



Consiglio Regionale della Lombardia

Internazionalizzazione delle imprese lombarde e sviluppo del capitale umano

Milano, febbraio 2006

IRER

Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia

Pubblicazione a cura di

SERVIZIO VALUTAZIONE PROCESSO LEGISLATIVO E POLITICHE REGIONALI

UFFICIO RICERCHE

SERVIZIO RELAZIONI ESTERNE, COMUNICAZIONE E STAMPA

UFFICIO EDITORIA E PARI OPPORTUNITÀ

La ricerca è stata affidata all'IReR dal Consiglio regionale della Lombardia

Gruppo di ricerca:

Antonio Dal Bianco, referente di ricerca IReR;

Mario Molteni, professore ordinario di Economia Aziendale, direttore dell'Alta Scuola Impresa e Società - ALTIS, Università Cattolica del Sacro Cuore;

Matteo Pedrini, ricercatore ALTIS

Project leader IReR: *Alberto Brugnoli*

Pubblicazione non periodica

Distribuzione gratuita

Nessuna riproduzione, traduzione o adattamento può essere pubblicata senza citarne la fonte.

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1	
<i>L'internazionalizzazione e lo sviluppo del capitale umano</i>	3
1.1. L'internazionalizzazione nelle aziende italiane	3
1.1.1. Le caratteristiche del processo di creazione del valore	4
1.1.2. La convergenza tra proprietà e gestione	5
1.2. Le competenze a supporto dell'internazionalizzazione	6
1.2.1. Le forme di crescita delle competenze	7
1.2.2. Lo sviluppo di competenze in Italia	9
Capitolo 2	
<i>L'internazionalizzazione in Lombardia</i>	13
2.1. Introduzione	13
2.2. L'interscambio commerciale lombardo	17
2.3. L'internazionalizzazione produttiva	24
2.4. L'indagine sulle imprese manifatturiere lombarde	26
2.4.1. La dimensione conta	27
2.4.2. Le ragioni di una scelta	27
2.4.3. La presenza all'estero	28
2.4.4. Interdipendenze produttive	29
2.4.5. Gli IDE aiutano a mettere radici all'estero	29
Capitolo 3	
<i>L'indagine su un campione di imprese lombarde</i>	31
3.1. Gli obiettivi della ricerca	31
3.2. La metodologia della ricerca	32
3.2.1. Le fasi	32
3.2.2. L'universo di partenza	34
3.2.3. Il processo di raccolta dei dati	37
3.2.4. Il questionario	38
3.3. Le caratteristiche del campione	39
3.4. La presenza all'estero delle aziende lombarde	43
3.4.1. Le dimensioni della presenza	44

3.4.2. Le prospettive di sviluppo	51
3.4.3. I triggers dello sviluppo	58
3.5. I manager italiani impegnati in internazionalizzazione	65
3.5.1. Le posizioni occupate	65
3.5.2. Le forme di sviluppo di competenze	70
3.5.3. La formazione esplicita	74
3.5.4. Il fabbisogno formativo	79
3.5.5. Le preferenze sulla formazione esplicita	89
3.6. I manager stranieri impegnati in internazionalizzazione	97
3.6.1. Le posizioni occupate	98
3.6.2. Le forme di sviluppo delle competenze	101
3.6.3. La formazione esplicita	102
3.6.4. Il fabbisogno formativo	106
3.6.5. Le preferenze sulla formazione esplicita	107

Capitolo 4

Politiche per l'internazionalizzazione delle imprese in Lombardia

4.1 Il quadro normativo nazionale a supporto dell'internazionalizzazione	113
4.2. Interventi regionali	114
4.3. Servizi per l'internazionalizzazione delle imprese e sviluppo del capitale umano: il ruolo della conoscenza	115
4.3.1. Un primo bilancio del sostegno regionale all'internazionalizzazione	116
4.3.2. La valorizzazione del capitale umano nell'ambito delle azioni per l'internazionalizzazione di Regione Lombardia	119
4.4. La valutazione delle politiche di internazionalizzazione di Regione Lombardia	121

Conclusioni	133
-------------	-----

Bibliografia	141
--------------	-----

Allegato 1 - Questionario	145
---------------------------	-----

Introduzione

In Lombardia, vi sono all'incirca 50.000 imprese esportatrici. Si tratta di un numero per certi versi ragguardevole, se comparato al totale delle imprese esportatrici italiane: è invece del tutto risibile se paragonato al totale delle imprese lombarde. Eppure oggi la globalizzazione, i processi di delocalizzazione, la crisi della domanda interna e dei sistemi produttivi locali impongono alle imprese, grandi e piccole, di andare oltre al confine italiano, di cercare acquirenti all'estero, di fare insomma quel salto di qualità necessario per competere nell'agone competitivo quali sono appunto i mercati internazionali. Ma per fare quel salto di qualità, le piccole e medie imprese hanno bisogno, oltre che di incentivi economici, anche di capacità, competenze e *know how* molto specifiche e difficilmente reperibili: la carenza di risorse umane qualificare finisce spesso per trasformarsi, così, nel principale ostacolo al processo di internazionalizzazione. Questa ricerca nasce dal tentativo di gettare luce sulla relazione esistente tra sviluppo del capitale umano e internazionalizzazione commerciale e produttiva, con l'obiettivo di ricavare indicazioni utili per la programmazione di interventi formativi, partendo dalla fabbisogno formativo espresso da quelle imprese già impegnate in processi di internazionalizzazione.

La ricerca intende approfondire il ruolo che nel processo di internazionalizzazione ricopre il capitale umano e, nello specifico, individuare i profili professionali necessari per gestire e accompagnare l'espansione all'estero delle imprese, in riferimento a due specifiche dimensioni: le competenze richieste a chi opera presso la casa-madre o presso le unità estere; le conoscenze richieste per interfacciarsi con le diverse culture locali.

È fondamentale, infatti, comprendere la varietà dei profili necessari, anche in vista di orientare interventi di formazione volti a soddisfare il fabbisogno individuato. Tali interventi potranno essere attuati: da centri di formazione esistenti (università, business school, ecc.), anche mediante la predisposizione di master o corsi di formazione post laurea; da enti di formazione connessi a enti pubblici e soggetti istituzionali operanti in Lombardia; dalle stesse imprese, mediante l'attuazione di specifici progetti di formazione gestiti internamente.

La ricerca si articola in quattro capitoli: nel primo viene introdotta brevemente la letteratura sul tema dell'internazionalizzazione e gestione delle risorse umane. Nel secondo capitolo si descrive il quadro dell'interscambio commerciale e dell'internazionalizzazione produttiva della Lombardia. Nel terzo capitolo viene presentata l'indagine su un campione di 300 imprese lombarde relativa ai fabbisogni formativi nonché ai profili professionali del personale impegnato nei processi di internazionalizzazione. Nel quarto capitolo, il problema della formazione viene inquadrato nel tema più generale della domanda di servizi reali

per l'internazionalizzazione (SRI). Infine l'ultimo capitolo presenta le conclusioni.

Capitolo 1

L'internazionalizzazione e lo sviluppo del capitale umano

di Matteo Pedrini

1.1 L'internazionalizzazione nelle aziende italiane

Nell'ultimo decennio la ricerca sull'internazionalizzazione delle imprese italiane si è sviluppata attorno a due distinti rami d'indagine: il primo orientato ad esplorare le caratteristiche dei percorsi d'internazionalizzazione intrapresi da parte delle aziende, combinando la prospettiva "locale" – basata sul radicamento territoriale – e quella "globale" (Grandinetti, Rullani, 1996; Amin, 1993; Brusco, 1994); il secondo focalizzato sugli elementi che caratterizzano i percorsi di crescita internazionale intrapresi dalle aziende di piccole e medie dimensioni, evidenziandone le difformità rispetto ai quelli sviluppati delle grandi aziende (Vaccà, 2001; Caroli, Lipparini, 2002).

I dati empirici e gli apparati teorici sviluppati all'interno del secondo filone di studio hanno avallato l'ipotesi di una rilevante differenziazione tra le esperienze d'internazionalizzazione italiane e quelle osservabili nelle grandi *corporation* straniere, caratterizzando il processo italiano di crescita internazionale come unico a prescindere dalle dimensioni delle aziende osservate.

L'unicità dell'internazionalizzazione delle aziende italiane è confermata dalla differente intensità osservata negli ultimi anni tra le esperienze italiane e straniere attorno alla possibilità di operare a livello cosmopolita. Le grandi multinazionali straniere presentano esperienze di sviluppo internazionale consolidate negli anni (Levitt, 1983; Bartlett, Ghoshal, 1989), mentre le aziende italiane solamente a partire dagli anni '70 – in virtù delle crescenti tensioni sociali, dei continui incrementi salariali e della crisi petrolifera – hanno cominciato a prendere in considerazione l'ipotesi di intraprendere percorsi di crescita internazionale e, in tempi più recenti, si sono avvicinate timidamente ai temi della delocalizzazione produttiva. In particolare, negli anni '80 la globalizzazione e le crescenti pressioni competitive, insieme ai mutamenti socio-politici indotti dalla caduta del muro di Berlino, hanno promosso l'apertura internazionale delle aziende italiane operanti nei tipici settori del Made in Italy, portando a un consistente fenomeno di delocalizzazione delle attività produttive *labour intensive* verso i paesi dell'Est Europa.

Le ragioni del più lento processo d'internazionalizzazione delle imprese italiane rispetto alle *corporation* statunitensi e della preferenza verso modalità più "leggere" di presenza nei mercati esteri, basate quindi sulle esportazioni vanno ricercate nelle variabili che qualificano il *business model* delle imprese italiane e differenziandolo nel panorama mondiale. In particolar modo le aziende italiane presentano caratteristiche singolari in merito ai processi di creazione di valore e alla relazione esistente tra proprietà dell'azienda e distribuzione delle responsabilità.

1.1.1 Le caratteristiche del processo di creazione del valore

Le grandi *corporation* straniere fondano il proprio successo attorno a un processo di creazione del valore caratterizzato da un accentuato orientamento ai processi operativi. La caratteristica in parola ha portato le aziende a sviluppare una struttura organizzativa coerente con le caratteristiche del processo di creazione del valore, fondata su modelli funzionali caratterizzati da forte autonomia e operanti secondo logiche che portano a considerare le diverse funzioni alla stregua d'organizzazioni indipendenti. Le diverse funzioni, in tali organizzazioni, tendono a operare e collaborare nel rispetto di contratti di fornitura interni all'azienda che determinano tempi, modi, qualità e prezzi dei servizi/prodotti forniti da una funzione all'altra. La presenza di una struttura organizzativa così caratterizzata rappresenta una condizione che, organizzando l'azienda come un insieme di funzioni tra loro interdipendenti e ma concepite come indipendenti, permette di identificare con relativa semplicità l'apporto d'ogni singola unità organizzativa al processo di creazione di valore dell'azienda. In questo modo sono agevolate le scelte volte a delocalizzare le attività a minor valore aggiunto e a mantenere nel Paese di origine quelle a maggior valore quali la progettazione e la direzione (Di Bernardo, Rullani, 1990; Antonelli, 1999).

All'opposto le aziende italiane vedono nella propria struttura organizzativa un ostacolo alle possibilità di intraprendere percorsi d'internazionalizzazione. La prevalenza di strutture organizzative caratterizzate da flebili confini tra le diverse unità organizzative e da una forte concentrazione del potere decisionale nelle posizioni organizzative di vertice, spesso occupate dalla proprietà, rendono più complessa l'identificazione del valore aggiunto apportato dalle singole funzioni al processo di creazione del valore aziendale. Tale complessità rende difficile l'identificazione di quali unità organizzative aziendali possano essere oggetto di delocalizzazione e di quali quali è preferibile mantenere nel Paese di origine. Nelle aziende italiane si crea dunque una confusione attorno alla possibilità di separare le attività creatrici di valore aggiunto dal saper fare di natura pratica presente in azienda (Becattini, 1989) e il management trova difficoltà nello scegliere quali le funzioni delocalizzare e con quale intensità, originando un rilevante ostacolo all'intrapresa di forme d'internazionalizzazione più strutturate.

La conseguenza di questa difficoltà è che di fronte alla laboriosità di stimare con ragionevole certezza gli effetti di un'eventuale delocalizzazione il management preferisce orientare le scelte verso processi di delocalizzazione

secondo forme più leggere quali la commercializzazione o la stipula di accordi con partner locali, senza procedere a Investimenti Diretti Esteri (IDE).

1.1.2 La convergenza tra proprietà e gestione

Il processo d'internazionalizzazione delle aziende italiane risente della convergenza tra la proprietà e la gestione delle aziende, poiché i casi in cui il governo dell'azienda è affidato a figure esterne alla famiglia proprietaria sono limitati, mentre trovano ampio spazio le configurazioni del sistema azienda costruite attorno alla figura dell'imprenditore (Spigarelli, 2003).

Il fenomeno della convergenza tra proprietà e gestione porta la maggioranza delle aziende a essere condotte da una figura dell'imprenditore che si propone spesso sprovvista del bagaglio di competenze tecniche necessarie per realizzare un processo d'internazionalizzazione. Si evidenzia la necessità di colmare il gap esistente tra le competenze necessarie al management di medio-alto livello per operare a livello internazionale e quelle attualmente presenti in azienda, sostenendo il bisogno di collaboratori capaci di gestire il processo di espansione internazionale in termini sia di cambiamento sia di coordinamento dei flussi informativi.

Le caratteristiche tipiche delle imprese italiane hanno quindi confinato lo sviluppo di percorsi d'internazionalizzazione al concretarsi d'isolate opportunità di operare con l'estero che palesano la convenienza economica del superamento dei confini nazionali limitatamente all'operazione intrapresa (Mutinelli, 2001), senza che questa sia espressione dell'esistenza di una tensione a intraprendere percorsi d'internazionalizzazione come caratterizzante il modello di business italiano. La natura prevalente dei processi d'internazionalizzazione è dunque tattica, non trattandosi di processi strutturali delle aziende italiane, a sostegno di tale ipotesi si può osservare il contenuto numero d'aziende italiane citate tra le imprese mondiali che investono maggiormente nei paesi esteri (UNCTAD, 2004).

Nonostante i processi d'internazionalizzazione intrapresi dalle imprese italiane siano in maggior parte riconducibili a una natura "reattiva" e occasionale, le forme di presenza stabile all'estero da parte di imprese italiane sono consistentemente aumentate nel corso degli ultimi anni (Mariotti, Mutinelli, 2003), anche a fronte dalle sfide lanciate dalla competitività di sistemi Paese emergenti quali Cina e India.

Questa crescente presenza italiana all'estero è sostenuta empiricamente dai dati riguardanti le aziende estere partecipate d'aziende italiane che dal 2000 al 2003 sono passate da 12.306 a 14.104 con un incremento del 14,6% in tre anni. Se si indaga in particolare la presenza estera delle aziende presenti nella Regione Lombardia emerge come queste siano le più attive sul territorio italiano. Per avere un'idea della crescita di rilevanza del processo d'internazionalizzazione delle imprese lombarde basti pensare che nel 2003 contavano partecipazioni in 5.265 imprese, occupano approssimativamente un totale di 389.550 addetti e presentavano un giro d'affari complessivo di 76.433 milioni di euro,

corrispondente al 28,6% del fatturato complessivo delle imprese estere a partecipazione italiana (tab. 1)¹.

Tabella 1 – Imprese estere a partecipazione italiana all' 1/1.

	2000	2001	2002	2003
Numero imprese				
Italia	12.306	13.083	13.807	14.104
Lombardia	4.831	5.064	5.331	5.265
Numero addetti				
Italia	969.426	1.070.048	1.140.182	1.146.902
Lombardia	344.571	404.843	424.620	389.550
Fatturato (in milioni euro)				
Italia	265.757	276.385	286.038	267.017
Lombardia	89.104	93.772	93.833	76.433

Fonte: REPRINT – Politecnico di Milano – ICE

1.2 Le competenze a supporto dell'internazionalizzazione

La crescente rilevanza dalla dimensione internazionale per il sistema produttivo lombardo solleva la necessità di ripensare alle azioni sistemiche a sostegno delle imprese, orientando gli sforzi alla creazione di un apparato di supporto al processo d'internazionalizzazione capace di favorire uno sviluppo a due vie (Corò, 2001; Vaccà, Cozzi, 2000):

- il miglioramento delle performance economiche e competitive delle aziende italiane che decidono di internazionalizzare parte del processo di creazione del valore;
- lo sviluppo economico e sociale dei paesi e dei territori locali dove le aziende decidono di operare, incentivando i fenomeni di cooperazione e di collaborazione e valorizzando la dimensione sociale delle attività intraprese.

La necessità di un ripensamento a riguardo dell'apparato d'azioni a sostegno dell'internazionalizzazione è ulteriormente sostenuta dalla crescente consapevolezza nei vertici aziendali che il rafforzamento delle posizioni competitive delle imprese dipende sempre più dallo sviluppo internazionale e

¹ La Banca d'Italia, nella sua annuale relazione sull'andamento dell'economia della Lombardia, ha sottolineato come vada riducendosi il peso della Lombardia sui flussi di investimenti diretti all'estero: dal 53% del 1997 al 28,5% del 2003.

dalla necessità di ripensare il modello produttivo in funzione del perseguimento di tale obiettivo, elaborando anche strategie *ad hoc*.

Pare opportuno che le prime azioni intraprese siano destinate al top management presente in azienda, poiché in qualità di *decision-maker*, è gravato dalle responsabilità legate alla configurazione della nuova strategia, al ripensamento dell'organizzazione in chiave internazionale e al reperimento delle competenze necessarie al conseguimento degli obiettivi stabiliti (McDougall, Oviatt, 2000; Lamb, Liesch, 2002; Knight, 2001). In aggiunta, in risposta alla crescente necessità di figure professionali capaci di offrire competenze ad altro contenuto tecnico e specialistico, le iniziative a favore del top management già presente in azienda dovrebbero essere affiancate da azioni per incoraggiare la formazione di figure professionali destinate a posizionarsi tra il top e middle management in qualità di esperti in internazionalizzazione, dotati dunque del bagaglio di competenze necessarie a offrire un significativo contributo al processo d'internazionalizzazione delle aziende.

La necessità di formare nuove figure professionali adeguate al supporto dei processi d'internazionalizzazione, laddove siano già in corso, si palesa in modo crescente laddove la presenza si intensifica e diviene strutturata. L'urgenza di disporre di personale specificamente formato per assistere l'azienda nel processo d'internazionalizzazione è confermata dai risultati empirici di un'indagine condotta nel 2001 dalle Camere di Commercio italiane che ha evidenziato come oltre il 60% delle imprese esportatrici identifichi nella carenza di risorse umane qualificate uno dei principali vincoli alla crescita aziendale. Tale ricerca apporta dati empirici anche a sostegno di come l'importanza cruciale attribuita alla presenza di risorse qualificate aumenti al crescere del grado di complessità della presenza sull'estero, infatti la percentuale di aziende che identificano le risorse qualificate come elemento cruciale nei processi d'internazionalizzazione raggiunge il 70% per le imprese che intrattengono rapporti consolidati con l'estero (Unioncamere, 2001).

1.2.1 Le forme di crescita delle competenze

Le modalità utilizzate dalle aziende per disporre delle competenze necessarie allo sviluppo internazionale presentano un ampio ventaglio di possibilità che vedono le aziende preferire l'una o l'altra in relazione a differenti variabili quali: le caratteristiche dei profili professionali di cui necessitano, le dimensioni dell'impresa, l'assetto proprietario, il tipo di presenza nei mercati esteri e le motivazioni che sottendono la decisione di intraprendere un investimento internazionale.

Nonostante il reperimento delle forme d'accesso alle competenze richieste dalle aziende possa avvenire mediante un ampio panorama di prassi è possibile ricondurre il problema della crescita del livello del capitale umano detenuto dall'azienda essenzialmente alla dicotomia tra "crescita interna" e "crescita esterna". La crescita interna serve a indicare la maggior rilevanza che l'impresa attribuisce allo sviluppo delle risorse umane già appartenenti all'organico

aziendale, mentre con quella esterna l'impresa cerca di consolidare il processo d'internazionalizzazione orientandosi verso l'acquisizione di risorse umane esterne all'impresa stessa. In altre parole, le imprese impegnate in processi d'internazionalizzazione, di fronte all'esigenza di accrescere il capitale umano possono optare in modo prevalente per tre distinte alternative:

- formare e espatriare alcuni tra i manager già presente in azienda;
- reperire le competenze di cui necessitano direttamente nei Paese estero di riferimento assumendo personale locale;
- affidarsi a nuove figure professionali specializzate e non appartenenti all'organico dell'impresa (ad es. *export manager*).

La teoria economica in merito alla gestione del capitale umano ha cercato di ricostruire i fondamenti teorici che conducono le aziende a optare per l'una o l'altra alternativa.

Una delle variabili che determinano l'orientamento delle aziende nella decisione della modalità d'accesso alle competenze è il rapporto esistente tra proprietà e gestione. Ad esempio la maggioranza delle aziende italiane di piccole e medie dimensioni presentano la coincidenza tra la classe manageriale e la famiglia proprietaria, situazione che porta a privilegiare lo sviluppo delle risorse interne nell'attivazione dei processi d'internazionalizzazione all'assunzione di personale esperto, ma comunque estraneo alle logiche dell'impresa. In sintesi la preferenza di una crescita esterna a una crescita interna è direttamente legata alla presenza alla chiarezza della distinzione tra proprietà e gestione.

