deriva la necessità di un’azione che si sviluppi su due piani: uno strategico, l’altro operativo.

Sul piano strategico, sembrerebbe auspicabile in primo luogo, una razionalizzazione del sistema istituzionale che si occupa di sostegno all’internazionalizzazione delle imprese. In questo senso potrebbe essere utile per un verso favorire un processo di “specializzazione” degli attori coinvolti in funzione della tipologia dei servizi, o delle filiere produttive. D’altro canto, pare utile stimolare la collaborazione o anche l’integrazione tra le istituzioni, anche di diverso livello territoriale, per predisporre forme di offerta maggiormente strutturate.

Sempre nella prospettiva degli interventi di tipo strategico, pare opportuno basare l’offerta dei servizi su una distinzione di fondo degli utenti potenziali. In particolare, sembra necessario considerare da un lato le eccellenze (anche solo potenziali), a livello di singole imprese o di filiere produttive; dall’altro, la generalità delle aziende con un più o meno avanzato processo di internazionalizzazione. È probabilmente utile operare un’analoga distinzione anche tra le aziende che operano nei settori “a vocazione” internazionale, da quelle che si occupano di attività più fortemente ancorate al contesto locale. Questa macrosegmentazione fornirebbe, per altro, il necessario quadro di riferimento per ipotizzare la razionalizzazione dell’impegno delle diverse istituzioni nell’offerta di servizi già discussa al punto precedente.

Questa sorta di segmentazione tra i potenziali utenti dei servizi a supporto dell’internazionalizzazione pone, inoltre, le condizioni per una scelta più attenta dei criteri di distribuzione delle risorse e per una efficace differenziazione dei servizi e degli impegni.

Il complesso di attività a supporto dell’internazionalizzazione delle imprese necessita, dunque, un più attento inquadramento in una chiara strategia che ne chiarisca gli obiettivi di fondo, i presupposti, le condizioni per un’efficace realizzazione, i nodi critici da sciogliere. Le problematiche evidenziate nell’analisi precedente portano a sottolineare due obiettivi essenziali che

potrebbero essere alla base dell'offerta di servizi a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese del Lazio.

Il primo consiste nello stimolare tali imprese a considerare i mercati esteri come un'opzione primaria e di lungo termine nel proprio processo evolutivo. In altri termini, rendere l'espansione estera non un'ipotesi eventuale o comunque residuale, ma centrale nella strategia di sviluppo dell'impresa.

Il secondo obiettivo concerne il miglioramento di tutte le condizioni che permettono all'impresa di aumentare il valore della propria offerta nei mercati internazionali. Come rilevato in precedenza, il *driver* fondamentale della competitività a livello internazionale delle imprese del Lazio è rappresentato dalla capacità di differenziazione dell'offerta; è sullo sviluppo in ogni suo aspetto di tale capacità che devono essere maggiormente focalizzati i servizi in questione.

Alla base della strategia di offerta dei servizi all'internazionalizzazione vi deve essere, inoltre, un radicale cambiamento di prospettiva rispetto al passato, nel senso di un ampliamento del loro spettro di azione. Sino ad ora, essi sono stati in gran parte orientati a sostenere l'attività di commercializzazione; in particolare, nella forma di erogazione di informazioni sui mercati esteri, di consulenza per le operazioni commerciali, di assistenza finanziaria all'esportazione, di accompagnamento e promozione del prodotto all'estero. Diventa ora importante prevedere un'azione che rafforzi l'impresa lungo tutte le attività del processo operativo che hanno maggiore impatto sulla creazione di valore per il mercato estero. Questo concerne almeno le seguenti quattro aree:

- acquisizione e sviluppo di risorse umane specialistiche;
- strategia finanziaria;
- marketing internazionale;
- gestione della produzione e della logistica nei mercati esteri.

È importante sottolineare che tale cambiamento di prospettiva deve essere stimolato innanzi tutto dalle istituzioni, cioè dall'offerta. La domanda, ovvero, le imprese che operano nei mercati esteri, appaiono ancora molto legate ai servizi di tipo tradizionale, utili in quanto direttamente orientati a soddisfare alcune fondamentali problematiche operative connesse alle operazioni estere.

Esaurite le considerazioni sul piano strategico, è utile accennare alle misure di tipo più operativo volte al miglioramento della configurazione dei servizi offerti alle imprese.

Su questo piano occorre in primo luogo considerare la necessità che i servizi siano differenziati in funzione delle diverse tipologie di domanda. Si tratta, dunque, di approfondire la segmentazione della potenziale domanda in maniera tale da adeguare le caratteristiche dei servizi e le relative modalità di erogazione alle esigenze reali degli utenti e alla loro effettiva capacità di fruizione.

La rilevanza di questa operazione emerge chiaramente se si considera la profonda diversità che esiste in termini di condizioni organizzative e di prospettive strategiche tra, ad esempio, imprese che devono trovare un impulso iniziale per i mercati esteri, quelle che devono consolidare una posizione internazionale già in qualche misura acquisita, o quelle che intendono rendere i mercati esteri il centro della propria strategia di crescita.

Procedere ad una attenta segmentazione della domanda potenziale di servizi a supporto dell'espansione estera implica parallelamente la loro differenziazione; richiede, quindi che i soggetti eroganti siano disponibili e abbiano le necessarie capacità per dare maggiore articolazione alla loro offerta o scegliere specifiche specializzazioni.

La differenziazione dell'offerta di servizi si accompagna anche all'azione volta a massimizzarne il loro contenuto pratico e di dettaglio. Ad esempio, per quanto riguarda la fornitura di informazione, appaiono necessarie indicazioni molto concrete e specifiche: per insediare una unità produttiva in un territorio estero è necessario conoscere i personaggi chiave di tale territorio; avere la possibilità di incontrarli, e conoscerne direttamente le politiche. Un altro esempio in questo senso riguarda il mercato; l'impresa ha necessità di conoscere le specifiche opportunità di vendita che si presentano anche in ambiti di mercato limitati; essa ricerca, in altri termini, occasioni valide (e possibilmente non solo congiunturali) per incrementare le proprie vendite.

Le caratteristiche più diffuse del processo di internazionalizzazione delle imprese del Lazio, insieme alla percezione che queste sembrano avere

dell'offerta di servizi sottolineano l'opportunità che le istituzioni che attuano tale offerta intensifichino l'azione divulgativa relativa alle sue caratteristiche. Appare fondamentale attivare strumenti formativi o anche semplicemente informativi che stimolino l'imprenditore a valutare in maniera approfondita l'opzione strategica dell'internazionalizzazione, a riflettere in modo attento alle proprie condizioni interne per cogliere tale opzione e, quindi, a comprendere nella giusta prospettiva le modalità di sostegno offerto dalle istituzioni.

# APPENDICE 1: LE AGGREGAZIONI GEOGRAFICHE

## Unione Europea

Francia  
Paesi Bassi  
Germania  
Regno Unito  
Irlanda  
Danimarca  
Grecia  
Portogallo  
Spagna  
Belgio  
Lussemburgo  
Svezia  
Finlandia  
Austria  
Provviste di bordo UE

## UE 25

Francia  
Paesi Bassi  
Germania  
Regno Unito  
Irlanda  
Danimarca  
Grecia  
Portogallo  
Spagna  
Belgio  
Lussemburgo  
Svezia  
Finlandia  
Austria  
Provviste di bordo  
Cipro  
Slovenia  
Ungheria  
Slovacchia  
Ceca (Repubblica)  
Polonia  
Lituania  
Lettonia  
Estonia  
Malta

## Europa Centro Orientale

Estonia  
Lettonia  
Lituania  
Unione Sovietica  
Polonia  
Ceca (Repubblica)  
Slovacchia

Ungheria  
Romania  
Bulgaria  
Albania  
Ucraina  
Bielorussia  
Moldavia  
Russia  
Slovenia  
Croazia  
Bosnia e Erzegovina  
Serbia e Montenegro  
Ex Repubblica iugoslava di Macedonia

## Altri Paesi Europei

Islanda  
Norvegia  
Liechtenstein  
Svizzera  
Færøer (Isole)  
Andorra  
Gibilterra  
Vaticano  
Malta  
Turchia  
Cipro

## Africa

Marocco  
Algeria  
Tunisia  
Libia  
Egitto  
Sudan  
Mauritania  
Mali  
Burkina Faso  
Niger  
Ciad  
Capo verde  
Senegal  
Gambia  
Guinea-Bissau  
Guinea  
Sierra Leone  
Liberia  
Costa d'Avorio  
Ghana  
Togo  
Benin  
Nigeria  
Camerun  
Centrafricana (Repubblica)