Un altro fattore che guida la scelta delle aziende tra la decisione di formare le risorse umane interne o reperire le stesse già formate sul mercato è il grado di complessità del mercato estero di riferimento². La conoscenza del mercato di sbocco è un requisito imprescindibile per un esito positivo di un processo d'internazionalizzazione sia per poter vendere con successo i prodotti in un mercato straniero, sia per scegliere con attenzione la località dove collocare la produzione delocalizzata all'estero in termini di scelta del Paese e della Regione all'interno dello stesso. Laddove la complessità del mercato diviene significativa le attività di formazione erogate alle risorse umane interne, riescono con difficoltà a colmare il gap informativo richiesto per affrontare il mercato, in questo caso pare più opportuna la scelta delle imprese di assumere del personale specializzato direttamente nel Paese dove intende avviare l'attività produttiva o aprire nuovi canali di commercializzazione, poiché in questo modo si presuppone l'accesso a una conoscenza più dettagliata delle dinamiche che caratterizzano il mercato.

² La dicotomia proposta per descrivere la complessità del mercato viene ricondotta alla distinzione tra beni destinati al consumo e beni destinati alla produzione. Nel caso dei beni di consumo, infatti le risorse locali, come la conoscenza dei comportamenti dei consumatori e i rapporti con i canali della distribuzione, possono assumere un ruolo cruciale per il successo del processo di internazionalizzazione (Tan, Mahoney, 2002).

Oltre ai fattori endogeni precedentemente illustrati la dicotomia tra il ricorso allo sviluppo di risorse interne o all'accesso a risorse esterne all'azienda è influenzato da alcuni fenomeni di natura esogena.

In anzi tutto è opportuno sottolineare come l'esigenza di disporre di personale capace di gestire i processi d'internazionalizzazione, sia che questi siano limitati all'attività commerciale sia che prevedano una delocalizzazione produttiva, attualmente trova difficilmente soddisfazione sul mercato del lavoro. Infatti, le imprese incontrano difficoltà nel reperire figure professionali idonee al supporto dell'internazionalizzazione, poiché si assiste al confluire di due fenomeni esogeni all'azienda che limitano la possibilità d'accesso alla crescita del capitale umano dall'esterno: la scarsità di candidati preparati a svolgere tali attività e la competizione sempre più serrata tra le imprese nell'aggiudicarsi figure di primo piano. Come conseguenza della difficoltà in parola, negli ultimi anni, è cresciuta considerevolmente l'importanza della dimensione di sviluppo interno del capitale umano.

1.2.2 Lo sviluppo di competenze in Italia

Le condizioni esogene spingono le aziende a farsi direttamente carico della formazione dei propri lavoratori e, con forme sempre più strutturate al crescere della dimensione, a dover sviluppare percorsi interni per la crescita del capitale umano in chiave internazionale. In tal senso il vertice aziendale è sempre più chiamato a incentivare i sistemi d'apprendimento organizzativo (Argyris, Schön, 1996), grazie al quale le persone apprendono dalla risoluzione di problemi nell'interesse dell'organizzazione, e a realizzare percorsi di formazione *ad hoc* per supportare la creazione delle competenze chiave (Caroli, Lipparini, 2002).

Le aziende italiane devono dunque affrontare la sfida di identificare i percorsi formativi capaci di garantire la necessaria coerenza tra le strategie di crescita internazionale e la valorizzazione del patrimonio di competenze e conoscenze già presenti in azienda, assicurando il conseguimento di un rapporto costi-benefici positivo (Anastasia, Corò, 1996; Camuffo et al., 2001).

L'impegno delle aziende attorno allo sviluppo di efficaci, efficienti equilibrati processi formativi è divenuto un fattore critico di successo aziendale in quanto, favorendo lo sviluppo di competenze e conoscenze utili per minimizzare il gap esistente tra la strategia deliberata dal top-management e quella realizzata con i comportamenti dei membri dell'organizzazione (Mintzberg, 1985), permette al contempo di creare i presupposti per fare del capitale umano una risorsa *firm specific* dell'azienda, alimentando un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo e di difficile imitazione (Barney, 1997; Peteraf, 1993).

La presa di coscienza da parte del top management italiano dell'importanza dei processi di formazione per il successo dell'azienda ha favorito lo sviluppo di strategie di formazione continua, ma non sembra aver segnato il completo superamento della ritrosia nell'attuare una strategia di formazione sistematica. Le aziende italiane operanti in Lombardia non prevedono azioni di formazione a favore dei propri lavoratori nel 25,8% dei casi, mentre nel 20,8% le prevedono in

modo sistematico (tab. 2): segnalando come l'orientamento prevalente consista nel 53,4% delle imprese lombarde che, pur attivando percorsi di formazione per i propri addetti, non lo fanno in maniera sistematica. Persiste nelle aziende italiane e lombarde, soprattutto se medie e piccole, il convincimento che il miglior percorso d'apprendimento e di sviluppo delle competenze è l'esperienza diretta sul campo.

Tabella 2 – Frequenza di partecipazione a corsi di formazione continua.

	Sì, sistematicamente	Sì, qualche volta	No
6-9 addetti	14,9%	44,6%	40,6%
10-49 addetti	14,6%	57,0%	28,3%
50-249 addetti	27,7%	55,5%	16,8%
250-499 addetti	46,8%	46,8%	6,4%
500 e oltre	58,1%	35,5%	6,5%
Totale	20,8%	53,4%	25,8%

Fonte: IRER – Survey sulle imprese e sulla struttura produttiva lombarda: forthcoming

Le imprese italiane e lombarde sembrano prediligere al ricorso alla formazione interna formule d'apprendimento legato all'operatività e che vedono i lavoratori conoscere dall'esperienza diretta i mercati esteri, la normativa, le pratiche affaristiche e commerciali dei paesi in cui sono ospitati. A conferma di questa ipotesi il 34% delle imprese manifatturiere lombarde dichiara di non essersi rivolto ad alcun attore negli ultimi tre anni per avere un sostegno al processo d'internazionalizzazione, facendo affidamento in particolar modo sulla capacità e delle risorse interne di apprendere in modo autonomo. Prevale una cultura del "far da sé" che dimostra indirettamente come le imprese lombarde poggino ancora prevalentemente sulle risorse e sul capitale umano interno per affrontare i processi d'internazionalizzazione³.

Sebbene l'apprendimento diretto rivesta il ruolo principale nello sviluppo del capitale umano esiste un fenomeno di consistente rilevanza che vede le aziende italiane impegnate nello sviluppo di competenze predisponendo percorsi di formazione come strumenti da affiancare al *learning-by-doing* e all'apprendimento organizzativo. Immediata conferma della tendenza in parola è osservabile nell'ampliamento della dimensione internazionale presente nei percorsi formativi offerti da parte delle enti d'istruzione a livello superiore e universitario. I percorsi formativi introducono la dimensione internazionale sia come mobilità degli studenti, ormai parte integrante delle attività formative, sia come crescente numero di percorsi formativi dedicati all'acquisizione di competenze in ottica internazionale.

La dimensione d'impresa continua a giocare negativamente sull'adozione di pratiche di formazione strutturate e formalizzate. I percorsi strutturati di formazione sono comuni soprattutto nelle medie e grandi dimensioni, mentre pare diversamente orientata la scelta delle piccole aziende dove, nella maggioranza dei

³ Tali dati non mutano significativamente se si prende in considerazione anche l'anno di inizio di attività dell'impresa, che potremmo considerare come *proxy* delle conoscenze accumulate dal management aziendale.

casi, manifestano una scarsa attenzione a processi d'apprendimento formalizzati, privilegiando il ricorso al *learning-by-doing* e all'apprendimento organizzativo o, supplendo alla penuria di competenze interne grazie alla collaborazione con aziende che offrono servizi di gestione della commercializzazione estera conto terzi. L'adozione di percorsi di sviluppo delle conoscenze fondati sulla formazione è quindi un fenomeno osservabile tipicamente a partire dalle aziende medie dimensioni, per raggiungere lo stadio di maturità nelle grandi aziende.

Un'altra tendenza emergente nella gestione del capitale umano nel processo d'internazionalizzazione delle imprese italiane è il riconoscimento dell'inadeguatezza di una formazione focalizzata esclusivamente sullo sviluppo di competenze tecniche. Il tentativo è quello di fornire al capitale umano un insieme integrato di competenze multi-disciplinari, composto anche da nozioni in merito alle caratteristiche peculiari della cultura autoctona, alla struttura del mercato locale, ai modelli di adattamento del business all'identità locale e a temi di comportamento relazionale e competenze linguistiche.

La piena comprensione del processo di sviluppo delle competenze deve quindi considerare le tendenze osservate, ma deve altresì considerare l'unicità del capitale umano e delle strategie perseguite da un'azienda che ne rende unici e singolari i suoi percorsi di formazione, configurando così per ogni singola impresa diversi obiettivi e criteri d'efficienza visto che sia l'insieme di competenze di cui l'azienda dispone sia quelle che desidera sviluppare differiscono da quelle delle altre aziende. Le ragioni dell'unicità del processo di formazione della singola azienda risiedono nelle caratteristiche proprie della conoscenza. La conoscenza, innanzitutto, è un processo a carattere cumulativo dunque soggetto a fenomeni sia di *path dependency* sia di *casual ambiguity*. La *path dependency* contribuisce all'unicità dei processi formativi in quanto l'insieme delle competenze che è possibile sviluppare in un dato momento è soggetto al vincolo delle possibilità offerte dai sentieri intrapresi a seguito delle competenze sviluppate in precedenza (Liebowitz, Margolis, 1999). La *casual ambiguity* si riferisce allo sviluppo delle competenze in un momento storico e in un particolare ambiente che, in forza di situazioni specifiche e un grado di casualità, rende inimitabile l'insieme di forze che hanno determinato i modi di sviluppo delle competenze stesse (Padula, 2002). La conoscenza, inoltre, è legata alla dimensione individuale dell'apprendimento, poiché la capacità d'acquisizione delle competenze del singolo e la rete relazionale di ogni individuo influenzano il processo di formazione tanto da non poter considerare la formazione come un fenomeno di natura collettiva ma come un fenomeno che deve essere ricondotto alla dimensione individuale (Lamb, Liesh, 2002).

A fronte dell'importanza rivestita dal capitale umano nei processi d'internazionalizzazione pare di particolare interesse l'approfondimento dell'orientamento delle aziende nella realizzazione di politiche formative del capitale umano, indagando in particolare le caratteristiche della formazione delle professioni emergenti, quali ad esempio gli export manager. L'interesse è consolidato dalla constatazione di come, in proporzione della dimensione e della complessità della struttura organizzativa delle aziende, sia in crescita il fenomeno di lavoratori che si dedicano ai processi d'internazionalizzazione e che, a livello

sia dirigenziale sia impiegatizio, focalizzano la propria professionalità nella gestione dei rapporti con l'estero o nella gestione di siti produttivi delocalizzati.

Capitolo 2

L'internazionalizzazione in Lombardia

Antonio Dal Bianco

2.1 Introduzione

L'economia lombarda è stata interessata da un processo di graduale apertura e integrazione con i mercati internazionali che ha portato un numero sempre crescente di imprese sulla strada dell'internazionalizzazione produttiva, alla ricerca di mercati di sbocco potenziali per i propri prodotti, nel tentativo di trovare una valida alternativa all'asfittica domanda nazionale.

Il processo di espansione all'estero ha riguardato, in questi anni, anche le PMI lombarde. Da un certo punto di vista tale fenomeno non rappresenta una cosa insolita nel panorama economico italiano, dal momento che sono molti i casi di piccole e medie imprese italiane, operanti soprattutto nei settori del *Made in Italy*, che hanno conosciuto il successo sui mercati internazionali. La novità è semmai rappresentata dalla rilevanza del fenomeno; l'internazionalizzazione produttiva sta interessando un numero sempre crescente di PMI, spinte ad operare oltre i confini nazionali soprattutto alla ricerca di nuovi sbocchi commerciali e dalla necessità di aumentare la capacità produttiva (Calabrò e Carnazza, 2004).

In effetti, la globalizzazione dell'economia, la pressione competitiva esercitata dai nuovi *competitors*, soprattutto cinesi e, non da ultimo, le contraffazioni dei prodotti italiani hanno eroso importanti quote di export in settori strategici – di specializzazione - del tessuto produttivo lombardo (tessile e abbigliamento, cuoio e calzature). La Lombardia risente più di altre regioni delle conseguenze dell'apertura dei mercati internazionali, del radicalizzarsi della concorrenza di costo, in forza del fatto che è la regione italiana ad esercitare un ruolo di *leadership* economica, non solo nel Paese, ma anche in Europa. La Lombardia per certi versi anticipa ciò che succede all'economia italiana in ciò favorita sia dalla posizione geografica strategica a ridosso del cuore d'Europa, sia dal suo potenziale economico: la Lombardia è la decima regione europea per reddito per abitante¹ e la 13^a per livello di popolazione (Eurostat, 2005).

L'internazionalizzazione produttiva e il grado di proiezione sui mercati internazionali delle imprese lombarde rispecchiano la maturità e la competitività del

¹ Private household income in the regions of the European Union, 2002 - Issue number 2/2005, Eurostat.

sistema economico regionale e la capacità di rispondere alle sfide lanciate dal contesto internazionale.

Per affiancare e sostenere la via dell'internazionalizzazione produttiva si sono susseguiti in questi anni diversi interventi a livello regionale e nazionale² che hanno recepito, all'interno dell'agenda politica, i segnali provenienti dal mondo produttivo di un rafforzamento dei legami tra sistemi industriali nazionali.

Non si nasconde, tuttavia, una certa ambiguità e resistenza a percorrere con decisione la strada dell'internazionalizzazione produttiva, in un Paese, come il nostro incapace di attrarre capitali esteri, almeno quanto le altre economie avanzate (CNEL, 2002; UNCTAD, 2003). Nel nostro Paese, come in Lombardia, continuano a convivere due schieramenti con opinioni molto distanti, a volte contrapposte, sugli effetti dei movimenti di capitale; accanto a quanti, infatti, ripongono negli investimenti diretti esteri (IDE) l'attesa per la ripresa del sistema produttivo regionale e nazionale, si contrappongono spesso coloro che guardano con sospetto all'internazionalizzazione (attiva ma anche passiva)³ per i timori di possibili effetti negativi sull'occupazione domestica⁴. Tale ambiguità di fondo ha finito per contagiare gli stessi provvedimenti nazionali e regionali dedicati all'internazionalizzazione. Gran parte degli interventi a supporto dell'internazionalizzazione hanno continuato a perseguire come obiettivo principale la promozione e il sostegno all'esportazione delle produzioni tipiche locali, con qualche timida apertura alla promozione all'internazionalizzazione produttiva (come nel caso della Lombardia). D'altra parte, sul fronte delle politiche per l'attrazione di capitali esteri molto deve essere ancora fatto. In molti rapporti si segnala come l'Italia e di conseguenza i sistemi produttivi locali soffrano di strozzature, di autentici vincoli (burocratici e amministrativi) che di fatto danneggiano presso gli investitori esteri la reputazione e l'appetibilità del Belpaese.

Ma cosa ha spinto le Regioni a incoraggiare i processi di internazionalizzazione commerciale e/o produttiva delle imprese, sostenendone la fase di ingresso in nuovi mercati e la ricerca di partner commerciali all'estero? Perché dedicare tante

² Cfr. Legge 31 marzo 2005, n.56 "Misure per l'internazionalizzazione delle imprese, nonché delega al Governo per il riordino degli enti operanti nel medesimo settore" e legge 14 maggio 2005 n. 80.

³ L'internazionalizzazione attiva, lo dice il termine stesso, riguarda gli investimenti effettuati all'estero da soggetti (imprese soprattutto) italiani. Si tratta sia di investimenti finanziari (partecipazioni in società esistenti), sia di investimenti industriali con la costituzioni ex novo di aziende all'estero. Questa ultima modalità viene spesso associata alla delocalizzazione produttiva.

⁴ Alcuni lavori recenti hanno smentito l'ipotesi che alla delocalizzazione produttiva segua una perdita occupazionale nel paese da cui origina l'investimento (Barba Navaretti e Castellani, 2004; Federico e Minerva, 2005). Più difficile valutare il ruolo degli investimenti esteri in entrata. Infatti, se da una parte gli incoming sono benvenuti per gli effetti positivi sull'occupazione, rimane qualche perplessità sulla effettiva capacità di attecchimento al tessuto economico locale. Le imprese a controllo estero sono meno legate al territorio di quanto non lo siano le imprese nazionali o domestiche: le imprese a controllo estero perciò hanno maggiori probabilità di chiudere delle imprese a controllo nazionale (Bernard e Sjöholm, 2003).

risorse alla promozione e al sostegno del processo di internazionalizzazione delle PMI?

L'ampliamento e la diversificazione delle opportunità di commercio estero e più in generale l'internazionalizzazione dei processi produttivi delle piccole e medie imprese rispecchia l'idea che la competitività dei mercati internazionali, prima che una minaccia, rappresenti un'opportunità da cogliere per le imprese che intendono crescere e svilupparsi. Esiste, insomma, un nesso positivo tra capacità di aggredire i mercati internazionali e competitività delle imprese, che trova riscontro anche in indagini empiriche⁵. Tale relazione, indipendentemente dalla direzione del nesso di causalità⁶, porta a valutare positivamente tutte le politiche che tendono a promuovere l'export delle imprese: l'effetto è di rafforzare, nel lungo periodo, il tessuto imprenditoriale locale (Melitz, 2003).

Non solo. Le imprese esportatrici sono mediamente più grandi (in termini di addetti e di fatturato) delle imprese non esportatrici, sono più propense all'innovazione, impiegano manodopera qualificata, investono di più in ricerca, sopravvivono più a lungo.

L'attività di export può essere guardata anche dal punto di vista del trasferimento di conoscenza (Clerides *et al.*, 1998). Un'impresa che esporta ha maggiori probabilità di acquisire bagaglio informativo, tecnico e professionale da clienti-acquirenti di altri paesi, soprattutto se l'attività di export è indirizzata verso aree tecnologicamente avanzate. Anche il *knowledge transfer* potrebbe giustificare l'adozione di politiche a sostegno dell'esportazione o di orientamento e sostegno alla penetrazione commerciale in aree di mercato da cui è possibile assorbire (mutuando un'espressione di Cohen e Levinthal (1990), conoscenza, tecnologia e innovazioni).

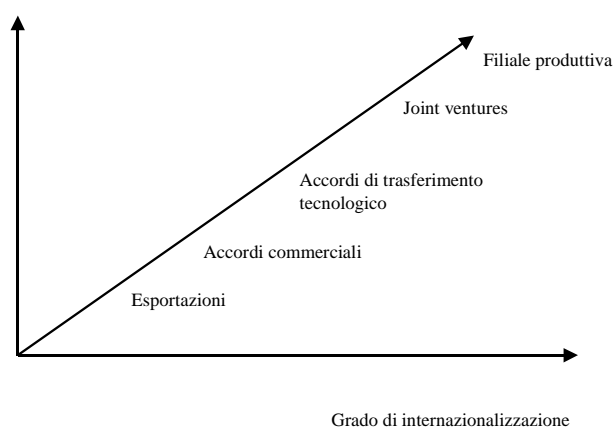
Seppure importante l'export non esaurisce le modalità di internazionalizzazione delle imprese; spesso le imprese non si limitano a vendere i propri prodotti all'estero; vi insediano attività produttive e unità commerciali, stringono accordi di produzioni con affiliate estere; operano in partnership con imprese locali etc. L'internazionalizzazione è, dunque, un processo complesso. Parte della letteratura economica considera l'internazionalizzazione alla stregua di un processo sequenziale che si realizza in stadi successivi che richiedono di volta in volta maggiori risorse alle imprese in termini di capacità organizzativa, risorse umane qualificate e conoscenza approfondita dei mercati di sbocco. Negli stadi inferiori di tale processo si situano le imprese occasionalmente esportatrici, solitamente poco attive nella conoscenza del mercato di riferimento con contatti limitati alla vendita del prodotto; ad un gradino immediatamente superiore si collocano le imprese che sviluppano strategie di penetrazione commerciale o che intrattengono legami

⁵ I risultati di un'indagine condotta su un panel di imprese italiane mostrano l'esistenza di una relazione positiva fra apertura dei mercati esteri e migliore performance delle imprese. Emerge un deciso vantaggio delle imprese esportatrici in termini di dimensione, di intensità di capitale fisico e umano e di livello tecnologico (Ferragina e Quintieri, 2000).

⁶ Le imprese esportano perché sono più produttive o sono invece le esportazioni a far crescere la loro produttività? Su questo punto si vedano Bernard e Jensen (1999a, 1999b) e Bernard *et al.* (2000).

commerciali, accordi o altre forme di collaborazione con le imprese estere; nell'ultimo stadio si posizionano le imprese che hanno partecipazioni di controllo oppure hanno effettuato investimenti *greenfield* all'estero (fig. 1).

Figura 1 – Modalità di internazionalizzazione



In realtà le imprese non seguono processi di espansione sequenziale (per esempio dall'esportazione all'investimento diretto estero), quanto piuttosto percorsi dinamici in cui l'impresa, pur delocalizzando parte della produzione nel mercato di destinazione, continua ad esportare⁷. Tuttavia, è fuor di dubbio che, almeno dal punto di vista informativo, i processi di internazionalizzazione produttiva richiedano un impegno maggiore di risorse rispetto alle semplici operazioni commerciali.