Guinea equatoriale  
São Tomé e Príncipe  
Gabon  
Congo  
Ex Zaire  
Ruanda  
Burundi  
Sant'Elena  
Angola  
Etiopia  
Eritrea  
Gibuti  
Somalia  
Kenia  
Uganda  
Tanzania (Repubblica unita di)  
Seicelle  
Territorio britannico dell'Oceano Indiano  
Mozambico  
Madagascar  
Maurizio  
Comore  
Mayotte  
Zambia  
Zimbabwe  
Malawi  
Repubblica Sudafricana  
Namibia  
Botswana  
Swaziland  
Lesotho  
Melilla  
Isole Canarie / Ceuta

### **America Settentrionale**

Stati Uniti  
Canada  
Groenlandia  
Saint-Pierre e Miquelon

### **America Centro Meridionale**

Messico  
Bermuda  
Guatemala  
Belize  
Honduras  
El Salvador  
Nicaragua  
Costa Rica  
Panama  
Anguilla  
Cuba  
Saint Kitts e Nevis  
Haiti  
Bahama  
Turks e Caicos (Isole)

Dominicana (repubblica)  
Vergini americane (Isole)  
Antigua e Barbuda  
Dominica  
Cayman (Isole)  
Giamaica  
Santa Lucia  
Saint Vincente e le Grenadine  
Vergini britanniche (Isole)  
Barbados  
Montserrat  
Trinidad e Tobago  
Grenada  
Aruba  
Antille Olandesi  
Colombia  
Venezuela  
Guyana  
Suriname  
Ecuador  
Perù  
Brasile  
Cile  
Bolivia  
Paraguay  
Uruguay  
Argentina  
Falkland (Isole)

### **Medio Oriente**

Georgia  
Armenia  
Azerbaigian  
Libano  
Siria  
Iraq  
Iran (Repubblica islamica dell')  
Israele  
Cisgiordania/Striscia di Gaza  
Giordania  
Arabia Saudita  
Kuwait  
Bahrein  
Qatar  
Emirati Arabi Uniti  
Oman  
Yemen

### **Asia Centrale**

Kazakistan  
Turkmenistan  
Uzbekistan  
Tagikistan  
Kirghizistan  
Afghanistan  
Pakistan

India  
Bangladesh  
Sri Lanka  
Nepal  
Bhutan

### **Asia Orientale**

Timor Est  
Maldive  
Birmania  
Thailandia  
Laos  
Vietnam  
Cambogia  
Indonesia  
Malaysia  
Brunei  
Singapore  
Filippine  
Mongolia  
Cina  
Corea del Nord  
Corea del Sud  
Giappone  
Taiwan  
Hong Kong  
Macao

### **Oceania e altri territori**

Australia  
Papua Nuova Guinea  
Nauru

Nuova Zelanda  
Isole Salomone  
Tuvalu  
Nuova Caledonia  
Wallis e Futuna  
Kiribati  
Pitcairn  
Figi  
Vanuatu  
Tonga  
Samoa  
Marianne settentrionali (Isole)  
Polinesia francese  
Micronesia (Stati Federati di)  
Marshall (Isole)  
Palau  
Samoa americane  
Guam  
Isole minori lontane degli Stati Uniti  
Cocos (Isola) (o Isola Keeling)  
Christmas (Isola)  
Isole Heard e Isola McDonald  
Norfolk (Isola)  
Cook (Isole)  
Niue (Isola)  
Tokelau  
Antartide  
Bouvet (Isola)  
Georgia del Sud e Isole Sandwich del Sud  
Terre australi francesi  
Provviste di bordo Extra-UE  
Paesi e territori non determinati  
Punti e depositi franchi