Da questo punto di vista l'approfondimento delle dinamiche, delle modalità e dei processi di internazionalizzazione, nonché la cognizione degli ostacoli incontrati dalle imprese possono consentire al decisore pubblico di orientare le politiche di internazionalizzazione a soggetti che hanno maggiori probabilità di trarne beneficio, a imprese che operano in mercati e settori dove è maggiore la possibilità di acquisire tecnologie e conoscenze e comunque di evitare di erogare aiuti finanziari a imprese che non sono in grado di competere sui mercati internazionali. Oltre ai problemi di selettività dei beneficiari, gli interventi a sostegno dell'internazionalizzazione dovrebbero essere orientati anche ad aiutare le imprese a superare i vincoli all'espansione internazionale come, per esempio, la carenza di personale qualificato. Come vedremo, l'esigenza di qualificare il personale o il ricorso a soluzioni tampone - per esempio l'espatrio di personale italiano - dipendono, in larga misura, non solo dalla modalità di internazionalizzazione prevalente dell'impresa (esportazione, filiale produttiva), ma anche dalle aree geografiche attualmente presidiate e dalle prospettive di espansione internazionale delle imprese.

⁷ Nella letteratura su esportazioni e investimenti diretti esteri questi sono spesso visti come sostituti o complementi. La costruzione di un indice cumulato di espansione internazionale supera questa impostazione (Basile *et al.*, 2003).

se. Per questo motivo, vengono presi in esame i dati sui flussi commerciali internazionali della Lombardia (esportazioni e importazioni) e sugli investimenti diretti esteri (IDE) in entrata e in uscita. Infine vengono brevemente elencati alcuni elementi conoscitivi sulle caratteristiche dell'attività internazionale delle imprese manifatturiere lombarde.

2.2 L'interscambio commerciale lombardo

L'analisi dell'interscambio commerciale offre un primo, seppur parziale, spaccato dell'attività internazionale delle imprese lombarde. Nel periodo 1996-2004, l'interscambio commerciale lombardo ha conosciuto un parziale, seppur contenuto, ridimensionamento. Il numero di operatori all'esportazione lombardi si è, infatti, ridotto di circa 3000 unità, toccando la quota 26,4%⁸ del totale italiano, ovvero la percentuale più bassa del periodo 1996-2004. Nello stesso arco temporale, le esportazioni a prezzi correnti della Lombardia sono andate crescendo ad un tasso medio annuo all'incirca pari al 3%, anche se ad un ritmo inferiore a quello registrato per i flussi commerciali a livello mondiale⁹. Di riflesso, la quota di mercato mondiale delle esportazioni lombarde si è progressivamente ridotta. Tale andamento è in linea con quello del Paese e dipende sostanzialmente da due fattori concomitanti: l'erosione di quote export nei settori tradizionali del *Made in Italy* (tessile-abbigliamento, cuoio-calzature) da parte di nuovi *competitors* internazionali e un tasso di crescita relativamente modesto in quei Paesi, tradizionali acquirenti dei prodotti delle imprese lombarde, Germania in testa.

Nel confronto nazionale, si evidenzia la perdita di quote di mercato delle esportazioni regionali a favore di quelle di altre aree del Paese. Nel 1996, la Lombardia deteneva all'incirca il 30% delle esportazioni nazionali. Nel 2004 tale percentuale è di poco inferiore al 28%¹⁰ (tab. 3).

Tabella 3 – Esportazioni Italia e Lombardia – Anni 1996-2004
(in milioni di euro)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004 (a)
Italia	200.842	211.297	219.987	220.916	260.282	272.920	268.994	264.616	280.692
Lombardia	59.961	61.834	63.643	63.232	73.455	78.391	75.718	75.995	78.347
Quota Lombardia su Italia	29,85	29,26	28,93	28,62	28,22	28,72	28,15	28,72	27,91

⁸ Il dato è provvisorio; infatti, per 15.000 operatori è impossibile individuare l'effettiva regione di provenienza.

⁹ In particolare il tasso medio di crescita delle esportazioni mondiali è stato pari nel periodo 1995-2004 al 6,5 per cento. “Nel corso del 2004, le esportazioni a prezzi correnti sono aumentate del 4,6 per cento rispetto all'anno precedente; tale crescita è stata inferiore a quella del commercio mondiale”.

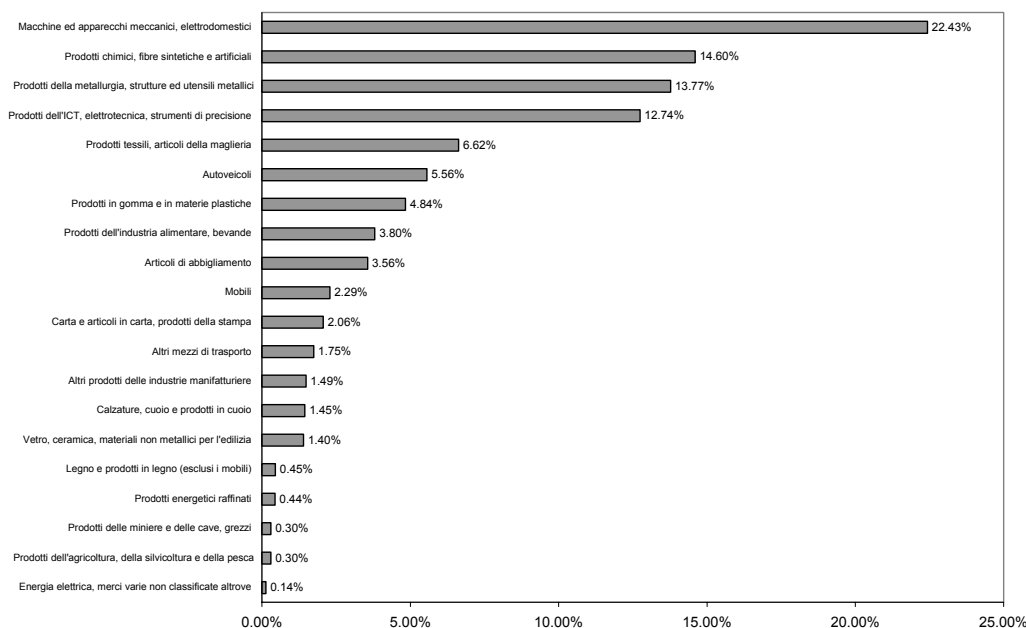
¹⁰ L'ultimo dato disponibile relativo al primo trimestre del 2005 è del 28,11.

(a) dato provvisorio

Fonte: Istat

Come detto, tale risultato va ricercato principalmente nella struttura della specializzazione all'export della Lombardia. Le esportazioni lombarde si concentrano soprattutto nel comparto meccanico e nella produzione di prodotti chimici e fibre (fig. 2). In particolare, il settore delle macchine elettriche e degli apparecchi meccanici ha segnato in tutto il periodo un trend positivo (vedi appendice). Il settore tessile ha, invece, segnato una diminuzione nel valore delle esportazioni. Tale riduzione è principalmente imputabile alla concorrenza dei paesi asiatici (Cina e India in particolare) e proseguirà verosimilmente anche nei prossimi anni. In questi settori, infatti, i vantaggi comparati dei produttori lombardi e italiani si sono gradualmente ridotti nel tempo, il che ha favorito l'erosione di quote di commercio estero verso paesi importatori di *Made in Italy*.

Figura 2 – Esportazioni per prodotto: quote (2004)



Fonte: Istat

Ulteriori indicazioni sulla specializzazione e sui vantaggi comparati delle esportazioni lombarde si ricavano dalla lettura dell'indice di Balassa e dell'indice di La-fay sull'interscambio commerciale. L'indice di Balassa, definito come:

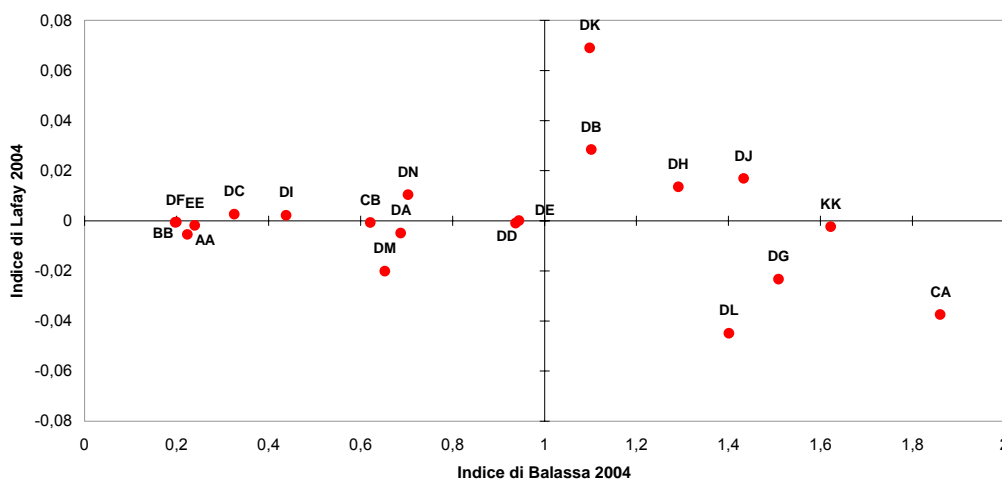
$$B = \frac{(EXP_{LOM}^K / EXP_{LOM})}{(EXP_{ITA}^K / EXP_{ITA})}$$

dove EXP sono le esportazioni, LOM indica la Lombardia, ITA l'Italia e K un settore (per esempio il settore meccanico), segnala i vantaggi comparati in quei setto-

ri che hanno un peso sulle esportazioni totali della regione superiore a quello che tali settori hanno sulle esportazioni di tutto il Paese. Nel 2004, per esempio, i settori di specializzazione della Lombardia –aventi cioè un valore dell'indice di Balassa superiore all'unità, sono: *Minerali energetici, Prodotti delle industrie tessili e dell'abbigliamento, Prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali, Articoli in gomma e materie plastiche, Metalli e prodotti in metallo, Macchine ed apparecchi meccanici, Macchine elettriche ed apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche, Prodotti delle attività informatiche, professionali ed imprenditoriali*¹¹.

L'indice di Lafay si basa, invece, sul contributo che ciascun settore di attività da al saldo commerciale complessivo della regione, cioè tiene conto anche delle importazioni settoriali. Tale indice permette di identificare come settori di specializzazione dell'interscambio commerciale regionale quelli che forniscono un contributo al saldo commerciale superiore alla media. I settori con un indice di Lafay positivo sono: *Prodotti delle industrie tessili e dell'abbigliamento, Cuoio e prodotti in cuoio, pelle e similari, Pasta da carta, carta e prodotti di carta, prodotti dell'editoria e della stampa, Articoli in gomma e materie plastiche, Prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi, Metalli e prodotti in metallo, Macchine ed apparecchi meccanici, Altri prodotti delle industrie manifatturiere.*

Figura 3- Diagramma di dispersione dell'indice di Balassa e Lafay per sezioni di attività (anno 2004)



Guardando a questi settori si evince dunque che il quadro complessivo della specializzazione all'export dell'economia lombarda è fortemente imperniato sui settori tradizionali, a basso contenuto tecnologico, aggrediti dalla concorrenza internazionale e caratterizzati comunque da un tasso di crescita della domanda internazionale contenuto. I settori di specializzazione dell'export – con un indice di Balassa maggiore dell'unità e di Lafay maggiore di zero – sono quattro: *Prodotti delle industrie tessili e dell'abbigliamento, Articoli in gomma e materie plastiche,*

¹¹ Si tratta delle sezioni di attività economica dell'ATECO.

Metalli e prodotti in metallo, Macchine ed apparecchi meccanici dal che si può dedurre che le prospettive di crescita dell'interscambio commerciale lombardo saranno legate alla performance del settore meccanico, delle apparecchiature meccaniche e della gomma, complice il fatto che il settore tessile risente oggi della forte concorrenza di *competitors* internazionali.

L'export lombardo ha risentito anche della debolezza strutturale delle aree di sbocco tradizionali dei suoi prodotti. Il mercato di sbocco principale delle esportazioni lombarde è, infatti, l'Unione Europea che in questi anni è crescita meno di altre aree geografiche. All'interno dell'Unione europea spicca per importanza la Germania, destinazione principale delle merci lombarde in quasi tutti i settori di attività (tab. 4).

Tabella 4 – Principali paesi di destinazione dell'export lombardo per settore di attività (anno 2004)

Settore di attività	Paese	% sul totale di export
AA-PRODOTTI DELL'AGRICOLTURA, DELLA CACCIA E DELLA SILVICOLTURA	Germania	29%
BB-PRODOTTI DELLA PESCA E DELLA PISCICOLTURA	Svizzera	66%
CA-MINERALI ENERGETICI	Spagna	47%
CB-MINERALI NON ENERGETICI	Germania	21%
DA-PRODOTTI ALIMENTARI, BEVANDE E TABACCO	Germania	17%
DB-PRODOTTI DELLE INDUSTRIE TESSILI E DELL'ABBIGLIAMENTO	Germania	12%
DC-CUOIO E PRODOTTI IN CUOIO, PELLE E SIMILARI	Francia	16%
DD-LEGNO E PRODOTTI IN LEGNO	Germania	25%
DE-PASTA DA CARTA, CARTA E PRODOTTI DI CARTA; PRODOTTI DELL'EDITORIA E DELLA STAMPA	Francia	26%
DF-COKE, PRODOTTI PETROLIFERI RAFFINATI E COMBUSTIBILI NUCLEARI	Svizzera	37%
DG-PRODOTTI CHIMICI E FIBRE SINTETICHE E ARTIFICIALI	Germania	13%
DH-ARTICOLI IN GOMMA E MATERIE PLASTICHE	Germania	20%
DI-PRODOTTI DELLA LAVORAZIONE DI MINERALI NON METALLIFERI	Germania	13%
DJ-METALLI E PRODOTTI IN METALLO	Germania	19%
DK-MACCHINE ED APPARECCHI MECCANICI	Germania	11%
DL-MACCHINE ELETTRICHE ED APPARECCHIATURE ELETTRICHE, ELETTRONICHE ED OTTICHE	Francia	14%
DM-MEZZI DI TRASPORTO	Germania	26%
DN-ALTRI PRODOTTI DELLE INDUSTRIE MANIFATTURIERE	Francia	14%
EE-ENERGIA ELETTRICA, GAS E ACQUA	Grecia	100%
KK-PRODOTTI DELLE ATTIVITA' INFORMATICHE, PROFESSIONALI ED IMPRENDITORIALI	Francia	24%

Fonte: Istat

È evidente che il ritmo di crescita piuttosto rallentato dell'economia tedesca abbia finito, in questi anni, per incidere negativamente sull'andamento delle esportazioni lombarde. Anche l'andamento delle importazioni tedesche ne ha pesantemente risentito: basti pensare che nel 2002 sono crollate del 3,4% rispetto all'anno precedente e nel 2003 sono praticamente rimaste invariate¹².

Altre aree di destinazione commerciale sono costituite dai Paesi candidati ad entrare nell'UE, dai Paesi dell'Europa dell'Est e dall'America settentrionale e dall'Asia orientale. La composizione territoriale delle esportazioni lombarde non ha subito negli anni bruschi cambiamenti anche se sono in costante aumento i flussi commerciali verso i Paesi europei non UE (tab. 5).

¹² www.ice.gov.it

Tabella 5 – Aree di destinazione delle esportazioni lombarde: percentuali – 1996-2004

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004 (a)
UE 25	59,15%	60,08%	62,20%	62,66%	61,37%	61,33%	61,44%	62,25%	61,66%
Altri Paesi europei	8,21%	7,84%	7,64%	7,24%	7,21%	6,90%	7,14%	7,89%	8,64%
Africa sett.	2,25%	2,13%	2,41%	2,44%	2,32%	2,39%	2,51%	2,55%	2,68%
Altri Paesi africani	1,39%	1,68%	1,42%	1,25%	1,22%	1,32%	1,30%	1,35%	1,33%
America sett.	7,81%	7,86%	8,55%	9,09%	10,11%	9,43%	9,03%	8,57%	8,20%
America Latina	3,57%	4,25%	4,36%	4,36%	3,97%	3,97%	3,05%	2,71%	2,76%
Medio Oriente	4,68%	4,54%	4,47%	4,02%	4,01%	4,50%	5,10%	4,61%	4,52%
Asia centrale	0,95%	0,92%	1,01%	0,80%	0,87%	0,86%	0,93%	0,92%	1,12%
Asia orientale	10,97%	9,70%	6,97%	6,97%	7,96%	8,30%	8,42%	7,94%	7,99%
Oceania e altri Paesi	1,01%	0,99%	0,97%	1,17%	0,96%	1,00%	1,07%	1,19%	1,09%

(a) dato provvisorio

Fonte: Istat

Milano conserva una posizione di leader nelle esportazioni lombarde, anche se nel periodo considerato ha visto scendere il volume di traffici complessivi e di quote regionali a favore delle province di Bergamo, Brescia e Varese. Tale favorevole andamento di queste province si deve soprattutto alla specializzazione settoriale nei settori di espansione delle esportazioni. Al contrario le esportazioni della provincia di Como, dove maggiore è il radicamento del settore tessile abbigliamento segnano, soprattutto nell'ultimo periodo, il passo.

Tabella 6 – esportazione delle province lombarde –anni 1996-2004
(in milioni di euro)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004 (a)
Varese	5.331	5.505	5.533	5.666	6.565	6.294	6.411	6.844	7.062
Como	4.362	4.369	4.207	4.048	4.667	4.727	4.562	4.425	4.439
Sondrio	306	346	377	358	421	448	435	446	443
Milano	28.264	28.426	29.290	29.681	35.478	38.466	37.075	35.946	35.655
Bergamo	7.063	7.529	7.696	7.349	8.469	9.042	8.422	8.264	9.524
Brescia	6.868	7.298	7.716	7.164	7.470	8.341	7.551	8.937	9.441
Pavia	1.788	1.869	1.973	2.016	2.248	2.305	2.504	2.466	2.639
Cremona	1.169	1.199	1.308	1.258	1.441	1.635	1.641	1.684	1.833
Mantova	2.700	2.812	2.918	2.913	3.494	3.764	3.812	3.831	3.879
Lecco	1.703	2.074	2.170	2.206	2.570	2.630	2.530	2.354	2.524
Lodi	406	406	454	574	631	740	775	797	907

(a) dato provvisorio

Fonte: Istat

Per quanto riguarda le importazioni, il ritmo di crescita del periodo è stato piuttosto sostenuto con un tasso medio annuo pari al 5,5%, accentuando così il deficit commerciale strutturale della regione. La quota regionale delle importazioni lombarde sul totale nazionale si è invece mantenuta pressoché costante durante il periodo considerato (tab. 7).

Tabella 7 - Importazioni Italia e Lombardia – Anni 1995-2004
(in milioni di euro)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004 (a)
Italia	173354	165930	184678	195596	206977	258479	263740	261195	262998	282205
Lombardia	64.644	61.488	68.140	74.201	79.327	96.162	98.631	96.478	98.257	104.897
Quota Lombardia Italia	37,29	37,06	36,90	37,94	38,33	37,20	37,40	36,94	37,36	37,17

(a) dato provvisorio

Fonte: Istat

Le aree geografiche di provenienza delle importazioni dirette in Lombardia sono l'Unione Europea, i Paesi extra UE e l'Asia Orientale. Questa ultima ha fatto registrare la migliore *performance* relativa passando da una quota del 7,44% nel 1995 a una del 10,98% nel 2004.