**Fonte: Istat**

## APPENDICE 2: LA CLASSIFICAZIONE DEI SERVIZI

### SERVIZI

- **Trasporti**
  - Marittimi
  - Aerei
- **Viaggi all'estero**
  - Motivi di lavoro
  - Motivi personali
- **Comunicazioni**
  - Servizi postali e di corriere
  - Servizi di telecomunicazione
- **Costruzioni**
  - Costruzioni all'estero
  - Costruzioni in Italia
- **Assicurazioni**
  - Assicurazioni vita e fondi pensione
  - Assicurazioni merci
  - Altre assicurazioni
  - Riassicurazioni
  - Servizi ausiliari
- **Servizi finanziari**
- **Servizi informatici e di formazione**
  - Servizi informatici
  - Servizi di informazione
- **Royalties e licenze**
- **Altri servizi alle imprese**
  - Merchanting e altri servizi legati al commercio
  - Merchanting
  - Altri servizi legati al commercio
  - Leasing operativo
  - Servizi vari alle imprese, professionali e tecnici
  - Servizi legali, di consulenza, fiscali, manageriali e pubbliche relazioni
  - Servizi legali
  - Servizi di consulenza, fiscali e contabili
  - Servizi di consulenza manageriali e pubbliche relazioni
    - Servizi pubblicitari e ricerche di mercato
    - Ricerca e sviluppo
    - Servizi architett., di ingegn. e altri servizi tecnici
    - Servizi agricoli ed estrattivi
- Trattamento rifiuti e inquinamento
- Servizi agricoli, estrattivi
  - Altri servizi alle imprese
  - Servizi tra imprese collegate
- **Servizi personali, culturali e ricreazionali**
  - Servizi audiovisivi e collegati
  - Altri servizi personali, culturali e ricreazionali
- **Servizi governativi non riclassificati altrove**
  - Ambasciate e consolati
  - Agenzie ed unità militari
  - Altri servizi governativi

Fonte: Ufficio Italiano Cambi

## APPENDICE 3 : QUESTIONARIO A

### Questionario per panel di imprese laziali impegnate nei mercati esteri

<b>Aree tematiche di indagine</b>
-----------------------------------

1. le modalità attuali di presenza nei mercati esteri e tendenze future
2. struttura organizzativa e risorse disponibili per l'internazionalizzazione e strategia competitiva
3. condizioni del territorio e competitività internazionale dell'impresa
4. i servizi all'internazionalizzazione e il ruolo delle CCIAA

#### 1 DATI ESSENZIALI DELL'IMPRESA

- Ragione sociale \_\_\_\_\_
- Attività produttive svolte e mercati di interesse \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- Fatturato dell'ultimo esercizio \_\_\_\_\_
- Numero di Dipendenti \_\_\_\_\_

#### 2 MODALITÀ ATTUALI DI PRESENZA NEI MERCATI ESTERI E TENDENZE FUTURE

##### 2.1 In quale fase del processo di internazionalizzazione ritiene che si trovi la sua impresa

	Iniziale	Sviluppo	Forte sviluppo	maturità/stabilità	declino/contrazione
Fase del processo di internazionalizzazione					

##### 2.2 Percentuale di fatturato realizzato all'estero

	In diminuzione nell'ultimo triennio	Stabile nell'ultimo triennio	In aumento nell'ultimo triennio
Meno del 10%			
11 – 20%			
21 – 40%			
41 – 50%			
51 – 75%			
Oltre 75%			

### 2.3 Margini di redditività operativa netta realizzata nei mercati esteri

	In diminuzione nell'ultimo triennio	Stabile nell'ultimo triennio	In aumento nell'ultimo triennio
Minore della redditività media nel mercato domestico			
Analoga alla redditività media nel mercato domestico			
Maggiore della redditività media nel mercato domestico			

### 2.4 Modalità e anzianità di presenza nei mercati esteri

	< 2 anni	2-5 anni	6 – 10 anni	Oltre 10 anni
Export indiretto				
Export diretto				
Accordi con imprese di origine nazionale				
Accordi con imprese estere (commerciali)				
Accordi con imprese estere (produttivi)				
Joint venture				
Apertura stabilimento produttivo estero				
IDE totale (creazione nuova azienda)				

### 2.5 Modalità di finanziamento nel caso di IDE, Apertura stabilimento produttivo estero e Joint Venture

---



---

### 2.6 Relativamente alle variabili citate, indicare le tendenze che lei si aspetta per la sua impresa nel prossimo biennio nei mercati esteri

	Forte peggioramento	Peggioramento	Stabilità	Miglioramento	Forte miglioramento
Fatturato					
Redditività operativa					
Posizione competitiva					

### 2.7 Rispetto alle aspettative per il futuro, spiegare la strategia che la sua impresa intende attuare relativamente alla sua presenza nei mercati esteri

	Attuale	Futuro
Riduzione dei costi		
Vantaggio nel tasso di cambio		
Differenziazione basata sulla qualità superiore		
Differenziazione basata sull'innovazione		
Differenziazione basata sul marchio		
Alleanze e partecipazione a consorzi		
Ricerca nuovi mercati		
Altro (specificare)		

### 3 STRUTTURA ORGANIZZATIVA, RISORSE DISPONIBILI E STRATEGIA COMPETITIVA PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

**3.1 Esiste una unità organizzativa dedicata alle operazioni con l'estero**

- SI
- NO

**3.2 Se SI, descrivere la composizione e le funzioni svolte da tale unità organizzativa**

---



---



---



---



---

**3.3 Se NO, spiegare in quale modo e attraverso quali soggetti sono gestite le operazioni con l'estero**

---



---



---



---



---

**3.4 Indicare il grado di importanza che attribuite alle seguenti risorse e competenze per operare in maniera competitiva all'estero:**

	molto limitato	limitato	medio	elevato	molto elevato
Conoscenza del territorio e del mercato					
Risorse finanziarie					
Risorse umane capaci di operare all'estero					
Prodotti con costo inferiore					
Prodotti di qualità superiore					
Elevata capacità innovativa					
Buoni rapporti con i canali distributivi esteri					
Capacità di radicarsi nel territorio estero					
Altro (Specificare)					

**3.5 Indicare in quale misura ritiene che l'impresa sia in possesso delle risorse/competenze necessarie per operare in maniera competitiva all'estero.**

	molto limitato	limitato	medio	elevato	molto elevato
Conoscenza del territorio e del mercato					
Risorse finanziarie					
Risorse umane capaci di operare all'estero					
Prodotti con costo inferiore					
Prodotti di qualità superiore					
Elevata capacità innovativa					
Buoni rapporti con i canali distributivi esteri					
Capacità di radicarsi nel territorio estero					
Altro (specificare)					

**3.6 Indicare in sintesi i fattori che OSTACOLANO l'espansione estera della sua impresa (fino ad adesso e in futuro)**

---



---



---



---



---

**4 CONDIZIONI DEL TERRITORIO E COMPETITIVITÀ INTERNAZIONALE DELL'IMPRESA**

**4.1 Quanto ritiene importanti i seguenti fattori per la competitività della sua impresa nei mercati esteri.**

	Molto limitato	limitato	medio	elevato	molto elevato
Livello delle infrastrutture (specificare quali)					
Qualità delle istituzioni pubbliche locali					
Presenza di grandi imprese internazionali					
Offerta di servizi all'internazionalizzazione					
Presenza di fornitori locali di elevata qualità					
Presenza di conoscenze specifiche nel territorio					
Immagine del territorio all'estero					
Qualità delle risorse umane disponibili					
Basso costo delle risorse umane					
Altro (specificare)					

#### 4.2 Come valuta la qualità degli stessi fattori nel territorio dove l'impresa è collocata

	Molto bassa	bassa	media	elevata	molto elevata
Livello delle infrastrutture (specificare quali)					
Qualità delle istituzioni pubbliche locali					
Presenza di grandi imprese internazionali					
Offerta di servizi all'internazionalizzazione					
Presenza di fornitori locali di elevata qualità					
Presenza di conoscenze specifiche nel territorio					
Qualità delle risorse umane disponibili					
Basso costo delle risorse umane					
Immagine del territorio all'estero					
Altro (specificare)					

#### 4.3 In considerazione delle caratteristiche del territorio ove la sua impresa è localizzata e delle tendenze della competizione internazionale, ritiene che nel giro dei prossimi anni la sua impresa localizzerà altrove le sue attività produttive

	Certamente no	Poco probabile	Probabile	Certamente si
Nuova Localizzazione				
Strategia di delocalizzazione				

#### 4.4 Se SI o se probabilmente SI, indicare quali attività verranno collocate all'estero

	Tutto	In parte	In nessuna parte
Ricerca e sviluppo, progettazione			
Produzione			
Assemblaggio			
Marketing e vendite			
Direzione generale			
Altro (specificare)			

## 5 SERVIZI A SUPPORTO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

**5.1 Indicare in ordine di importanza i primi tre servizi a supporto dell'internazionalizzazione che ritiene più importanti per la sua impresa e in genere per imprese simili alla sua**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**5.2 Motivare la risposta data al quesito precedente**

---

---

---

---

---

**5.3 Su quali ostacoli all'espansione della sua impresa all'estero ritiene che i servizi all'internazionalizzazione abbiano potenzialmente maggiore effetto positivo**