Tabella 8 - Aree di provenienza delle esportazioni lombarde: percentuali – 1996-2004

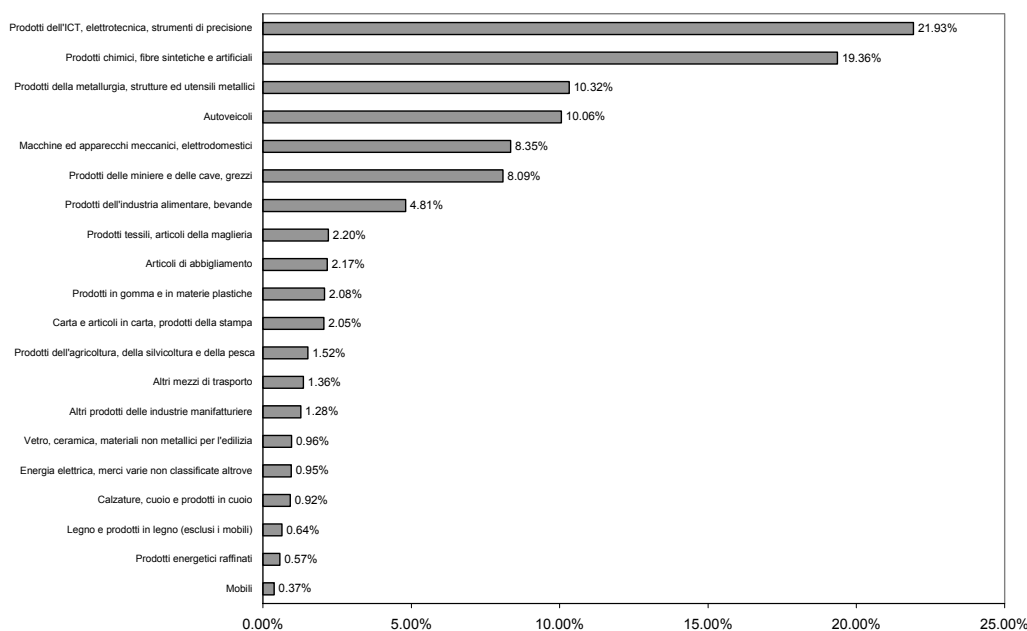
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004 (a)
UE 25	73,75%	73,97%	74,26%	73,48%	71,69%	72,58%	72,91%	72,58%	70,82%
Altri Paesi europei	6,14%	5,60%	5,78%	6,47%	4,99%	5,60%	6,29%	6,51%	6,03%
Africa sett.	1,94%	2,02%	1,54%	1,62%	2,50%	2,57%	2,44%	2,45%	2,73%
Altri Paesi africani	1,45%	1,27%	1,21%	0,82%	1,00%	0,97%	0,82%	0,78%	0,88%
America Sett.	5,33%	5,22%	4,64%	4,75%	5,52%	4,77%	4,26%	4,04%	3,98%
America Latina	1,12%	1,10%	1,12%	1,24%	1,32%	1,20%	1,29%	1,33%	1,56%
Medio Oriente	1,11%	1,16%	0,98%	1,19%	1,69%	1,48%	1,37%	1,61%	1,61%
Asia centrale	1,17%	1,09%	1,06%	1,01%	1,03%	1,08%	1,10%	1,05%	1,26%
Asia orientale	7,44%	8,03%	8,89%	8,95%	9,97%	9,47%	9,24%	9,46%	10,98%
Oceania e altri Paesi	0,55%	0,53%	0,51%	0,48%	0,29%	0,27%	0,27%	0,20%	0,15%

(a) dato provvisorio

Fonte: Istat

Le importazioni si concentrano nei settori dei prodotti dell'ICT, della chimica, della meccanica, degli autoveicoli (fig. 4). Vale la pena sottolineare il fatto che molti di questi settori coincidono con quelli di maggior esportazione dell'economia regionale. Tale fenomeno è imputabile sia alla diversificazione dei prodotti commerciati sia alla qualità implicita dei prodotti scambiati.

Figura 4 - Importazioni per settore: quote (2004)



Fonte: Istat

Saldi commerciali negativi di un certo rilievo si registrano nei settori dei prodotti dell'ICT, della chimica, dell'estrattivo e degli autoveicoli. Soprattutto il primo, mette in evidenza come l'economia regionale sia tuttora fortemente debitrice dall'estero, nei beni strumentali quali macchinari e tecnologie avanzate, indispensabili alle imprese per poter competere sui costi e posizionarsi su segmenti di mercato di maggiore qualità (vedi appendice). Il quadro dell'interscambio commerciale lombardo non è certo confortante anche alla luce delle conclusioni emerse in un'altra ricerca (IReR, 2004) che, partendo dall'analisi dei flussi commerciali in valore e volume della Lombardia con i più importanti partner commerciali, evidenziano come questa presenti un vantaggio comparato verso le economie emergenti (Cina e India) nell'industria pesante e uno svantaggio nelle produzioni manifatturiere soprattutto a basso valore aggiunto¹³. Nel complesso, quindi, l'interscambio commerciale soffre della debolezza di posizionamento complessivo nelle filiere ad alto valore aggiunto, se si esclude il comparto meccanico, e una crescente esposizione alla concorrenza dell'economie emergenti nei settori del *Made in Italy* (tessile, abbigliamento, calzature). Con queste premesse diventa necessario per il sistema produttivo lombardo cercare di stringere alleanze produttive e commerciali in Paesi con un basso costo del lavoro per cercare di salvaguardare i processi delle filiere produttive a maggior valore aggiunto e allo stesso tempo inserirsi nelle catene di valore con un più alto contenuto tecnologico e innovativo.

¹³ Per il caso italiano si rinvia a Amighini (2004)

2.3 L'internazionalizzazione produttiva

Per quanto riguarda gli investimenti diretti esteri¹⁴ l'anno 2003 ha fatto registrare una contrazione nel numero di addetti e nel volume d'affari delle imprese estere partecipate da imprese lombarde. Il trend nell'internazionalizzazione produttiva dell'economia lombarda segna, in quell'anno, quindi il passo. Le informazioni disponibili sulle partecipazioni in imprese estere non consentono di capire se si tratti di una fase di consolidamento dell'espansione internazionale dell'attività produttiva lombarda, che si ripositiona e si riorganizza in attesa di riprendere lo slancio internazionale o piuttosto di una flessione in conseguenza del difficile momento che costringe le imprese a rivedere i piani di investimento ripiegando nei confini nazionali. I dati del 2004 sembrerebbero confermare la prima ipotesi.

Tabella 9 – Imprese estere partecipate, Italia e Lombardia

	1.1.2000	1.1.2001	1.1.2002	1.1.2003	1.1.2004
Italia	13.555	14.295	14.848	14.934	15.058
Lombardia	5.121	5.282	5.472	5.381	5.428
Quota (%) Lombardia Italia	37,8%	36,9%	36,9%	36,0%	36,0%

Fonte: Banca dati REPRINT, ICE - Politecnico di Milano

Tabella 10 – Addetti delle imprese estere partecipate, Italia e Lombardia

	1.1.2000	1.1.2001	1.1.2002	1.1.2003	1.1.2004
Italia	994.350	1.083.007	1.151.729	1.133.805	1.108.976
Lombardia	344.192	411.682	434.174	398.189	387.410
Quota Lombardia Italia	34,6%	38,0%	37,7%	35,1%	34,9%

Fonte: Banca dati REPRINT, ICE - Politecnico di Milano

Tabella 11 – Fatturato delle imprese estere partecipate, Italia e Lombardia.

	1.1.2000	1.1.2001	1.1.2002	1.1.2003	1.1.2004
Italia	245.267	267.046	274.716	265.383	265.625
Lombardia	78.454	77.326	76.317	72.609	72.926
Quota Lombardia Italia	32,0%	29,0%	27,8%	27,4%	27,5%

Fonte: Banca dati REPRINT, ICE - Politecnico di Milano

¹⁴ L'analisi dell'internazionalizzazione produttiva è resa difficile dalla carenza di statistiche affidabili e complete relative alle operazioni internazionali diverse da quelle puramente commerciali (Acocella *et al.*, 2002). Di seguito si farà riferimento principalmente alla banca dati Reprint che censisce le partecipazioni di imprese italiane all'estero e le partecipazioni di imprese estere in Italia.

Dalla composizione settoriale e dalla destinazione delle partecipazioni in imprese estere (tab. in appendice) si deduce che:

- a. il 42% delle imprese estere partecipate sono ubicate nei Paesi dell'Unione Europea;
- b. nel settore tessile e abbigliamento, le imprese partecipate sono localizzate per la maggior parte nell'Europa Orientale;
- c. il peso delle partecipazioni, in termini di addetti, vede ancora prevalere le imprese localizzate nell'Unione Europea (35,2%) anche se cresce il peso delle partecipazioni nell'Europa Orientale (25,4%).

Il modello di internazionalizzazione produttiva ricalca da vicino quello dell'internazionalizzazione commerciale, evidenziando come tra i due fenomeni vi siano forti sinergie e complementarità. Il fenomeno della delocalizzazione produttiva verso l'Europa orientale sembra, invece, confermato dalla quota crescente di investimenti nei settori a basso valore aggiunto, nel tentativo di sfruttare i vantaggi legati al basso costo della manodopera.

Infine, per quanto riguarda i flussi di investimenti esteri in entrata, la situazione non ha subito particolari modificazioni nel corso degli ultimi quattro anni: la Lombardia copre da sola metà del totale nazionale (tab. 12)¹⁵. L'attrattività della Lombardia per gli investimenti diretti esteri trova conferma anche nei dati dell'Ufficio Italiano Cambi sui movimenti di capitale e da altre ricerche condotte sul tema¹⁶.

Tabella 12 – Imprese a partecipazione estera

	1.1.2000	1.1.2001	1.1.2002	1.1.2003	1.1.2004
Italia	6.222	6.627	6.912	7.008	7.201
Lombardia	3.291	3.501	3.623	3.670	3.740
Quota Lombardia Italia	52,9%	52,8%	52,4%	52,4%	51,9%

Fonte: Banca dati REPRINT, ICE - Politecnico di Milano

Tabella 13 – Addetti delle imprese a partecipazione estera

	1.1.2000	1.1.2001	1.1.2002	1.1.2003	1.1.2004
Italia	794.370	911.908	958.471	950.261	938.545
Lombardia	377.844	414.554	440.384	440.019	438.104
Quota Lombardia Italia	47,6%	45,5%	45,9%	46,3%	46,7%

Fonte: Banca dati REPRINT, ICE - Politecnico di Milano

Tabella 14 – Fatturato delle imprese a partecipazione estera Lombardia Italia

	1.1.2000	1.1.2001	1.1.2002	1.1.2003	1.1.2004
Italia	267.829	332.174	347.298	351.507	356.845
Lombardia	137.075	157.711	165.170	165.304	169.274
Quota Lombardia Italia	51,2%	47,5%	47,6%	47,0%	47,4%

Fonte: Banca dati REPRINT, ICE - Politecnico di Milano

¹⁵ Gli investimenti esteri sono attribuiti alla regione in cui ha sede la società italiana partecipata indipendentemente dall'ubicazione effettiva degli investimenti.

¹⁶ Vedi Osservatorio Siemens per migliorare l'attrattività positiva del Sistema Italia.

Le partecipazioni sono detenute, nella maggioranza dei casi, da imprese con sede nell'Unione Europea (58%) e nell'America Settentrionale (26%).

I dati presentati in questa sezione non sono sufficienti per poter trarre indicazioni sul processo di internazionalizzazione produttiva in atto in Lombardia, in particolare non ci permette di capire in che direzione stiano andando gli IDE in uscita dalla regione; se cioè il modello di internazionalizzazione lombardo stia andando verso una strategia difensiva di riduzione dei costi di produzione con l'acquisizione di partecipazioni in Paesi in via di sviluppo o piuttosto verso un irrobustimento competitivo dei processi produttivi con investimenti in attività tecnologicamente avanzate, finalizzate a acquisire *know how* e stimolare l'innovazione di prodotto. Indipendentemente dalla strada imboccata, gli IDE consentono alle imprese lombarde di aumentare la competitività, di salvaguardare i livelli di produttività e valore aggiunto (Barba Navaretti e Castellani, 2004), creando così gli spazi per la crescita di nuove professionalità e competenze.

Per quanto riguarda invece, il flusso in entrata degli investimenti diretti esteri va osservato che la nostra regione, risente dei ritardi accumulati dal Sistema Paese che ne pregiudicano la capacità di attrarre capitali dall'estero a parità di altre condizioni (Basile *et al.*, 2005). Va osservato tuttavia che "l'attrattività positiva", pur giocandosi principalmente su variabili di sistema difficilmente governabili dalle imprese e dagli stessi enti locali (sistema amministrativo, sistema educativo fiscalità generale, sistema giudiziario), trova un suo punto fermo nelle capacità innovative e imprenditoriali del sistema produttivo locale. L'attrattività positiva rappresenta il punto d'attracco di una strategia complessiva e sistemica che si sviluppa in continuità con i rapporti che le imprese intrattengono con i rispettivi network di affiliati commerciali, clienti, fornitori.

2.4 L'indagine sulle imprese manifatturiere lombarde

I dati sulle esportazioni e sugli investimenti diretti esteri hanno evidenziato per la Lombardia un quadro di sostanziale stazionarietà e tenuta complessiva anche se, negli ultimi anni, alcuni comparti produttivi, in particolare il tessile e l'abbigliamento, stanno soffrendo la concorrenza delle economie emergenti, forti di un vantaggio competitivo sui costi della manodopera.

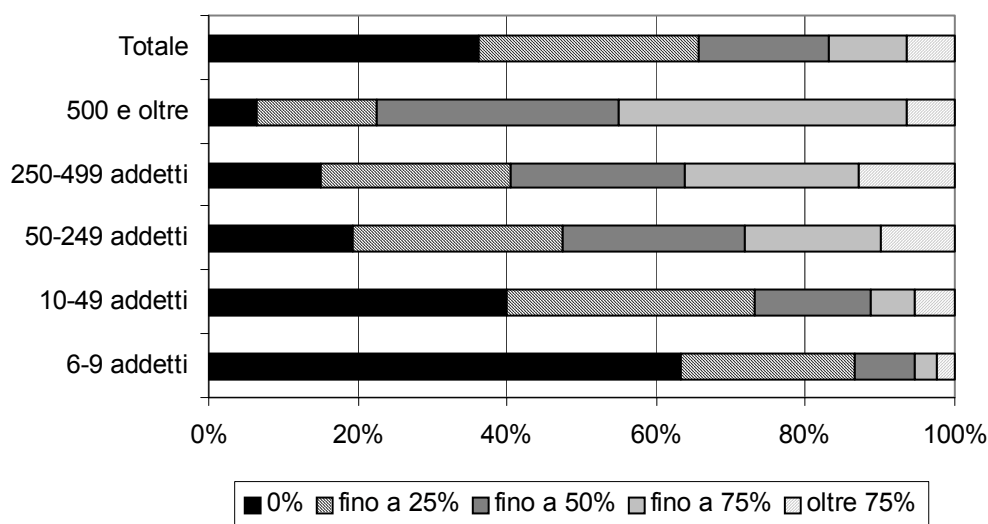
Sarebbe riduttivo ricondurre il processo e l'andamento delle esportazioni e del flusso di investimenti diretti esteri a una lettura unicamente settoriale che non potrebbe certamente dare ragione della multiformità di atteggiamenti e di approcci adottati dalle imprese lombarde per entrare nei mercati internazionali, confrontarsi con essi, vincere la paura di uscire dai confini nazionali. Un contributo sostanziale alla conoscenza del processo di internazionalizzazione in atto nel sistema economico lombardo viene dall'indagine curata da IReR sul settore manifatturiero lombardo in cui viene dato ampio riscontro proprio alle modalità di presenza interna-

zionale delle imprese¹⁷. Di seguito vengono presentati i principali risultati emersi da questa ricerca

2.4.1 La dimensione conta

Le imprese manifatturiere di maggiori dimensioni hanno una maggiore propensione all'export delle imprese di piccole dimensioni (fig. 5). La maggioranza delle imprese con meno di 49 addetti non esporta o esporta in misura marginale (meno del 25%) il proprio fatturato, mentre quasi un terzo delle imprese medio-grandi destina più della metà del fatturato alle esportazioni. Tali dati confermano quindi la difficoltà per le PMI lombarde di penetrare commercialmente i mercati internazionali a differenza delle medie e grandi imprese che, in questi anni, proprio grazie alla tenuta della domanda proveniente dall'estero, sono riuscite a bilanciare la crisi che sta attraversando la domanda interna (Unioncamere, 2005).

Figura 5 - Imprese manifatturiere per classi di addetti e quote di esportazioni su fatturato



Fonte: IRER - Survey sulle imprese e sulla struttura produttiva lombarda

2.4.2 Le ragioni di una scelta

Spesso la scelta di acquisire una partecipazione in un'impresa estera o di aprire una sede al di fuori del territorio nazionale è motivata sia con il tentativo da parte delle imprese di mantenere buoni livelli competitivi sia con la necessità di accedere e presidiare i mercati di sbocco (tab. 15). Rilevante anche la percentuale (14,6%) delle imprese che giudicano importante effettuare investimenti all'estero

¹⁷ All'internazionalizzazione è dedicata un'apposita sezione dell'indagine sulle imprese e la struttura economica lombarda.

per seguire i clienti che hanno delocalizzato: la scelta di internazionalizzarsi, in questo caso, è subita e rivela una strategia difensiva e di comportamento conservativo da parte delle imprese interessate.

Tabella 15 - Motivazioni principali per cui sono stati fatti o si prevede di fare IDE - Prima risposta

Accesso al mercato estero	37,31
Ridurre o contenere i costi di produzione	30,38
Seguire i clienti che hanno delocalizzato	14,62
Nessun'altra	10,00
Esistenza di competenze nell'area	2,69
Altro	2,31
Seguire i fornitori che hanno delocalizzato	1,92
Agevolazioni fiscali	0,77
Totale	100,00

Fonte: IRER - Survey sulle imprese e sulla struttura produttiva lombarda

2.4.3 La presenza all'estero

Il 15,5% delle imprese intervistate dichiara di essere presente con una sede all'estero. Nella maggior parte dei casi si tratta di un ufficio commerciale (146) o di uno stabilimento produttivo (103), ma all'estero si trovano anche unità di ricerca, quest'ultime ubicate soprattutto in Europa e in America Settentrionale. La distribuzione delle sedi estere delle imprese manifatturiere lombarde ricalca un modello di internazionalizzazione produttiva consolidato: le prime funzioni ad essere interessate all'internazionalizzazione sono appunto quelle commerciali dedicate alla penetrazione dei mercati, seguono funzioni più complesse che mano e mano portano alla delocalizzazione della produzione onde seguire dappresso la domanda e infine le funzioni pregiate di ricerca e sviluppo.

Tabella 16 – Distribuzione delle sedi estere per tipologia

	EU 15	Nuovi paesi EU	Est Europa non EU	Sud Mediterraneo	Nord America	Centro e Sud America	Cina	Sud est asiatico e Giappone	Altro	Totale
Ufficio commerciale	50	13	9	6	26	11	13	11	7	146
Stabilimento produttivo	32	14	9	5	15	9	8	7	4	103
Unità di ricerca	13	2	1	1	7	1	1	2	2	30
Altro	4	1			3	1		1	1	11
Totale	99	30	19	12	51	22	22	21	14	290

Fonte: IRER - Survey sulle imprese e sulla struttura produttiva lombarda

2.4.4 Interdipendenze produttive

Il processo di internazionalizzazione produttiva non rappresenta come detto in precedenza una rottura con la casa madre. Le affiliate estere mantengono strette relazioni di interdipendenza con le imprese manifatturiere lombarde in tutte le fasi del processo produttivo: dalla progettazione e ingegnerizzazione del prodotto, dalla produzione e assemblaggio fino alla commercializzazione. Le fasi del processo produttivo si differenziano per grado di trasferibilità della conoscenza alla sede estera. In generale sono le fasi ad alto valore aggiunto o ad alto contenuto di conoscenza ad essere trattenute più facilmente dalla casa madre mentre le fasi a valle del processo produttivo spesso migrano oltre confine per sfruttare vantaggi di costo e di accesso al mercato; anche nel caso delle imprese manifatturiere lombarde vale questa condizione. Difficilmente un'impresa indipendente e capogruppo cede all'affiliata estera l'attività nevralgica per lo sviluppo delle innovazioni di prodotto: le attività di ricerca¹⁸ sono svolte esclusivamente all'estero solo nei casi in cui l'impresa sia una controllata (tab. 21).

Tabella 17 – Svolgimento delle fasi di produzione e status giuridico dell'impresa¹

	Esclusivamente Italia	in Entrambi	Esclusivamente all'estero
R&S/progettazione/ingegnerizzazione	59 (20)	20 (8)	9 (9)
Produzione/trasformazione	51 (17)	31 (16)	6 (4)
Assemblaggio/lavorazioni finali	56 (13)	27 (21)	5 (3)
Attività commerciale	48 (19)	37 (18)	3 (0)

1) in neretto sono indicati i valori per le imprese appartenenti a un gruppo

Fonte: IRER - Survey sulle imprese e sulla struttura produttiva lombarda

2.4.5 Gli IDE aiutano a mettere radici all'estero

Sugli effetti degli investimenti diretti esteri sulla produttività delle imprese si è già detto in precedenza. Altri effetti positivi degli IDE, riguardano la struttura dei rapporti con le imprese locali e quindi la capacità di mettere radici all'estero, di fare rete aumentando in prospettiva i vantaggi associati all'internazionalizzazione produttiva. Il 40% delle imprese si dichiara d'accordo con l'ipotesi di rafforzamento dei rapporti con fornitori e sub-fornitori, e il 48% concorda con l'importanza di sviluppare nuove reti di collaborazione con fornitori di quel Paese, mentre è molto debole l'opinione che il processo di investimento porti a stimolare rapporti con i centri di ricerca e le università (tab. 22).

¹⁸ Assai significativo è il ruolo delle imprese a controllo estero nella ricerca e sviluppo, con il 28 per cento circa della spesa complessiva. La spesa per addetti in ricerca e sviluppo delle imprese a controllo estero è 6 volte superiore di quella a controllo nazionale (Istat, 2005)

Tabella 18 – Giudizio sugli effetti dei processi di investimento

	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Poco d'accordo	Per niente d'accordo
Rafforzamento dei rapporti con fornitori e sub-fornitori dell'impresa	15,73%	25,84%	14,61%	43,82%
Sviluppo di nuove reti di collaborazione con fornitori nel paese di investimento	16,85%	32,02%	15,17%	35,96%
Sviluppo di nuove reti di collaborazione con centri di ricerca e università nel paese di investimento	6,74%	20,79%	18,54%	53,93%

Fonte: IRER - Survey sulle imprese e sulla struttura produttiva lombarda

In definitiva, l'insieme delle evidenze riportate sui flussi di interscambio commerciale e sugli investimenti diretti esteri porta a concludere che l'internazionalizzazione del sistema produttivo lombardo non ha ancora compiuto quel salto di qualità che ci si aspettava e che per certi versi è nelle sue potenzialità; e non tanto in termini di competitività dei propri prodotti che soffrono e hanno sofferto, chi più chi meno, della concorrenza internazionale e della poco favorevole congiuntura economica che ha interessato l'Unione Europea, quanto piuttosto per l'ancora scarsa capacità delle imprese, soprattutto delle PMI, di superare i confini nazionali, di trovare nuovi acquirenti, di trasferire capacità produttiva. Di fatto l'internazionalizzazione produttiva diventerà un passaggio obbligato per molte imprese lombarde, un passaggio che rischia di essere ritardato anche dalla carenza di risorse umane qualificate.

Capitolo 3

L'indagine su un campione di imprese lombarde

di Matteo Pedrini

3.1 Gli obiettivi della ricerca

La ricerca intende approfondire il ruolo ricoperto dal capitale umano nei processi d'internazionalizzazione dalle imprese lombarde, indagando in particolare le direzioni intraprese per lo sviluppo delle competenze a supporto di tali processi. L'attenzione è in particolare rivolta a comprendere i percorsi formativi che le imprese lombarde sviluppano per le figure professionali di alto livello, quali i manager, i dirigenti, i quadri e gli impiegati con elevate professionalità e prospettive di crescita e che rivestono un ruolo rilevante nel processo d'internazionalizzazione aziendale.

L'approfondimento delle attività di formazione intraprese dalle imprese lombarde a supporto dei processi d'internazionalizzazione è avvenuto con riferimento a due aspetti:

- le competenze richieste al personale che opera presso la casa madre o presso le unità estere, sia esso italiano o straniero;
- le competenze richieste per interfacciarsi con le diverse culture locali.

La ricerca permetterà di comprendere e qualificare la varietà dei profili professionali di cui le aziende lombarde hanno bisogno per iniziare o proseguire un processo d'internazionalizzazione e contestualmente quantificare e qualificare l'attività di formazione effettivamente realizzata, in relazione sia alle modalità di erogazione sia ai soggetti erogatori. La comprensione delle due dimensioni in parola favorirà l'individuazione dei fabbisogni formativi che non trovano adeguata risposta nel mercato, così da costituire un utile base informativa per orientare gli strumenti di supporto all'internazionalizzazione delle imprese lombarde predisposti dagli enti territoriali.

La situazione attuale vede gli interventi a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese lombarde tesi ad assicurare la possibilità di intraprendere un ampio ventaglio di percorsi di sviluppo cosmopolita e a offrire al maggior numero di imprese possibili l'opportunità di confrontarsi con i mercati internazionali. Vi sono nuovi spazi per l'intervento a supporto delle imprese che già sono presenti

sulla scena internazionale con attività d'esportazione o con impianti di produzione.

La presente ricerca vuole costituire un valido supporto alla Regione Lombardia per sviluppare nuove azioni a favore delle imprese che investono nello sviluppo delle risorse umane a supporto dell'internazionalizzazione, le alternative che paiono profilarsi sono: l'incentivazione della partecipazione dei lavoratori a corsi di formazione attualmente offerti dai centri di formazione esistenti sul territorio regionale: la predisposizione di nuovi master o di corsi di formazione post laurea da parte degli enti di formazione; la promozione di specifici progetti di formazione realizzati internamente dalle stesse imprese.

3.2 La metodologia della ricerca

Di seguito è illustrata la metodologia utilizzata per realizzare la ricerca, offrendo al lettore precisazioni in merito a: le differenti fasi della ricerca; i criteri adottati per identificare l'universo delle imprese lombarde interessate da processi d'internazionalizzazione; il processo della raccolta dati e una breve rassegna delle principali caratteristiche delle imprese raggiunte dall'indagine.

3.2.1 Le fasi

La ricerca è stata realizzata in quattro distinte fasi che hanno portato alla conclusione della ricerca nel mese d'ottobre del 2005.

La *prima fase* ha visto l'unità di ricerca impegnata nell'analisi della letteratura a proposito dei profili professionali connessi ai processi d'internazionalizzazione, con particolare riferimento a due temi: le attività formative realizzate dalle imprese di medio-grande dimensione; il ruolo delle risorse umane nei processi d'internazionalizzazione. Il risultato dell'analisi è la constatazione dell'inconsistenza di un apparato teorico specifico in merito allo sviluppo delle competenze come elemento della crescita internazionale di un'azienda, carenza accentuata in particolare rispetto al contesto italiano. Tale constatazione conferisce alla presente indagine la possibilità di rappresentare un punto di novità nel panorama della ricerca italiana in quanto è frutto di un ripensamento critico degli apparati teorici di studio esistenti a riguardo dell'internazionalizzazione, dalla gestione delle risorse umane e dello sviluppo del capitale umano, così potendo stimolare ulteriori studi in tema di formazione finalizzata all'internazionalizzazione.

La fase d'analisi critica della letteratura è terminata con la predisposizione e la validazione del questionario con cui è stata condotta l'indagine empirica volta a perseguire gli obiettivi della ricerca specificati all'inizio del paragrafo.

La *seconda fase* ha visto l'identificazione dell'insieme delle imprese lombarde impegnate in processi d'internazionalizzazione. Sono state analizzate le principali

banche dati esistenti allo scopo di identificare l'universo delle aziende lombarde che, in coerenza con l'obiettivo conoscitivo, attualmente hanno attività all'estero.

La *terza fase* è consistita nella somministrazione del questionario predisposto nel corso della prima fase a un campione di 300 aziende appartenenti al database precedentemente identificato, così da raccogliere dati empirici che permettessero di comprendere le principali caratteristiche e predisposizioni delle aziende lombarde.

L'*ultima fase* ha visto l'analisi delle informazioni raccolte grazie alla somministrazione dei questionari. L'analisi è avvenuta poggiando su metodologie di statistica descrittive, utilizzando in particolare due metodologie di analisi:

- la rappresentazione della diversa distribuzione delle risposte tra le classi d'addetti delle aziende intervistate;
- l'analisi di alcune correlazioni esistenti tra i dati mediante le matrici di correlazione di Pearson.

Pare utile introdurre brevemente le matrici di correlazione di Pearson per favorire la lettura e l'interpretazione dei dati a tutti i lettori del presente testo. Le analisi statistiche effettuate, per identificare le relazioni esistenti tra alcune variabili, hanno utilizzato matrici che riassumono sinteticamente l'analisi di correlazione basata sul coefficiente di Pearson, il quale permette di verificare quanto sia stretto il collegamento esistente tra due variabili. Nelle matrici a ogni casella è stato associato il coefficiente di correlazione che mette in relazione la variabile associata alla riga e quella alla colonna.

Il coefficiente di correlazione di Pearson può assumere uno degli infiniti valori compresi tra -1 e +1: sarà pari a -1 quando esisterà un legame lineare tra le due variabili in cui a valori alti della prima corrispondono valori bassi della seconda, avrà valore 0 laddove le due variabili statisticamente presentano relazione neutra e sarà pari a 1 quando esisterà un legame lineare tra le due variabili in cui a valori alti della prima corrispondono valori alti della seconda. Ogni coefficiente di Pearson presente nella matrice di correlazione esprime dunque l'intensità e il segno della relazione esistente tra due variabili.

A ogni coefficiente di correlazione è associato un p-value, il quale esprime la misura della forza dell'evidenza ottenuta e identifica la significatività statistica delle relazioni individuate. I coefficienti di Pearson non hanno dunque significatività assoluta, ma ne assumono in funzione del valore assunto dal p-value. La possibilità di affermare la rilevanza statistica di un coefficiente di correlazione è associata alla presenza di un p-value minore di un determinato valore prefissato, solitamente identificato in 0,1 o 0,05. L'analisi delle tabelle di correlazione si limiterà dunque a prendere in considerazione gli indici di correlazione con un p-value inferiore a 0,1 e che risultano dunque essere statisticamente significativi.

L'analisi dei dati è stata orientata in particolare a:

- indagare la presenza e le prospettive di sviluppo estero delle aziende intervistate;

- disporre di uno spaccato dei profili professionali connessi all'internazionalizzazione già operanti presso le imprese lombarde;
- individuare i principali fabbisogni formativi esistenti;
- comprendere le preferenze esistenti in relazione alle caratteristiche della formazione.

3.2.2 *L'universo di partenza*

La ricerca ha qualificato le aziende da contattare per la somministrazione del questionario in tutte le aziende con sede nella Regione Lombardia e che, alla data d'avvio della ricerca, avessero almeno intrapreso un processo d'internazionalizzazione.

Per entrare a far parte della ricerca le aziende dovevano incontrare simultaneamente due criteri: avere la sede legale localizzata sul territorio della Regione Lombardia e avere un manifesto impegno attorno ai temi dello sviluppo internazionale. Il criterio scelto per isolare le aziende con tale impegno è stata la possibilità di osservare nelle aziende la presenza di processi d'internazionalizzazione secondo una definizione ampia: sono state riconosciute come attività d'internazionalizzazione tutte le pratiche connesse alla delocalizzazione produttiva e alla commercializzazione che coinvolgono almeno un Paese straniero. In particolare non è stata posta alcuna limitazione di forma ai processi riconosciuti come d'internazionalizzazione, prendendo così in considerazione le attività effettuate dall'azienda sia direttamente sia con forme indirette quali concessioni e/o partnership.

La ricognizione in merito alle banche dati che consentono di monitorare i processi d'internazionalizzazione in atto ha permesso di identificare la presenza di due principali database relativi alle aziende impegnate in tale direzione: il database Reprint e il database del Sistema Ditte Operanti con l'Estero (SDOE).

La banca dati Reprint, mantenuta in collaborazione con il Politecnico di Milano, con il sostegno del CNEL dal 1985 e dell'ICE dal 2001, contiene informazioni su oltre 5.000 imprese italiane investitrici all'estero e imprese estere investitrici in Italia: si tratta quindi di un archivio informativo, a base aziendale, sugli Investimenti Diretti Esteri (IDE).

L'archivio SDOE consiste in una banca dati che raccoglie tutte le aziende italiane che svolgono attività d'esportazione e/o importazione con regolare frequenza. Le informazioni¹ contenute nella banca dati sono raccolte direttamente dalle imprese mediante la somministrazione di questionari a cura di InfoCamere,

¹ Le informazioni sono di due tipi: anagrafiche (denominazione, sede legale, sede operativa, telefono, fax, indirizzo e-mail, sito Internet, numero meccanografico, numero REA – Repertorio Economico e Amministrativo del Registro delle Imprese) e commerciali (settore di attività, numero di addetti, descrizione dettagliata dei prodotti e servizi trattati identificati dalla voce doganale, Paese di importazione o esportazione, classe di fatturato e quota del fatturato export sul fatturato totale, presenza all'estero)

la società che ha realizzato e gestisce il sistema telematico nazionale che collega le 103 Camere di Commercio italiane.

Per identificare le aziende idonee a prender parte alla ricerca si è deciso di orientare la scelta verso quest'ultimo archivio che, come detto precedentemente, censisce solo le imprese che esportano o importano, il che deve essere considerato in fase d'analisi dei fabbisogni formativi delle imprese.

Successivamente, al criterio territoriale e al criterio dell'operatività internazionale, per l'identificazione dell'universo del campione delle aziende lombarde a cui somministrare l'intervista telefonica si è deciso di affiancare anche un criterio legato alla dimensione delle aziende, così da depurare l'insieme delle aziende analizzate da quelle di dimensione troppo contenuta. Nel caso specifico si è deciso di selezionare solamente le aziende con più di 5 milioni di euro di fatturato. Tale scelta è motivata dalla presenza di due fenomeni che rendono di limitata significatività l'analisi dell'orientamento delle aziende con fatturato inferiore alla soglia fissata attorno ai temi dello sviluppo del capitale umano nei processi d'internazionalizzazione:

- la tendenza delle aziende di ridotte dimensioni a conferire scarsa attenzione a processi d'apprendimento, preferendo il ricorso al *learning-by-doing* senza che questo sia espressione diretta di una strategia, ma come sia il risultato di una scelta non cosciente;
- il consistente fenomeno che vede le aziende piccole affidare a imprese di servizi specializzate la gestione della commercializzazione estera poiché, vista la frequenza irregolare delle pratiche d'internazionalizzazione, non è giustificata la nascita di una funzione dedicata interna all'azienda.

È utile sottolineare come la scelta di escludere le aziende di ridotte dimensioni sia in linea con quanto emerso dalla recente indagine condotta dall'IRER su un campione di imprese manifatturiere lombarde. Secondo quest'indagine realizzata nel 2004 il 22,3% del fatturato delle aziende intervistate è riconducibile alle attività di esportazione, percentuale che scende significativamente al diminuire del fatturato aziendale tanto che le imprese con un fatturato inferiore ai 5.000.000 di euro sono tutte al di sotto del valore medio, e nel caso in cui il fatturato è inferiore ai 500.000 euro la percentuale è molto al di sotto della media con una quota di esportazione pari al 7,8% (tab. 19).

Tabella 19 – Export per classi di fatturato dell’archivio SDOE.

Classi di fatturato tipo SDOE	Quota % sul fatturato annuo dell'export	Imprese appartenenti alla classe in %
Fino a 500.000	7,8	10
da 500.001 a 2.500.000	14,4	32
da 2.500.001 a 5.000.000	21,2	14
da 5.000.001 a 7.500.000	25,0	5
da 7.500.000 a 15.000.000	29,3	12
da 15.000.001 a 40.000.000	36,2	13
Oltre 40.000.000	33,3	13
Totale	22,3	100

Fonte: IRER – Survey sulle imprese e sulla struttura produttiva lombarda: forthcoming.

Prendendo, invece, in esame la distribuzione in classe per addetti utilizzata dallo SDOE si evince che tale criterio si dimostra meno efficace nel selezionare le imprese lombarde in rapporto alla propensione a avviare processi d'internazionalizzazione e dimensione dell'impresa. Le imprese con meno di 50 addetti hanno in media una propensione all'export superiore anche se di poco a quella dell'intera popolazione, mettendo in luce come anche tra le piccole imprese vi sia una forte disomogeneità di attitudine nei confronti dell'apertura ai mercati internazionali (tab. 20).

Tabella 20 – Export per classi d’addetti secondo l’archivio SDOE.

Numero d’addetti	Quota % sul fatturato annuo dell'export	Imprese appartenenti alla classe in %
Fino a 9	8,87	18
da 10 a 19	14,99	29
da 20 a 49	22,62	19
da 50 a 94	28,96	14
da 95 a 249	38,39	14
da 250 a 499	39,43	4
oltre 499	44,45	3
Totale	22,33	100

Fonte: IRER – Survey sulle imprese e sulla struttura produttiva lombarda: forthcoming

In sintesi si può affermare che la scelta di preferire un criterio dimensionale legato al fatturato a uno legato al numero d’addetti ha il vantaggio di rispecchiare in modo significativo la realtà delle imprese manifatturiere lombarde, permettendo così di identificare un universo del campione il più rilevante possibile ai fini della comprensione degli indirizzi esistenti all’interno dei processi d'internazionalizzazione nelle aziende lombarde.

La scelta di utilizzare l’archivio SDOE e la scelta di escludere le aziende di ridotte dimensioni per i motivi precedentemente elencati ha portato a identificare un universo del campione pari a 2.615 aziende lombarde impegnate.

3.2.3 Il processo di raccolta dei dati

La somministrazione del questionario di ricerca è avvenuta mediante un'intervista telefonica realizzata direttamente dai ricercatori di ALTIS – Alta Scuola in Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

Il processo di raccolta ha avuto inizio con l'invio di una e-mail di presentazione della ricerca, congiuntamente a una copia del questionario, a tutte le aziende appartenenti all'universo di partenza delle quali si disponeva di un indirizzo e-mail. In tale lettera non era richiesto di procedere a una compilazione diretta del questionario, bensì di confermare la disponibilità a procedere all'intervista telefonica. Per garantire l'omogeneità delle informazioni eventuali questionari pervenuti compilati direttamente dalle aziende senza l'intervento diretto di un ricercatore sono stati considerati non validi ai fini della ricerca e non sono stati dunque analizzati. In fine tre ricercatori si sono dedicati a tempo pieno a contattare telefonicamente le aziende delle quali non si disponeva di un indirizzo e-mail, proponendo verbalmente la somministrazione del questionario.

Le figure idonee alla somministrazione del questionario sono state identificate nel responsabile delle risorse umane o della formazione (laddove queste figure siano presenti) o, qualora nessuna di queste due posizioni sia stata presente in azienda, nell'amministratore delegato o l'imprenditore. L'orientamento verso tali posizioni è dettata da un'ipotesi di partenza che vede le imprese lombarde, anche di media e grande dimensione, impegnate nello sviluppo di due diverse forme di gestione a livello organizzativo della problematica della formazione del personale:

- la creazione all'interno dell'organigramma di una figura *ad hoc* dedicata ai processi d'internazionalizzazione;
- l'attribuzione ad altre funzioni delle responsabilità della gestione della formazione, principalmente alla funzione di gestione delle risorse umane o direttamente al top-management aziendale.

La conclusione della ricerca ha visto la somministrazione telefonica del questionario a 300 aziende delle 2.615 appartenenti all'universo del campione. Nel corso della ricerca tra le aziende contattate sono emersi tre distinti comportamenti: il diretto rifiuto a partecipare a qualsiasi tipo d'attività di ricerca (722 aziende), la richiesta di essere ricontattati in seguito per assenza di tempo (1128 aziende) e l'interesse a partecipare alla ricerca (300 aziende). Il tasso di risposta ottenuto rispetto sulle 2.150 aziende contattate è stato pari al 13,9%.

L'elevata autoselezione dei rispondenti obbliga a prendere i risultati dell'indagine con una certa cautela. Le imprese che hanno risposto al questionario potrebbero, infatti, essere più attente di altre a sviluppare strategie di formazione per le proprie risorse umane. I risultati dell'indagine vanno, dunque, riferiti solo al campione d'impresе indagato e non possono essere estesi alla popolazione d'impresе inizialmente estratta.

Tuttavia ai fini dell'indagine e delle implicazioni che se ne possono trarre per lo sviluppo di *policy*, l'autoselezione delle imprese rispetto al questionario proposto non costituisce un problema, in quanto l'obiettivo ultimo della ricerca

non è una stima puntuale del fabbisogno potenziale di formazione, ma piuttosto di quello espresso effettivamente dalle imprese.

3.2.4 Il questionario

Il questionario telefonico utilizzato per la raccolta delle informazioni, riportato nell'allegato 1, ha richiesto un tempo medio di somministrazione di 11 minuti ed è suddiviso in 2 sezioni.

La *prima sezione* è dedicata a raccogliere informazioni che descrivono sinteticamente l'attività delle imprese. Le informazioni raccolte concernono il principale settore di attività ai sensi della classificazione Ateco, la dimensione dell'impresa in termini di numero d'addetti e fatturato, il grado d'internazionalizzazione (% fatturato all'estero e numero d'addetti operanti all'estero).

La *seconda sezione* è orientata a indagare gli obiettivi conoscitivi precedentemente specificati ed è suddivisa in tre parti.

La prima parte indaga le attività che l'azienda svolge all'estero suddivise in relazione a sette differenti aree geografiche di possibile internazionalizzazione:

- l'area dell'Europa Occidentale, identificando con essa tutti i paesi aderenti all'Unione Europea (UE);
- l'area dell'Europa dell'Est, nella quale sono stati inclusi tutti i paesi dell'Europa dell'est non appartenenti all'UE e in modo esplicito anche la Russia;
- l'area del Mediterraneo non UE e dei paesi dell'Africa;
- l'area dell'America Latina, nella quale è stato incluso in modo esplicito anche il Messico per affinità di tale sistema Paese con quelli dell'America del Sud;
- l'area dei paesi dell'America del Nord;
- la Cina, che per specifico interesse al monitoraggio delle relazioni economiche intrattenute con il Paese emergente si è deciso di considerare come area geografica autonoma;
- l'area degli altri paesi dell'Asia e Oceania, come categoria residuale.

Lo scopo di questa parte del questionario è la comprensione di quali siano i le principali aree geografiche alle quali è orientato il processo d'internazionalizzazione delle imprese lombarde e se in ognuna di esse vengano realizzate attività con caratteristiche più di natura commerciale o produttiva.

La successiva parte del questionario dettaglia i temi del capitale umano nei processi d'internazionalizzazione in merito al personale italiano espatriato o che opera in Italia con l'estero. In particolare le domande incluse in questa parte hanno permesso di:

- identificare le posizioni ricoperte dal personale manageriale italiano all'interno dei processi d'internazionalizzazione;

- analizzare le caratteristiche dei percorsi formativi posti in essere per i lavoratori italiani (aree geografiche per le quali sono state sviluppate le attività, temi e durata delle principali attività formative);
- indagare le necessità formative che non hanno trovato ancora soddisfacimento in percorsi appositi;
- effettuare una breve indagine su quali dovrebbero essere le caratteristiche essenziali delle attività idonee a rispondere a tali esigenze.