	Impatto nullo	Impatto limitato	Impatto rilevante	Impatto molto rilevante
<b>Barriere motivazionali</b> (scarsa percezione dei mercati esteri come opportunità di sviluppo per l'impresa e della sua disponibilità delle risorse necessarie)				
<b>Barriere informative</b> (mancanza delle informazioni sulle opportunità offerte dai mercati e sulle condizioni necessarie per entrarvi in modo appropriato)				
<b>Barriere di risorse</b> (inadeguatezza delle risorse tangibili e intangibili necessarie per operare all'estero)				
<b>Barriere operative</b> (scarsa capacità di gestire le relazioni e le relative transazioni connesse allo sviluppo della posizione estera)				

**5.4 Nell'ultimo triennio, l'impresa ha utilizzato Servizi a supporto dell'internazionalizzazione**

- SI
- NO

**5.5 Se NO, spiegarne le ragioni**

---

---

---

**5.5b Se SI, indicare il tipo di servizio, il periodo temporale in cui esso è stato erogato e l'ente erogatore**

Tipo di servizio	
Periodo di beneficio	
Ente erogatore	

**5.6 Se SI, indicare l'impatto che il servizio ha avuto sulle seguenti variabili relative alla presenza estera dell'impresa**

	Molto negativo	negativo	nullo	positivo	molto positivo
Impatto dei servizi sulla propensione dell'impresa ad internazionalizzarsi					
Impatto dei servizi sul rafforzamento della posizione competitiva all'estero					
Impatto dei servizi sulla riduzione dei costi diretti e indiretti dell'internazionalizzazione					

**5.7 Indicare le principali caratteristiche che i servizi all'internazionalizzazione dovrebbero avere per migliorare il loro impatto sul processo di espansione estera dell'impresa**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**5.8 Con quali delle seguenti istituzioni e organizzazioni ha relazioni sufficientemente significative durante la sua attività internazionale**

Ambasciata/consolato	
ICE	
CCIAA all'estero	
CCIAA italiana	
Associazione industriale italiana all'estero	
Ministero attività produttive	
Banche	
Altro (specificare)	

**5.9 Indicare i tre principali ruoli che ritiene che la CCIAA dovrebbe svolgere nel supportare l'internazionalizzazione della sua impresa**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**5.10 Indicare in quale misura la CCIAA svolge effettivamente i ruoli che lei ha suggerito alla domanda precedente**

	molto negativo	negativo	nullo	positivo	molto positivo
Ruolo:					
Ruolo:					
Ruolo:					

**5.11 spiegare le ragioni della valutazione offerta alla domanda precedente**

---



---



---



---



---

**5.12 Indicare in quale misura condivide le seguenti affermazioni**

	1	2	3	4	5
Nel campo dei servizi all'internazionalizzazione vi sono troppe Istituzioni che fanno cose troppo simili					
I servizi all'internazionalizzazione sono offerti "a pioggia" e sono di conseguenza di bassa qualità					
Le Istituzioni che offrono servizi all'internazionalizzazione non hanno le competenze adatte per soddisfare le reali esigenze delle imprese					
Negli ultimi anni, la qualità e utilità per le imprese dei servizi all'internazionalizzazione è migliorata					
La mia impresa ha realmente beneficiato del sostegno di strutture pubbliche nel suo processo di espansione estera					
Saremmo disponibili a collaborare con le Istituzioni per migliorare l'efficacia dei servizi all'internazionalizzazione					

## APPENDICE 4 : QUESTIONARIO B

### Questionario per panel di imprese di origine estera presenti nel Lazio

#### Aree tematiche di indagine

1. modalità ed evoluzione della presenza nel territorio laziale
2. valutazione del territorio ospitante
3. relazioni con il territorio ospitante
4. impatto sull'economia del territorio ospitante

#### 1 DATI ESSENZIALI DELL'IMPRESA

- Ragione sociale \_\_\_\_\_
- Attività produttive svolte e mercati di interesse \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Fatturato ultimo esercizio \_\_\_\_\_
- Numero Dipendenti \_\_\_\_\_

#### 2 MODALITÀ ED EVOLUZIONE DELLA PRESENZA NEL TERRITORIO LAZIALE

##### 2.1 Tipologia e anzianità dell'insediamento

	< 2 anni	2 – 5 anni	6 – 12 anni	> 12 anni
Capogruppo				
Stabilimento produttivo specializzato				
Stabilimento produttivo completo				
Stabilimento di assemblaggio				
Centrale logistica				
Struttura distributiva e gestione mercato				
Centro di ricerca				
Altro (specificare)				

## 2.2 Estensione geografica dell'attività dell'insediamento

	Italia	Mediterraneo	Europa	Mondo	Altro (specificare)
Capogruppo regionale					
Stabilimento produttivo specializzato					
Stabilimento produttivo completo					
Stabilimento di assemblaggio					
Centrale logistica					
Struttura distributiva e gestione mercato					
Centro di ricerca					
Altro (specificare)					

## 2.3 Evoluzione della localizzazione nel territorio dell'insediamento estero

	-	+/-	+
Dal momento del suo avvio, il rilievo economico e strategico dell'insediamento estero nel gruppo internazionale di appartenenza è			
Si prevede che in futuro il rilievo economico e strategico dell'insediamento estero nel gruppo internazionale di appartenenza sarà			

## 2.4 Quali ragioni hanno determinato l'attuale localizzazione dello specifico impianto nel territorio (indicare l'ordine di importanza)

primo fattore di localizzazione:	
secondo fattore di localizzazione:	
terzo fattore di localizzazione:	

## 2.5 Previsione dell'evoluzione della localizzazione del territorio (massimo due indicazioni)

	Certo/quasi certo	Probabile	Possibile	Impossibile
Ampliamento delle dimensioni e delle funzioni dell'insediamento esistente				
Riduzione delle dimensioni e delle funzioni dell'insediamento esistente				
Rinnovo impianti				
Chiusura dell'insediamento esistente				
Presenza stabile sul territorio				
Altro (specificare)				

## 2.6 Modalità di entrata e di eventuale evoluzione nel territorio

	Greenfield	Brownfield	Acquisizione/fusione	Joint ventures	Accordi
Modalità di entrata nel territorio					
Modalità di sviluppo della presenza nel territorio					

## 2.7 Indicare l'ipotesi attuale rilevante

L'insediamento è un "centro di eccellenza" nel nostro gruppo (specificare di quale tipo)	
L'insediamento è una realtà storica del nostro gruppo in Europa/Italia	
L'insediamento sta subendo una crescente competizione da altre unità produttive in Europa/nel mondo	
La presenza dell'insediamento è giustificata essenzialmente dal rilievo del mercato italiano	
L'insediamento è stato ereditato	
Altro (specificare)	

## 3 VALUTAZIONE DEL TERRITORIO OSPITANTE

### 3.1 Valutazione complessiva dell'attrattività del territorio

	Molto peggiorata	Peggiorata	stabile	migliorata	Molto migliorata
Rispetto al momento dell'insediamento iniziale come è complessivamente variata l'attrattività del territorio					
Come prevede che sarà l'attrattività del territorio nel prossimo futuro					

### 3.2 Indicare in ordine di importanza i primi cinque fattori di attrattività del territorio per la sua impresa

	Importanza attuale	Probabile importanza futura
Dimensione e qualità del mercato locale		
Livello degli incentivi pubblici agli investimenti esteri		
Costo del lavoro		
Costo di altri fattori della produzione		
Eccellenza delle competenze specifiche del territorio		
Qualità delle risorse umane disponibili		
Qualità delle imprese locali		
Azione delle agenzie pubbliche di sviluppo del territorio		
Presenza di potenziali partner eccellenti (università, ecc)		
Qualità delle infrastrutture		
Qualità della vita e dell'ambiente		
Coesione ed equilibrio sociale		
Presenza di aree industriali ben attrezzate		
Altro (specificare)		

**3.3 Rispetto ai cinque fattori di attrattività considerati più importanti come è variata la situazione nel territorio e come si ritiene che evolverà nel prossimo futuro**

	Situazione attuale -- - /+ + ++	Situazione futura -- - /+ + ++
Dimensione e qualità del mercato locale		
Livello degli incentivi pubblici agli investimenti esteri		
Costo del lavoro		
Costo di altri fattori della produzione		
Eccellenza delle competenze specifiche del territorio		
Qualità delle risorse umane disponibili		
Qualità delle imprese locali		
Azione delle agenzie pubbliche di sviluppo del territorio		
Presenza di potenziali partner eccellenti (università, ecc)		
Qualità delle infrastrutture		
Qualità della vita e dell'ambiente		
Coesione ed equilibrio sociale		
Presenza di aree industriali ben attrezzate		
Altro (specificare)		