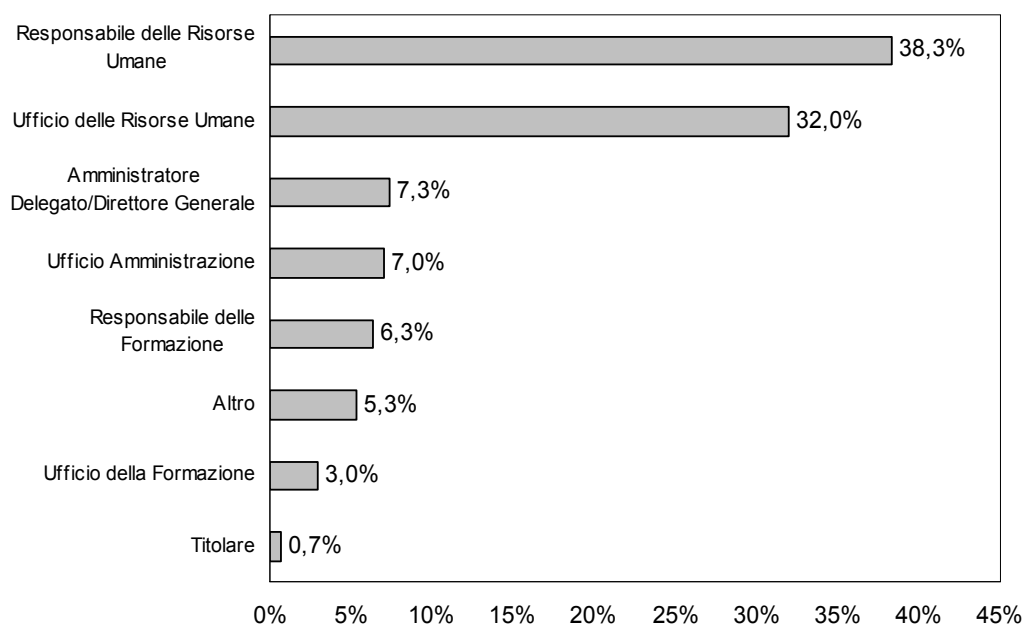
L'ultima parte del questionario affronta il tema del personale straniero che, dovendo partecipare allo sviluppo del processo d'internazionalizzazione, viene introdotto in progetti che prevedono lo svolgimento di tutta o parte delle attività di formazione in Italia. Come per la parte precedente anche in questo caso sono affrontanti i percorsi formativi già realizzati, le necessità formative non ancora evase e le caratteristiche essenziali di cui le attività idonee a rispondere a tali esigenze dovrebbero disporre.

3.3 Le caratteristiche del campione

Il presente paragrafo vuole offrire una sintetica descrizione delle caratteristiche delle 300 aziende che hanno partecipato alla ricerca e sono entrate a far parte del campione analizzato, così da permettere al lettore di meglio valutare e interpretare i risultati della ricerca che saranno presentati nei paragrafi successivi.

In merito agli interlocutori che si sono resi disponibili alla compilazione del questionario è possibile osservare come la maggioranza sia rappresentata da responsabili dell'ufficio delle risorse umane (38,3%) o da membri della medesima funzione delegati dai responsabili a sottoporsi in loro vece all'intervista telefonica (32,0%). Il problema della più generica formazione del personale vede da parte del solo 9,3% delle aziende intervistate la creazione di una funzione appositamente dedicata. I casi in cui il soggetto che si occupa direttamente della formazione dei propri collaboratori è l'Amministratore Delegato o il Direttore Generale dell'azienda sono limitati al 7,3% del campione. Questi dati, ancorché riferiti a chi ha risposto al questionario e non all'effettivo organigramma aziendale, aiutano a comprendere il ruolo rivestito dalle attività di formazione nelle aziende lombarde e i modi prevalenti con cui il problema organizzativo connesso alle competenze delle attività di formazione è affrontato dalle aziende intervistate (fig. 6).

Figura 6 – Profilo degli intervistati.

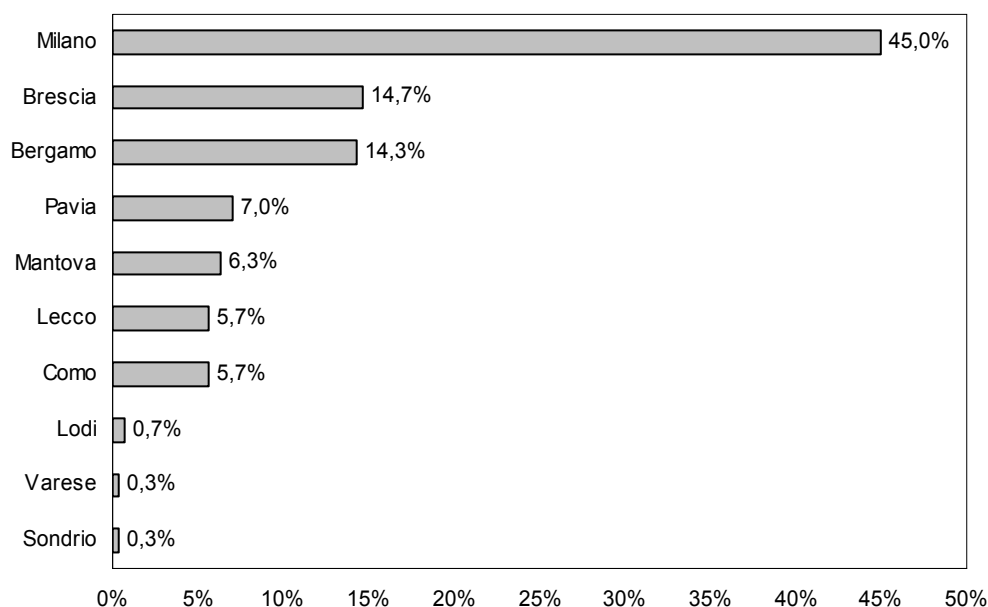


Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

La suddivisione delle aziende partecipanti alla ricerca in funzione della provincia d'appartenenza mostra come una quota significativa sia riconducibile alla provincia di Milano (45,0%). Rappresentano comunque una percentuale consistente del campione le aziende provenienti dalla provincia di Brescia (14,7%) e di Bergamo (14,3%), zone a marcata vocazione industriale della Lombardia. Un ruolo minore è rivestito dalle province di Lecco (5,7%) e dalla provincia di Como (5,7%), mentre è sorprendente il dato della provincia di Mantova (6,3%). Non sono presenti nel campione imprese delle province di Lodi, Sondrio, Pavia e Varese. Quest'ultimo è un dato che stupisce visto il forte radicamento di siti produttivi nella provincia insubrica (fig. 7).

Il campione sembra dunque non riflettere adeguatamente la distribuzione delle unità produttive sul territorio lombardo e ciò può dipendere sia dal processo di autoselezione dalla preferenza accordata nella determinazione dell'ubicazione delle imprese alla localizzazione della loro sede legale. La maggioranza delle imprese operanti in Lombardia, infatti, nonostante abbiano i principali siti operativi distribuiti su tutto il territorio regionale, stabiliscono la propria sede legale a Milano, poiché questa rappresenta la piazza commerciale e finanziaria più significativa.

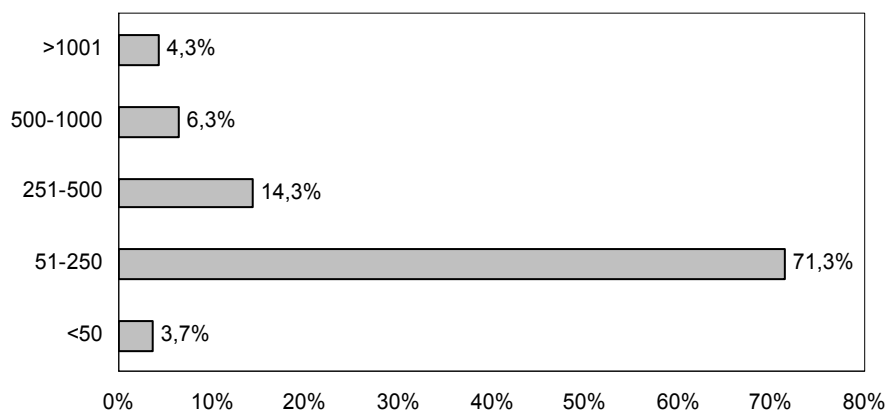
Figura 7 – Aziende esaminate per provincia.



Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

In merito alla classe dimensionale in termini d'addetti, emerge come il 71,3% delle aziende intervistate abbia un numero d'addetti compreso tra 51 e 250. Il campione presenta una preponderanza d'aziende di medie dimensioni, permettendo in questo modo di offrire un campione che rappresenta in modo adeguato il panorama produttivo lombardo che, alla luce della decisione di escludere le aziende di fatturato inferiore a 5.000.000 di euro, vede come classe di aziende maggiormente diffuse in Lombardia proprio quelle di medie dimensioni (fig. 8).

Figura 8 – Aziende esaminate per classe dimensionale.



Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Per quanto riguarda i settori d'appartenenza delle aziende intervistate, come detto precedentemente, non è stata prevista alcuna limitazione in tal senso alla possibilità di prendere parte alla ricerca. Essendo il focus sull'attività d'internazionalizzazione realizzata dalle aziende lombarde si è deciso di indagare tutte le aziende indipendentemente dal settore d'appartenenza, causando in questo modo una significativa dispersione all'interno dei diversi settori.

Procedendo all'identificazione dei settori d'appartenenza delle aziende in conformità alla classificazione Ateco 2002², nonostante non sia stato posto alcun vincolo, emerge una concentrazione attorno al macro-settore della meccanica tanto che 65 aziende tra quelle intervistate appartengono al settore metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo e 62 al settore della fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici. Altro settore che è rappresentato in modo significativo all'interno del campione è quello relativo all'industria tessile e dell'abbigliamento che ha visto la partecipazione alla ricerca di 42 aziende (tab. 21).

Di seguito, come informazione utile alla comprensione delle caratteristiche del campione delle aziende intervistate, è riportata la distribuzione delle aziende tra i settori della classificazione Ateco 2002 a un secondo livello, permettendo in questo modo di comprendere il numero di aziende che hanno preso parte alla ricerca per ogni settore. In questo modo si vuole offrire al lettore la possibilità di meglio comprendere la composizione del campione e poterne così giudicare la rappresentatività rispetto all'universo delle aziende lombarde e poter valutare in prima persona il grado di affidabilità delle informazioni fornite successivamente.

² L'identificazione del settore di appartenenza di ogni azienda ai sensi della classificazione Ateco 2002 è avvenuto grazie ad *AIDA Data Bank*, una banca dati contenente tutti i bilanci e alcuni dati qualitativi e dimensionali delle aziende italiane con fatturato superiore a un milione di euro.

Tabella 21– Aziende intervistate per settore (secondo livello Ateco 2002).

Settore	Numero aziende
Metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo	65
Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici	62
Industrie tessili e dell'abbigliamento	42
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa	24
Fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali	20
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	19
Fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	14
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	12
Altre industrie manifatturiere	10
Fabbricazione di mezzi di trasporto	8
Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	7
Fabbricazione della pasta-carta, della carta e del cartone, dei prodotti di carta; stampa ed editoria	6
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	3
Alberghi e ristoranti	1
Attività finanziarie	1
Costruzioni	1
Estrazione di minerali non energetici	1
Fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio, trattamento dei combustibili nucleari	1
Industria del legno e dei prodotti in legno	1
Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, pelle e similari	1
Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua	1

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

3.4 La presenza all'estero delle aziende lombarde

La prima parte della ricerca intende dettagliare la presenza internazionale delle aziende lombarde intervistate misurandone l'ampiezza, l'intensità, la forma e provando a isolare le dinamiche significative che ne caratterizzano l'attuale sviluppo.

Prima di addentrarsi nello studio dei metodi di sviluppo del capitale umano nei processi d'internazionalizzazione, pare opportuno offrire una seppur breve analisi dell'ambiente di riferimento, cercando in particolare di identificare il livello di maturità delle aziende intervistate attorno ai temi dell'internazionalizzazione. La comprensione delle fattezze e delle dinamiche in atto in merito alla presenza estera delle aziende intervistate rappresenta, infatti, una condizione determinante per poter interpretare i risultati emersi nell'indagine in quanto, come presentato nel secondo capitolo, la coerenza tra lo sviluppo del capitale umano e le modalità di sviluppo internazionale abbracciate rappresenta uno dei fattori critici di successo dello sviluppo internazionale.

3.4.1 Le dimensioni della presenza

La comprensione delle differenti dimensioni che caratterizzano la presenza all'estero delle aziende intervistate vede un primo e significativo indicatore nell'intensità della presenza estera, sia come numero d'aree geografiche di presenza sia come modalità della presenza.

Lo studio dell'intensità della presenza estera è avvenuto chiedendo alle aziende intervistate di specificare la forma di presenza estera in atto rispetto a ognuna delle sette aree geografiche identificate come rilevanti ai fini della presente ricerca.

La presenza nelle differenti aree geografiche è quindi dettagliata in relazione alle possibili forme di presenza che le aziende possono adottare all'interno di un processo d'internazionalizzazione. La determinazione della presenza all'estero delle aziende intervistate è stata ricondotta a tre differenti forme: la vendita all'estero; la delocalizzazione di tutta o parte della produzione; il trasferimento all'estero di tutti o parte dei servizi a supporto del processo produttivo.

Per ogni forma di presenza estera sono state individuate diverse modalità con la quale le aziende possono impegnarsi nel processo di sviluppo estero in conformità con tale direzione. In merito all'internazionalizzazione radicata nella vendita sono state identificate tre distinte modalità: la vendita diretta, la concessione di licenze di vendita e il ricorso alla creazione di joint-venture con partner locali. Per la delocalizzazione produttiva in paesi stranieri è stato proposto alle aziende di scegliere tra cinque forme di presenza: il trasferimento all'estero di tutte le fasi della produzione diretta, la delocalizzazione delle sole fasi di trasformazione e di assemblaggio, la produzione estera mediante concessione di licenze produttive, lo sviluppo di processi produttivi esteri mediante la creazione joint-venture con partner locali, l'introduzione della dimensione internazionale ricorrendo all'approvvigionamento estero di componenti rilevanti. Per la delocalizzazione di servizi si è deciso di isolare il trasferimento all'estero dei servizi legati alla ricerca e sviluppo dal trasferimento di tutti gli altri servizi.

Le singole modalità rappresentano un'importante opportunità di comprensione del fenomeno dell'internazionalizzazione poiché rappresentano un significativo indicatore dell'intensità del percorso di sviluppo estero che le aziende hanno deciso di intraprendere. Grazie all'informazione in parola è possibile comprendere, infatti, se l'azienda abbia optato per una presenza estera di tipo lieve, legata a esempio a concessione di licenze, o se abbia un impegno più significativo, orientato a favore di una presenza estera più massiccia, quali a esempio la produzione diretta nel paese estero o la delocalizzazione dei servizi di ricerca e sviluppo.

In aggiunta l'analisi dettagliata dei risultati emersi dall'indagine sulla presenza estera permette di comprendere nel dettaglio le aree geografiche che, alla situazione attuale, presentano il maggior numero di processi d'internazionalizzazione osservati e che attraggono quindi il maggior numero di aziende lombarde.

Il primo significativo risultato emergente dalla ricerca è l'osservare come la presenza estera delle aziende non abbia una distribuzione uniforme né tra le diverse aree geografiche indagate né tra le possibili forme di presenza. Le aziende hanno manifestato differente interesse per le singole aree geografiche e forme di presenza, suggerendo così l'opportunità di un'analisi approfondita della distribuzione delle risposte ottenute, per identificare l'eventuale esistenza di tendenze che caratterizzano l'impegno estero delle aziende lombarde intervistate (tab. 22).

Tra le diverse aree geografiche indagate si osserva una minore presenza da parte delle imprese intervistate nei confronti dei paesi dell'area africana e del Mediterraneo non appartenente all'UE, nel rispetto dei quali solo 51 aziende hanno in atto attività di vendita diretta (17%), 32 hanno concesso la licenza di vendita dei propri prodotti (10,7%) e 15 hanno processi di vendita effettuati mediante joint-venture con partner locali (5%). Il carente interesse delle aziende intervistate attorno alla possibilità di internazionalizzarsi rispetto al Mediterraneo non UE e al continente africano è confermata dalle sole 10 che, prescindendo dalle modalità scelte, sono impegnate in processi di produzione (3,3%) in tale area geografica, nonché dall'inconsistente numero che procede a delocalizzare parte dei propri servizi (4 aziende per la ricerca e sviluppo; 2 per gli altri servizi).

Per quanto riguarda le altre aree geografiche indagate sembra possibile procedere a una loro distinzione in due gruppi: le aree geografiche a elevata presenza estera e quelle con una presenza di aziende italiane contenuta.

Le aree geografiche che sono riconducibili al gruppo ad *alto tasso d'internazionalizzazione* riguardano i paesi dell'area europea, siano essi appartenenti all'UE o appartenenti all'Europa dell'Est. Rispetto a questi paesi emerge come in entrambe le aree geografiche la principale forma di presenza sia la vendita di prodotti, attività che avviene principalmente secondo due forme:

- la vendita diretta, realizzata da 194 aziende nell'UE (64,7%) e da 144 nell'Europa dell'Est (48%);
- la concessione di licenze di vendita, processo intrapreso da 137 aziende per quanto riguarda l'UE (45,7%) e da 112 per quanto riguarda l'Europa dell'Est (37,3%).

La conferma del maggiore interesse esistente attorno all'internazionalizzazione in Europa è confermata dalla possibilità di osservare come in tale area sia realizzato anche il maggior numero di produzioni dirette estere del campione: 20 aziende tra quelle producono direttamente nell'UE (6,6%) e 16 nell'Europa dell'Est (5,3%).

Le aree geografiche che presentano una *presenza di aziende italiane contenuta* e che rappresentano le potenziali direttrici di uno sviluppo futuro sembrano essere l'America Latina, l'America del Nord, la Cina e gli altri paesi asiatici e dell'Oceania.

Tra queste aree geografiche in cui le aziende italiane non hanno ancora una presenza significativa è possibile comunque isolare l'esistenza di una preferenza

a intraprendere percorsi d'internazionalizzazione in America del Nord e negli altri paesi asiatici e Oceania piuttosto che in America Latina e in Cina.

Le aziende intervistate non sembrano manifestare un rilevante interesse allo sviluppo delle proprie attività in Cina e nei paesi dell'America Latina tanto che i processi di vendita diretta sono osservabili solamente in 78 aziende per quanto riguarda l'America Latina (26%) e in 75 per quanto riguarda la Cina (25%), così come risultano contenuti i processi di delocalizzazione produttiva che impegnano 21 aziende in Cina (7%) e 16 in America Latina (5,3%).

In merito alle modalità di presenza nei paesi esteri è possibile osservare come questa sia in media riconducibile a forme di presenza "leggere", in particolare emerge una consistente preferenza per modalità di presenza legate alla vendita piuttosto che alla delocalizzazione della produzione. L'orientamento in parola può essere interpretato alla luce di due possibili orientamenti delle aziende intervistate rispetto ai processi d'internazionalizzazione:

- un preponderante impegno nella vendita diretta come iniziale passo di un processo d'internazionalizzazione che non preclude la futura possibilità di delocalizzare anche fasi produttive;
- la vendita diretta come traguardo del processo d'internazionalizzazione in ragione dell'esclusivo interesse delle aziende ad accedere ai paesi esteri come mercati di sbocco per la propria produzione.

Pare difficile comprendere quale dei due orientamenti rivesta un ruolo prevalente nelle scelte delle aziende intervistate, ma è comunque possibile affermare con ragionevole certezza che, a ogni modo, le aziende intervistate sono naturalmente orientate verso forme di presenza estera che non comportino lo sviluppo di legami stringenti con i sistemi Paese esteri.

La ricerca ha sottolineato la limitata numerosità di aziende che provvedono agli approvvigionamenti di componenti rilevanti all'estero. In particolare desta interesse osservare come solo 6 aziende (2%) acquistino componenti rilevanti dalla Cina e 15 (5%) da altri paesi asiatici e dell'Oceania, ridimensionando l'ipotesi in cui i prodotti cinesi stiano rivestendo sempre crescente importanza nei processi di acquisto delle aziende italiane. Le ragioni del limitato numero di aziende impegnati nei processi in parola sono riconducibili in gran parte alla natura di componenti per i quali si è proceduto a indagare la frequenza degli acquisti, ovvero componenti "rilevanti" e che, di conseguenza, sono cruciali per la qualità dei prodotti. Il giudizio emergente non è dunque l'assenza di interesse da parte delle aziende ad acquistare prodotti dalla Cina o dagli altri paesi asiatici, bensì l'assenza di disponibilità delle aziende ad acquistare in tali paesi i prodotti rilevanti, preferendo procedere all'approvvigionamento di componenti in parola in anzi tutto in Italia e, come seconda preferenza, in paesi dell'UE (22 aziende) o dell'Europa dell'Est (16 aziende).

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione dei servizi emerge come il fenomeno sia limitato a un ristretto numero di aziende e non raggiunga dimensioni significative in nessuna delle aree geografiche indagate. In particolare in merito alla possibilità di delocalizzare la ricerca e sviluppo, emerge come il fenomeno sia

circoscritto a un limitato numero di aziende e comunque all'Europa o all'America del Nord: 10 aziende hanno affermato di avere delocalizzato alcune attività di ricerca e sviluppo in paesi dell'UE (3,3%) e 6 nei paesi dell'Europa dell'Est (2%) e 7 in America del Nord (2,3%).

In sintesi le risposte fornite dalle aziende intervistate palesano l'esistenza di un accentuato orientamento verso forme di presenza ordinate maggiormente alla vendita piuttosto che alla produzione all'estero e, come secondo livello di scelta, favoriscono forme di vendita di matrice diretta e la concessione di licenze alla vendita. In aggiunta possiamo concludere che le aziende sono maggiormente attratte dai paesi europei, dove attualmente sono presenti in misura consistente, ma manifestano un interesse verso la possibilità di operare nei continenti asiatici e americani come potenziali mercati di sviluppo tanto. Pare al contrario di contenuto rilievo l'interesse a riguardo della possibilità di intraprendere processi d'internazionalizzazione nei paesi del Mediterraneo non appartenenti all'UE o nei paesi del continente africano.

Le ragioni delle preferenze espresse dalle aziende risiedono nella natura dell'interesse che sta alla base del processo d'internazionalizzazione: le aziende intervistate manifestano un orientamento all'internazionalizzazione come accesso a nuovi mercati di sbocco per i propri prodotti e quindi, come naturale conseguenza, l'attenzione delle aziende è attratta dalle aree che presentano maggiori potenzialità di sviluppo commerciale a fronte della dimensione di mercati consistenti in termini di valore totale degli acquisti effettuati nel settore di riferimento dell'azienda.

Tabella 22 – Presenza estera per attività e area geografica.

		Europa Occidentale	Europa dell'Est	Mediterraneo non UE e Africa	America Latina	America del Nord	Cina	Altri paesi asiatici e Oceania
Vendita	Vendita diretta	194	144	51	78	109	75	93
	Concessione di licenze di vendita	137	112	32	75	79	58	79
	Vendita mediante joint-venture con partner locale	29	21	15	14	17	13	21
Produzione	Produzione diretta	20	16	3	8	11	9	9
	Trasformazione e assemblaggio	5	6	3	4	5	3	3
	Concessione di licenze produttive	0	0	0	0	0	0	0
	Produzione mediante joint-venture con partner locale	2	3	1	2	3	3	3
	Approvvigionamento di componenti rilevanti	22	16	3	2	6	6	15
Servizi	Ricerca e sviluppo	10	6	4	3	7	4	5
	Altro	5	5	2	3	2	3	3

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Le informazioni in merito all'attuale presenza nelle sette aree geografiche sono state successivamente aggregate allo scopo di indagare il numero d'aree geografiche in cui ogni azienda intervistata opera simultaneamente, così da fornire al lettore in merito all'ampiezza della presenza estera.

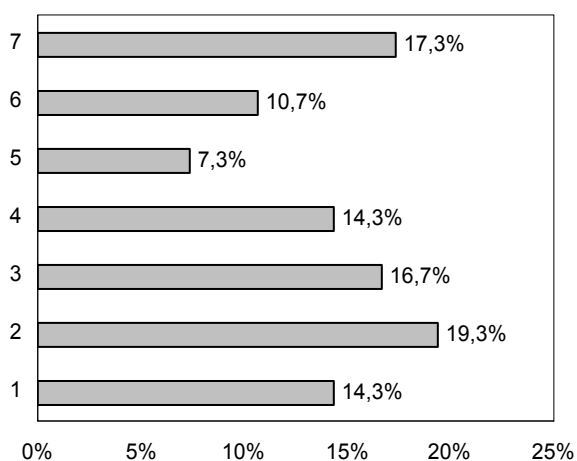
I risultati emersi pongono l'accento su come la principale ampiezza della presenza estera consista in due aree geografiche (19,3%), anche se la contenuta percentuale osservata non permette di eleggere la presenza in due aree geografiche come una condizione tipica dei processi d'internazionalizzazione osservati.

L'indagine favorisce la possibilità di osservare come la presenza in 5 aree (7,3%) e in 6 aree (10,7%) siano scarsamente significative. Si segnala così una discontinuità nel campione tra le aziende con meno di 5 aree geografiche di presenza e quelle con 7 aree. Le informazioni raccolte permettono quindi di isolare due gruppi di aziende:

- le aziende che operano in meno di 5 aree geografiche (64,6%), che rappresentano la maggioranza delle aziende intervistate e che sono significativamente impegnate nell'internazionalizzazione;
- le aziende globali (17,3%) che operando in tutte le aree geografiche sembrano fare dell'operatività globale il loro principale punto di competitività (fig. 9).

Le aziende che sono presenti in 5 o 6 aree geografiche sembrano essere dunque in un momento di trasformazione e passaggio, poiché si trovano impegnate a mutare d'aziende impegnate in attività d'internazionalizzazione ad aziende che operano a livello globale. La situazione delle aziende in parola deve essere interpretata dunque come una condizione di passaggio, poiché naturalmente portata a evolvere in aziende globali.

Figura 9 – Numero d'aree geografiche di presenza all'estero.



Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Il dettaglio delle aziende intervistate in relazione al numero d'addetti complessivo permette di comprendere l'influenza delle dimensioni aziendali

sull'estensione della presenza estera e, nell'eventualità esista, quale sia la natura e l'intensità di tale influenza.

L'analisi ha permesso di osservare come non vi sia una correlazione diretta tra la dimensione delle aziende e l'estensione delle presenza all'estero (intesa come numero d'aree geografiche di presenza), ma come in realtà ogni dimensione aziendale presenti caratteristiche proprie e autonome.

Le aziende, fino ai 250 addetti, hanno un'estensione peculiare della presenza estera che vede la maggioranza delle aziende operante in 2 aree geografiche (45,5% per le aziende con meno di 50 addetti; 21,5% per le aziende con 51-250 addetti).

Le aziende con più di 501 addetti hanno manifestato un livello d'ampiezza della presenza estera superiore, poiché il numero d'aree geografiche che vedono l'impegno del maggior numero di aziende sono tre (21,1% per le aziende con 501-1000 addetti; 30,8% per le aziende con più di 1001 addetti) o quattro (31,6% per le aziende con 501-1000 addetti; 30,8% per le aziende con più di 1001 addetti). Caso particolare è rappresentato dalle aziende di medie dimensioni (251-500 addetti) che hanno manifestato un'accentuata all'internazionalizzazione rispetto alle altre aziende, tanto che nelle medie aziende la classe prevalente è rappresentata dalla presenza in tutte le aree geografiche indagate (25,6%) e che si configurano quindi come aziende globali. La propensione in parola è confermata dall'elevata percentuale d'aziende che sono operanti simultaneamente in sei aree geografiche (20,9%) (tab. 23).

Tabella 23 – Numero d'aree geografiche di presenza all'estero.

	<50	51-250	251-500	501-1000	>1001	Totale
	Addetti	Addetti	addetti	addetti	addetti	
1	9,1%	17,3%	9,3%	5,3%	0,0%	14,3%
2	45,5%	21,5%	2,3%	21,1%	15,4%	19,3%
3	0,0%	16,8%	14,0%	21,1%	30,8%	16,7%
4	0,0%	12,1%	16,3%	31,6%	30,8%	14,3%
5	9,1%	6,5%	11,6%	0,0%	15,4%	7,3%
6	18,2%	8,9%	20,9%	5,3%	7,7%	10,7%
7	18,2%	16,8%	25,6%	15,8%	0,0%	17,3%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Dall'analisi per classe d'addetti emerge dunque come tra le aziende intervistate vi sia una categoria particolarmente votata a intraprendere in modo esteso il processo d'internazionalizzazione: le aziende di medie-grandi dimensioni (251-500 addetti), che più di tutte le altre presentano aziende prossime al modello dell'azienda globale e operante quindi a livello planetario avendo attività in almeno un Paese di ogni area geografica.

3.4.2 *Le prospettive di sviluppo*

Dopo aver indagato le dimensioni del processo d'internazionalizzazione attualmente intrapreso dalle aziende intervistate, la ricerca ha inteso affrontare il tema del futuro sviluppo che le aziende intendono intraprendere in ambito internazionale. Alle aziende intervistate è stato quindi chiesto di indicare in quali paesi, e quindi aree geografiche, abbiano progettato di avviare nuovi percorsi d'internazionalizzazione.

L'analisi delle prospettive future offre la possibilità di comprendere con maggiore dettaglio la natura dell'interesse delle aziende attorno al processo d'internazionalizzazione, così da offrire un insieme di informazioni che permettano di meglio comprendere i potenziali bisogni che in prospettiva dovrebbero intensificarsi nelle aziende intervistate, anche in relazione alle aree geografiche in cui hanno intenzione di impegnarsi.

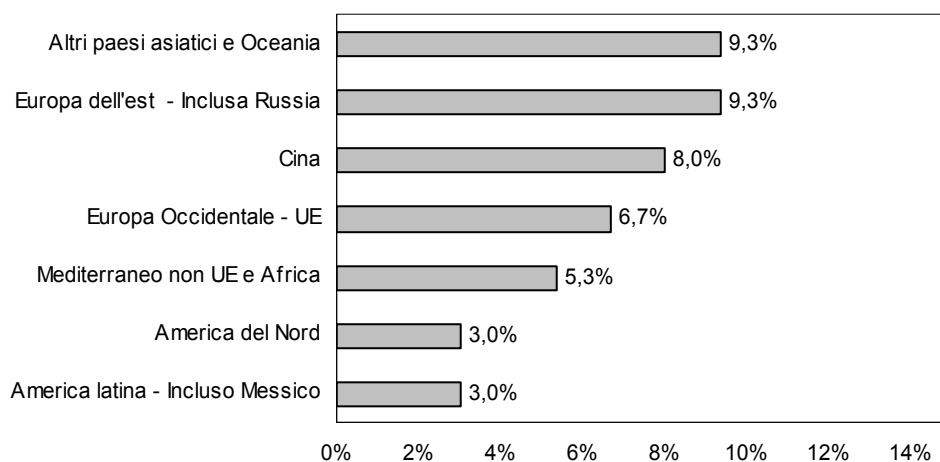
L'interesse delle aziende si concentra con eguale intensità attorno alla possibilità di sviluppare processi d'internazionalizzazione nei paesi asiatici differenti dalla Cina e nell'Oceania (9,3%) e nei paesi dell'Europa dell'Est (9,3%) e, a un secondo livello d'interesse, è attratto dalla possibilità di sviluppare attività con la Cina (8%).

L'interesse delle aziende pare concentrarsi attorno alla possibilità di cominciare a intrattenere rapporti con aree geografiche caratterizzate da un contenuto costo della manodopera e al contempo rappresentanti significativi mercati di sbocco per i prodotti/servizi. Non è possibile identificare quale delle due modalità d'internazionalizzazione le aziende in prospettiva preferiscano utilizzare poiché, per limitare l'invasività del questionario attorno a tematiche di sviluppo del business, valutate informazioni sensibili dalla maggioranza delle aziende lombarde, si è deciso di non chiedere ulteriori specificazioni in merito alla natura dello sviluppo che si intende intraprendere, senza chiedere dunque nulla né in merito alla forma d'internazionalizzazione (vendita, produzione, servizi) né in merito alla forma che si intende adottare.

La Cina, come precedentemente accennato, è la terza area con prospettive di espansione, ma se si considera che la percentuale di aziende che intende svilupparsi in futuro in tale Paese è molto prossima a quella delle prime due aree con prospettive di sviluppo è possibile ipotizzare un futuro che vede un intensificarsi delle relazioni intrattenute con il Paese in parola.

Sembra al contrario ridotto l'interesse attorno alla possibilità di avviare un processo d'internazionalizzazione rispetto all'America Latina (3,0%) e all'America del Nord (3,0%). Tale riduzione di interesse può essere conseguenza della forte concentrazione di aziende già presenti che costituisce una barriera alla possibilità di un'efficace penetrazione commerciale e, in termini di delocalizzazione produttiva, del fatto che le aree non risultano più essere le zone produttive dove una delocalizzazione dei siti produttivi beneficia dei minimi costi di manodopera. Inoltre è utile sottolineare come gli stessi soffrono dello svantaggio di una lontananza dalla casa madre che porta, a parità di costo della manodopera, a preferire la localizzazione della produzione in Europa dell'Est (fig. 10).

Figura 10 – Prospettive d'internazionalizzazione per area geografica.



Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Di particolare interesse è la scomposizione delle dichiarazioni di prospettive di sviluppo in funzione del numero d'addetti dell'azienda, così da comprendere con maggior dettaglio l'orientamento futuro in termini d'internazionalizzazione (tab. 24).

La spaccatura permette di porre l'accento su come le prospettive di sviluppo in Cina crescano al crescere delle dimensioni aziendali, tanto che il 15,4% delle aziende con più di 1001 addetti ha intenzione di intraprendere percorsi d'internazionalizzazione nel Paese in parola a fronte del solo 7,5% osservato nelle aziende tra i 251 e i 500 addetti.

Al contempo la crescita delle dimensioni aziendali comporta la graduale riduzione dell'interesse attorno alla possibilità di intraprendere percorsi d'internazionalizzazione nei paesi dell'Europa dell'Est, che passa da un interesse del 18,2% delle aziende con meno di 50 addetti, alle aziende con più di 501 addetti dove nessuna azienda ha dichiarato di aver intenzione di sviluppare processi d'internazionalizzazione in un prossimo futuro e nei confronti dell'UE.

Sembra possibile affermare che esista un processo per cui le aziende, al crescere della dimensione, perdono di interesse nell'internazionalizzazione rispetto ai paesi dell'Est e ne acquistano rispetto alla possibilità di sviluppare le proprie attività in Cina. La ragione di tale processo può essere trovata nella necessità di disporre di un'organizzazione sufficientemente strutturata per intraprendere un percorso di sviluppo in Cina che, essendo economicamente più interessante dei paesi dell'Est Europa, cattura l'interesse delle aziende a partire dalle dimensioni aziendali che rendono più concreta e semplice la possibilità di realizzare parte delle proprie attività in Cina.

L'interesse per i paesi asiatici differenti dalla Cina e per l'Oceania pare essere un fenomeno tipico delle aziende aventi tra i 251 e i 500 addetti, dove oltre l'11,6% delle aziende ha intenzione di svilupparsi.

Le intenzioni dichiarate sembrano descrivere un ideale percorso di sviluppo che porta le aziende a estendere le aree di presenza internazionale nel rispetto di

un ipotetico itinerario comune, dettato dalla prossimità geografica del Paese in cui si intende internazionalizzare e dalle difficoltà che si possono incontrare in tale processo.

L'itinerario d'internazionalizzazione sembra svilupparsi attorno a tre distinte fasi:

- un'iniziale espansione dell'operatività delle aziende verso i paesi dell'Europa dell'Est (18,2%), caratterizzante il periodo in cui le aziende hanno dimensioni aziendali contenute (meno di 50 addetti);
- il rafforzamento della presenza delle aziende in Europa dell'Est (11,2%) e l'introduzione dell'interesse attorno alla possibilità di intraprendere percorsi d'internazionalizzazione nei paesi dell'Asia e Oceania (9,8%), nel mediterraneo dell'UE (5,1%) e nell'Europa Occidentale (9,3%) dettato dal passaggio alle medie dimensioni (51-250 addetti)
- il passaggio alla grande dimensione dove si consolida l'interesse attorno all'internazionalizzazione nei paesi dell'Asia e Oceania (11,6% per le aziende con 251-500 addetti; 10,5% per le aziende con 501-1000 addetti), nell'Africa e nei paesi del mediterraneo non UE (15,8% per le aziende con 501-1000 addetti) e trova compimento l'interesse per la Cina come possibilità di sviluppo commerciale e contenimento dei costi mediante una delocalizzazione produttiva (9,3% per le aziende con 251-500 addetti; 10,5% per le aziende con 501-1000 addetti; 15,4% per le aziende con 1001 addetti).

Tabella 24 – Prospettive d'internazionalizzazione per area geografica.

	<50 addetti	51-250 Addetti	251-500 Addetti	501-1000 addetti	>1001 addetti	Totale
Europa Occidentale	0,0%	7,5%	9,3%	0,0%	0,0%	6,7%
Europa dell'Est	18,2%	11,2%	4,7%	0,0%	0,0%	9,3%
Mediterraneo non UE e Africa	0,0%	5,1%	4,7%	15,8%	0,0%	5,3%
America Latina	0,0%	3,7%	2,3%	0,0%	0,0%	3,0%
America del Nord	0,0%	3,3%	2,3%	5,3%	0,0%	3,0%
Cina	0,0%	7,5%	9,3%	10,5%	15,4%	8,0%
Altri paesi asiatici e Oceania	0,0%	9,8%	11,6%	10,5%	0,0%	9,3%

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Le informazioni in merito alle prospettive di sviluppo della presenza nelle sette aree geografiche sono state aggregate allo scopo di comprendere il numero d'aree geografiche in cui le aziende hanno intenzione di svilupparsi nel prossimo futuro, così da qualificare l'ampiezza delle prospettive di sviluppo della presenza estera delle aziende intervistate.

La suddivisione del numero d'aree geografiche che si hanno intenzione di sviluppare in funzione del numero d'addetti impegnati dalle aziende ha evidenziato l'esistenza di una stretta relazione tra dimensione aziendale ed estensione delle prospettive di sviluppo (tab. 25).

È possibile osservare come la massima prospettiva di sforzo per lo sviluppo internazionale sia stata rilevata nelle aziende con un numero d'addetti tra i 51 e i 1000. In dettaglio l'intensità maggiore è espressa dalle aziende tra i 51 e i 250

addetti che nel 44,4% dei casi hanno dichiarato di aver intenzione di espandersi in almeno un'area geografica, ma ancora più significativo è osservare come il 3,7% ha dichiarato di voler procedere a un'espansione internazionale contemporaneamente in tre aree geografiche e nel 7,9% in due aree.

L'accentuata propensione in parola sembra affievolirsi osservando le aziende aventi un numero d'addetti tra i 251 e i 500, dove il 39,5% delle aziende ha dichiarato di aver intenzione di procedere a espandersi nella dimensione internazionale, ma come si può osservare non vi sono più aziende che dichiarano di volersi espandere simultaneamente in almeno tre aree geografiche mentre si intensifica la percentuale delle stesse che vuole espandersi in due aree (11,6%). Con il passaggio alla classe d'addetti superiore il numero di aziende che ha intenzione di espandersi all'estero si incrementa, ma è riconducibile esclusivamente alle aziende che hanno intenzione di espandersi in un'unica area geografica (47,4%), in quanto nessuna azienda ha dichiarato di volersi espandere in più aree.

Trova conferma l'ipotesi della massima prospettiva di crescita in termini di ampiezza delle aree interessate da parte delle aziende di medie dimensioni (51-250 addetti), della quale è possibile rilevare alcuni trascinamenti nelle aziende di medio-grandi dimensioni (251-500 addetti). Al crescere delle dimensioni aziendali l'intensità dello sviluppo internazionale viene meno riducendo progressivamente le prospettive di futura crescita internazionale. Tale dinamica trova spiegazione nel fatto che percorsi di crescita internazionale sono cumulativi, quindi, l'intensa crescita osservata nelle aziende di medie dimensioni conduce le aziende a di grandi dimensioni a presidiare già la maggioranza delle aree geografiche monitorate, riducendo il processo d'internazionalizzazione a uno sviluppo che, per difetto, vede coinvolte esclusivamente le aree geografiche dove non l'azienda non ha ancora forme di presenza. Possiamo dunque ordinare l'intensità dell'internazionalizzazione delle imprese lombarde in tre fasi:

- una prima fase di iniziale internazionalizzazione che coinvolge le aziende con meno di 50 addetti e che sono quindi alle prime esperienze in ambito di rapporti internazionali scontano le difficoltà di affrontare una nuova esperienza e di sviluppare un nuovo insieme di attività e di processi a supporto delle relazioni internazionali;
- una seconda fase che presenta i più alti tassi di sviluppo internazionale in termini d'aree geografiche che riguarda le aziende tra i 51 e i 500 addetti impegnate nei processi d'internazionalizzazione e che beneficiano appieno dell'impegno organizzativo profuso nella fase precedente;
- l'ultima fase, che vede impegnate le aziende con più di 501 addetti nel progressivo consolidamento della dimensione internazionale con investimenti residuali aree geografiche nelle quali non si è proceduto a internazionalizzazione nelle due fasi precedenti, approssimando l'operatività dell'azienda sempre più alla concezione dell'azienda globale.

Tabella 25 – Numero d'aree geografiche con prospettive d'internazionalizzazione.

	<50 addetti	51-250 Addetti	251-500 addetti	501-1000 Addetti	>1001 addetti	Totale
1	27,3%	31,8%	27,9%	47,4%	23,1%	31,7%
2	0,0%	7,9%	11,6%	0,0%	0,0%	7,3%
3	0,0%	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%
4	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%
TOTALE	27,3%	44,4%	39,5%	47,4%	23,1%	42,3%

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Combinando tra loro le informazioni raccolte in merito all'attuale presenza delle aziende lombarde nelle aree geografiche indagate e le prospettive d'internazionalizzazione dichiarate è possibile quantificarne la complessiva presenza futura in relazione a ogni singola area geografica come fenomeno cumulativo tra la presenza attuale e le prospettive di sviluppo (tab. 30).