**3.4 Quanto sono rilevanti i seguenti fattori di svantaggio competitivo rispetto alle imprese locali (il problema va valutato relativamente alle imprese locali e non in assoluto)**

	1	2	3	4	5
Accesso alle istituzioni pubbliche locali					
Acquisizione fattori di vantaggio legati al radicamento locale					
Comprensione delle caratteristiche della domanda					
Immagine di "impresa straniera" percepita in senso negativo					
Distanza culturale dall'HQ e conseguente difficoltà di dialogo					
Necessità di forti adattamenti delle procedure gestionali					
Inadeguatezza delle scelte di standardizzazione imposte dall'HQ					
Altri fattori di svantaggio (specificare)					

**4 LE RELAZIONI CON IL TERRITORIO OSPITANTE**

**4.1 Relazioni e loro intensità con gli attori locali**

	Molto rilevanti	Abbastanza rilevanti	Esistenti ma poco rilevanti
Relazioni commerciali con imprese fornitrici (PMI locali)			
Collaborazioni commerciali con imprese clienti (PMI locali)			
Collaborazioni con altre grandi imprese di origine locale o estera			
Relazioni con università e altri centri di ricerca			
Relazioni con organismi della società civile (responsabilità sociale)			
Relazioni con gli organi di governo del territorio			
Altro (specificare)			

**4.2 Descrivere la relazione considerata più significativa tra quelle segnalate alla domanda precedente**

---



---



---



---

**4.3 Impatto delle relazioni con gli attori locali sulla posizione competitiva dell'impresa a livello internazionale**

	Elevato	Limitato	nullo	negativo
Relazioni commerciali con imprese fornitrici (PMI locali)				
Collaborazioni commerciali con imprese clienti (PMI locali)				
Collaborazioni con altre grandi imprese di origine locale o estera				
Relazioni con università e altri centri di ricerca				
Relazioni con organismi della società civile (responsabilità sociale)				
Relazioni con organi di governo del territorio				
Altro (specificare)				

**4.4 Intensità delle relazioni con fornitori locali: % sul totale degli acquisti fatti da imprese della stessa PROVINCIA (media dell'ultimo biennio), per diverse tipologie di acquisto**

	< 10%	10 – 24%	25 – 49%	50 – 75%	> 75%
Acquisti di componenti o di servizi indifferenziati					
Acquisti di componenti complessi ad alto contenuto tecnologico					
Acquisto di servizi all'impresa ad alto valore aggiunto					
Acquisto di parti complesse del prodotto finale (fornitori di primo livello)					

**4.5 Intensità delle relazioni con fornitori locali: % sul totale degli acquisti fatti da imprese della stessa REGIONE (media dell'ultimo biennio), per diverse tipologie di acquisto**

	< 10%	10 – 24%	25 – 49%	50 – 75%	> 75%
Acquisti di componenti o di servizi indifferenziati					
Acquisti di componenti complessi ad alto contenuto tecnologico					
Acquisto di servizi all'impresa ad alto valore aggiunto					
Acquisto di parti complesse del prodotto finale (fornitori di primo livello)					

**4.6 Indicare gli aspetti positivi e quelli di maggiore difficoltà che l'impresa estera ha incontrato nello stabilire relazioni con gli attori locali**

---



---



---



---



---

**5 IMPATTO SULL'ECONOMIA DEL TERRITORIO OSPITANTE**

**5.1 Indicare l'effetto che si ritiene l'impresa estera ha sulle seguenti componenti dell'economia del territorio in cui è collocata**

	Positivo ed elevato	Positivo e limitato	nessuno	Negativo e limitato	Negativo ed elevato
Occupazione locale					
Sviluppo delle imprese locali					
Nascita di nuove imprese locali					
Sviluppo innovazione imprese locali					
Miglioramento dell'immagine del territorio					
Maggiore soddisfazione domanda locale					
Miglioramento condizioni di vita					
Altro (specificare)					

**5.2 Indicare l'effetto che si ritiene l'impresa estera potrà avere in futuro sulle seguenti componenti dell'economia del territorio in cui è collocata**

	Positivo ed elevato	Positivo e limitato	nessuno	Negativo e limitato	Negativo ed elevato
Occupazione locale					
Sviluppo delle imprese locali					
Nascita di nuove imprese locali					
Sviluppo innovazione imprese locali					
Miglioramento dell'immagine del territorio					
Maggiore soddisfazione domanda locale					
Miglioramento condizioni di vita					
Altro (specificare)					