Dalla stima della presenza futura emerge come l'area geografica che interesserà prevalentemente le aziende lombarde sarà l'Europa Occidentale, dove in prospettiva opereranno 289 aziende delle 300 intervistate (96,3%).

La seconda area di presenza che andrà a interessare le aziende intervistate sarà l'Europa dell'Est dove saranno presenti 208 aziende (69,3%), andando così a costituire un secondo pilastro della presenza estera e segnalando in modo chiaro il blocco europeo come principale area di relazioni internazionali delle aziende lombarde intervistate.

In cascata successivamente si avranno tre aree geografiche di consistente presenza che sono l'America del Nord, con 153 aziende (51%), gli altri paesi dell'Asia e l'Oceania, con 128 aziende (42,7%), l'America Latina, con 125 aziende (41,7%) e la Cina con 108 aziende (36%).

Se si considera che i percorsi d'internazionalizzazione legati all'ingresso in una nuova area geografica presentano maggiori complicità rispetto alle decisioni di incrementare la propria presenza in un'area già coinvolta in processi di sviluppo all'estero, è possibile affermare che ai processi di ingresso in nuove aree geografiche saranno associati il maggior numero di processi di sviluppo del capitale umano e il più consistente fabbisogno formativo delle aziende. È interessante quindi, allo scopo di addentrarsi nei temi propri della presente ricerca, sottolineare come in prospettiva il maggior numero d'ingressi in nuove aree geografiche dichiarati dalle aziende intervistate riguardano il Mediterraneo non UE e l'Africa (12 nuovi ingressi), con un tasso di sviluppo del 15,2%, e la Cina, con 9 nuove aziende entranti e un tasso di sviluppo del 9,1%.

Le policy sviluppate per supportare lo sviluppo delle competenze del capitale umano funzionali all'internazionalizzazione dovranno tenere in considerazione le esigenze delle aziende, ma dovranno valutare anche la frequenza con cui tali esigenze si presentano e il numero di aziende coinvolte. Se si considerano le informazioni raccolte con la presente ricerca come espressive del più complesso tessuto delle imprese lombarde l'attenzione nell'offerta di servizi dovrà essere orientata maggiormente al Mediterraneo non UE e all'Africa nonché alla Cina. Meritevoli d'attenzione sembrano, inoltre, i processi di sviluppo nell'Europa dell'Est e Occidentale poiché presentano maggior numero d'aziende interessate a

incrementare la propria presenza in tali aree. Nonostante l'intensificazione della presenza comporti minori problemi rispetto all'apertura di nuovi mercati questa rappresenta comunque un valido indicatore dell'intensità della necessità di sviluppare il capitale umano in relazione all'area geografica obiettivo dell'internazionalizzazione.

Tabella 26 – Prospettive d'internazionalizzazione per area geografica.

	Numero di aziende attualmente presenti	Numero di aziende con prospettiva di incrementare la presenza	Numero di aziende con prospettiva di fare ingresso	Numero di con prospettiva di presenza	Stima del tasso incremento della presenza
Europa Occidentale	288	19	1	289	0,3%
Europa dell'Est	200	20	8	208	4,0%
America del Nord	152	8	1	153	0,7%
Altri paesi asiatici e Oceania	125	25	3	128	2,4%
America Latina	121	5	4	125	3,3%
Cina	99	15	9	108	9,1%
Mediterraneo non UE e Africa	79	4	12	91	15,2%

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

3.4.3 I triggers dello sviluppo

I dati presentati in questo paragrafo vogliono approfondire le dinamiche che sottostanno ai processi di sviluppo delle aziende a livello internazionale, cercando di identificare le determinanti dello sviluppo internazionale e la relazione esistente tra le aree geografiche di attuale presenza dell'azienda e quelle con prospettive di sviluppo, così comprendere quali siano i *triggers* che conducono lo sviluppo internazionale delle aziende intervistate. In particolare il focus dell'analisi statistica sviluppata e il tentativo di comprendere come l'attuale presenza estera sia in grado di influenzare i percorsi di sviluppo internazionale delle aziende, sviscerando la dimensione cumulativa del processo d'internazionalizzazione accennata nel paragrafo precedente.

In prima istanza si è indagato il rapporto esistente tra l'estensione dell'attuale presenza all'estero, misurata come numero d'aree geografiche in cui le aziende operano, e l'estensione dell'interesse allo sviluppo o rafforzamento del processo nelle diverse aree geografiche, misurato come numero d'aree geografiche in cui l'azienda ha intenzione di estendere la propria presenza. La seguente tabella mostra la distribuzione percentuale delle aziende identificandone il rapporto tra il numero d'aree geografiche d'attuale presenza e quelle in cui si ha intenzione di sviluppare (tab. 27).

Emerge una rilevante percentuale di aziende appagata del proprio livello di presenza estera tanto che ha dichiarato di non voler sviluppare la propria presenza in nessuna area geografica (57,7%). Questa intenzione non sembra trovare alcuna spiegazione nel numero d'aree in cui l'azienda è presente, tanto che le aziende che hanno dichiarato di non intendere procedere con ulteriori sviluppi si distribuiscono in modo pressoché equo in relazione al numero d'aree di attuale presenza.

L'estensione dell'attuale presenza estera in termini di numero d'aree geografiche in cui le aziende sono presenti non sembra essere quindi una determinante dell'impegno che le aziende intendono approfondire nello sviluppo di nuove aree geografiche di presenza internazionale.

Tabella 27 – Relazione tra prospettive d'internazionalizzazione e aree geografiche di presenza

Aree geografiche di presenza	Aree geografiche con prospettive di sviluppo					
	0	1	2	3	4	Totale
1	10,3%	3,0%	1,0%	0,0%	0,0%	14,3%
2	12,3%	6,3%	0,7%	0,0%	0,0%	19,3%
3	8,3%	5,7%	1,7%	1,0%	0,0%	16,7%
4	8,3%	5,3%	0,3%	0,0%	0,3%	14,3%
5	3,7%	1,7%	1,3%	0,7%	0,0%	7,3%
6	5,7%	3,0%	1,3%	0,3%	0,3%	10,7%
7	9,0%	6,7%	1,0%	0,7%	0,0%	17,3%
Totale	57,7%	31,7%	7,3%	2,7%	0,7%	100,0%

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Il tentativo di identificare eventuali relazioni esistenti tra le aree geografiche di presenza e quelle di sviluppo deve necessariamente abbandonare la dimensione

aggregata, abbracciata utilizzando come indicatore il numero d'aree di presenza, per addentrarsi in un'analisi di maggior dettaglio. L'analisi delle relazioni esistenti trova supporto metodologico nell'utilizzo delle matrici di correlazione di Pearson¹.

La prima analisi effettuata utilizzando le matrici di correlazione è volta a misurare e definire le relazioni esistenti tra le singole aree geografiche in cui l'insieme di aziende è presente e le aree geografiche in cui ognuna di esse ha intenzione di intraprendere percorsi d'internazionalizzazione. I risultati emersi permettono di procedere con diverse osservazioni in merito al processo di espansione estera da parte delle aziende intervistate (tab. 28).

Innanzitutto è utile osservare come la presenza in Europa dell'Est sia negativamente correlata alla presenza nei paesi del Mediterraneo non UE e all'Africa (-0,125) e al contempo invece sia correlata positivamente con l'intenzione di intraprendere un processo d'internazionalizzazione in America del Nord (0,106). Le aziende che sono attualmente presenti in Europa dell'Est tendono quindi a intraprendere nuovi percorsi d'internazionalizzazione oltremare, ma al contrario non provano interesse per uno sviluppo più prossimo e che coinvolga i paesi del Mediterraneo non appartenenti all'UE o i paesi del continente africano. La relazione in parola sembra quindi identificare un primo sentiero di sviluppo nei processi d'internazionalizzazione.

Per quanto riguarda le aziende che hanno una presenza nei paesi del Mediterraneo non UE e in Africa emerge un giudizio negativo rispetto alla possibilità di sviluppare il proprio business ampliando l'operatività estera anche ai paesi dell'UE (-0,106). Tale relazione è giustificabile, come visto nel paragrafo precedente, dalla tendenza che vede le aziende difficilmente affrontare il processo d'internazionalizzazione partendo da una presenza nei paesi del Mediterraneo non UE o dell'Africa, suggerendo quindi che la relazione negativa sia legata all'elevata probabilità con cui le aziende presenti nell'area geografica in parola abbiano già degli insediamenti nei paesi europei appartenenti all'UE e non necessitino quindi di svilupparsi in tale direzione.

L'ipotesi della presenza di coefficienti di correlazione negativi a causa dell'ordine di preferenza delle aree d'internazionalizzazione è confermata dalla correlazione negativa esistente tra l'intenzione di svilupparsi nei paesi dell'Europa Occidentale e l'attuale presenza in America Latina (-0,146) e l'attuale presenza in Cina (-0,099).

Interessante è osservare come l'America Latina sembra configurarsi come il passaggio che le aziende ordinariamente compiono per uno sviluppo negli altri paesi asiatici e nell'Oceania (0,238), vista l'esistenza di una consistente correlazione positiva e un p-value che attribuisce al coefficiente una significatività statistica molto elevata. Lo sviluppo internazionale delle aziende vede dunque come fenomeni legati da una stringente relazione di causa ed effetto la presenza in America Latina e lo sviluppo aziendale verso i paesi dell'Asia e dell'Oceania.

¹ Per la spiegazione del significato dei valori contenuti nelle matrici di correlazione e per l'introduzione alla loro lettura si rimanda alla sezione relativa alle fasi della ricerca, dove viene illustrato tale strumento di analisi statistica.

Analoga osservazione può essere effettuata per l'attuale presenza in paesi quali l'America del Nord e la Cina (0,103) che anche in questo caso vedono una naturale tendenza allo sviluppo anche nei paesi asiatici.

L'esistenza di una correlazione positiva anche nei casi di attuale presenza nei paesi dell'Asia e in Oceania con lo sviluppo dei paesi dell'America Latina (0,212), dell'America del Nord (0,145) e della Cina (0,201) sembra suggerire l'esistenza di un blocco che vede le tre aree come oggetto di uno sviluppo concatenato che, alla penetrazione di uno dei tre mercati, vede le aziende subito impegnate nel successivo sviluppo delle altre tre aree rimanenti.

L'ultima evidenza emersa dall'analisi è la correlazione esistente tra l'attuale presenza in America del Nord (0,125) e in Cina (0,149) e l'intenzione di sviluppare e rafforzare la presenza nelle medesime aree geografiche. L'interesse attorno alle due aree trova dunque una vivacità anche da parte delle aziende impegnate in tali aree, segnalando in questo modo due possibili alternative: la dimensione contenuta dell'attuale presenza delle aziende che intendono dunque rafforzare la presenza per raggiungere una dimensione ottimale o, in alternativa, il successo dell'attività intrapresa che favorisce un ulteriore sviluppo delle aziende che manifestano la soddisfazione ottenuta dal processo intrapreso.

Tabella 28 – Correlazione tra aree geografiche d'attuale presenza e aree con prospettive d'internazionalizzazione.

Aree di attuale presenza	Aree con intenzioni d'internazionalizzazione						
	Europa Occidentale	Europa dell'Est	Mediterraneo non UE e Africa	America Latina	America del Nord	Cina	Altri paesi asiatici e Oceania
Europa Occidentale	-	-	-	+	+	-	+
Europa dell'Est	-	-	(**)	-	(*)	+	+
Mediterraneo non UE e Africa	(*)	+	-	-	-	-	+
America Latina	(**)	+	+	+	-	+	++ (***)
America del Nord	-	-	(*)	+	(**)	(*)	+(***)
Cina	(*)	+	-	(*)	+	(**)	+(***)
Altri paesi asiatici e Oceania	+	+(**)	+(**)	++ (***)	+(**)	++ (***)	+

Indice di correlazione				P-value	
+	tra 0 e 0,2	-	tra 0 e - 0,2	(*)	p = 0,1
++	tra 0,2 e 0,4	--	tra - 0,2 e - 0,4	(**)	p = 0,05
+++	tra 0,4 e 0,6	---	tra - 0,4 e - 0,6	(***)	p = 0,01

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Una seconda livello d'analisi utile per meglio comprendere le dinamiche che sottostanno alle prospettive d'evoluzione del processo di integrazione consiste nell'indagare la correlazione esistente tra le diverse aree in cui le aziende hanno dichiarato di aver intenzione di procedere a un'ulteriore espansione nel prossimo futuro. In questo modo è possibile comprendere se esistano dei processi che associano in modo univoco le intenzioni di sviluppo in due aree geografiche come complementari o come alternative (tab. 29).

Emerge come l'intenzione di sviluppare processi d'internazionalizzazione presenti una fitta rete di correlazioni di elevata significatività statistica, suggerendo l'esistenza di un tessuto causale di difficile interpretazione del quale risulta difficile dettare un ordine.

In anzi tutto è possibile sottolineare come l'unica area geografica il cui sviluppo non presenta correlazione con nessun'altra area geografica è l'Europa dell'Est che assume dunque la dimensione di fenomeno indipendente. Le altre aree geografiche presentano un insieme di relazioni complesse che permettono di comprendere come lo sviluppo delle aree geografiche presenti un forti livelli di connessione.

In questo modo si trova indicazione di come lo sviluppo internazionale sia un fenomeno irreversibile, tanto che nel momento in cui un'azienda intraprende un'attività d'internazionalizzazione si accinge ad avviare un processo che la vede proiettata in una dimensione internazionale e, dopo il superamento delle difficoltà iniziali connesse alla decisione di abbracciare una strategia a respiro internazionale, ne definisce il naturale impegno nella costante estensione a livello mondiale e verso lo sviluppo di un'azienda transnazionale.

Vista l'elevata complessità del tessuto di relazioni emerso, pare opportuno egualmente sottolineare alcune relazioni esistenti che, per consistenza dell'indice di correlazione e del p-value, identificano legami di correlazione molto stretti.

- lo sviluppo in America Latina e in Cina (0,498) è legato da una stringente relazione positiva, che segnala quindi l'interesse da parte di un significativo numero di aziende a uno sviluppo congiunto dei processi d'internazionalizzazione nelle due aree geografiche;
- lo sviluppo in America del Nord e in Cina (0,572) è legato da una relazione positiva molto consistente, segnalando l'esistenza di un'apparente complementarità tra lo sviluppo delle due aree geografiche;
- lo sviluppo in Cina e altri paesi asiatici e Oceania (0,454) è anch'esso legato da una relazione positiva dall'elevata significatività statistica e consistenza della correlazione, forse in ragione della prossimità territoriale che facilita la gestione di progetti d'internazionalizzazione relativamente prossimi tra loro.

Ricordando che le tre relazioni sopra riportate rappresentano le più significative dal punto di vista di intensità della correlazione e significatività statistica delle relazioni esistenti, si propone al lettore di identificare con cura le relazioni presentate nella tabella 32, dove forse destano maggiore notizia le aree geografiche che non presentano correlazioni significative, e rispetto alle quali quindi non emerge alcuna correlazione diretta, indiretta o neutra.

Tabella 29 – Correlazione tra differenti aree geografiche con prospettive d'internazionalizzazione.

Aree con intenzioni d'internazionalizzazione	Aree con intenzioni d'internazionalizzazione					
	Europa dell'Est	Mediterraneo non UE e Africa	America Latina	America del Nord	Cina	Altri paesi asiatici e Oceania
Europa Occidentale	+	-	+	+(***)	+(**)	++(***)
Europa dell'Est		+	+	+(**)	+	+
Mediterraneo non UE e Africa			++(***)	++(***)	++(***)	++(***)
America Latina				++(***)	+++(***)	++(***)
America del Nord					+++(***)	++(***)
Cina						+++(***)

Indice di correlazione		P-value			
+	tra 0 e 0,2	-	tra 0 e - 0,2	(*)	p = 0,1
++	tra 0,2 e 0,4	--	tra - 0,2 e - 0,4	(**)	p = 0,05
+++	tra 0,4 e 0,6	---	tra - 0,4 e - 0,6	(***)	p = 0,01

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

3.5 I manager italiani impegnati in internazionalizzazione

Dopo aver qualificato la presenza estera delle aziende intervistate nella duplice dimensione attuale e prospettica, in questa seconda parte la ricerca dettaglia il ruolo del capitale umano nei percorsi di sviluppo internazionale e le pratiche implementate per accrescerne le competenze.

Per affrontare in modo organico il tema si è deciso di distinguere il capitale umano impegnato nei processi d'internazionalizzazione in relazione al Paese di origine, identificando come opportuna la distinzione in due categorie: i manager italiani e i manager stranieri, dove con il termine "stranieri" si vuole identificare tutti i manager di nazionalità diverse da quella italiana, siano essi reclutati direttamente nell'area geografica in cui dovranno operare o provengano da un altro Paese straniero. Il presente paragrafo focalizza l'attenzione in modo esclusivo attorno ai manager italiani, mentre il successivo presenterà le informazioni a riguardo della seconda categoria, i manager stranieri.

La struttura delle informazioni presentate vede un'iniziale descrizione delle posizioni ricoperte dai manager all'interno dei processi d'internazionalizzazione e un successivo approfondimento delle forme di sviluppo del capitale umano utilizzate dalle aziende intervistate. L'ultima parte del paragrafo si occuperà di dettagliare le caratteristiche della formazione erogata dalle aziende ai lavoratori, i fabbisogni formativi rispetto ai manager italiani e in fine le preferenze espresse attorno alle caratteristiche che dovrebbe avere un corso di formazione per rispondere in modo efficace alle loro esigenze.

Le informazioni offerte e le evidenze individuate dovrebbero costituire un valido supporto allo sviluppo delle policy, offrendo la possibilità di prevedere nuove attività di supporto alla luce di un'adeguata comprensione delle esigenze delle aziende e, in particolare, rispetto alle esigenze di formazione che non hanno trovato ancora compimento nell'offerta di formazione esplicita presente sul mercato.

3.5.1 Le posizioni occupate

Le aziende intervistate hanno fornito una mappa delle posizioni ricoperte dai manager italiani impegnati nei processi d'internazionalizzazione intrapresi. Tale monitoraggio è avvenuto distinguendo i manager italiani in due sottoinsiemi che per modo di operare differiscono sensibilmente:

- i manager che operano con sede in Italia, ma che svolgono le proprie attività prevalentemente in rapporto con l'estero;
- i manager italiani che operano direttamente in Paesi esteri, a supporto sia di siti produttivi dell'azienda sia di attività di commercializzazione.

L'analisi del ruolo rivestito dalle due categorie di manager italiani in parola è avvenuta mediante la richiesta alle aziende di segnalare le posizioni ricoperte all'interno di una classificazione che, per non rendere eccessivamente onerosa la compilazione del questionario, prevede la suddivisione tra: direzione generale; funzione di amministrazione, finanza e controllo; funzione marketing e vendite; funzioni tecnico produttive; altro.

La tabella 30 presenta la percentuale di aziende del campione che hanno dichiarato di avere nel proprio organico almeno un manager italiano impegnato in internazionalizzazione che occupa la posizione indicata, mantenendo comunque una suddivisione la presenza delle stesse in relazione alle sette aree geografiche indagate. Da tale tabella si evincono alcuni risultati che permettono di meglio caratterizzare la natura del ruolo svolto dai manager italiani nei processi di sviluppo internazionale.

In anzi tutto la distribuzione delle risposte sottolinea come la maggioranza dei manager italiani svolga le proprie mansioni operando dall'Italia con l'estero, visto il limitato numero di casi in cui i manager italiani si trasferiscono all'estero per curare gli interessi della società per cui lavorano. Trova dunque espressione la preferenza delle aziende italiane a controllare le proprie filiali straniere direttamente dall'Italia rispetto alla creazione di presidi locali. La presenza di manager italiani all'estero è un fenomeno dalle dimensioni contenute tanto che l'impegno raggiunge la massima intensità nel 3,7% di aziende che dispongono di un manager italiano impegnato in attività di marketing e vendite in Europa Occidentale, seguita dal 3% che ha manager operanti sempre in Europa Occidentale ma in funzioni di amministrazione, finanza e controllo o tecnico produttiva.

La funzione che mostra la maggiore presenza di aziende aventi manager italiani che si occupano di sviluppo internazionale dall'Italia è il marketing e vendite, osservata con particolare insistenza in Europa Occidentale (89,3%) e con in modo significativo anche in Europa dell'Est (68,7%), America del Nord (50,3%) e negli altri paesi asiatici e Oceania (47,3%). La rilevante numerosità osservata rispetto a tali funzioni sottolinea la preferenza accordata dalle aziende intervistate alla commercializzazione dei propri prodotti piuttosto che alla delocalizzazione produttiva. A conferma della predilezione in parola si può osservare come il numero d'aziende che dispongono di un manager impegnato in attività tecnico-produttive, indicatore della presenza estera di siti produttivi, è significativamente inferiore a quelle che hanno un manager impegnato in attività più consone a uno sviluppo commerciale: solo il 16,7% delle aziende operanti in Europa Occidentale dispone di un manager orientato alla produzione a fronte dell'89,3% che vede almeno un manager impegnato attorno ai temi della commercializzazione.

Rispetto all'impiego di manager dedicati all'area tecnica di prodotto è rilevante osservare come l'Europa Occidentale (16,7%) e dell'Est (14,0%) rivestano il ruolo di primo piano tra i processi di delocalizzazione produttiva, distinguendosi da tutte le altre aree geografiche che presentano un livello di impiego di manager analogo: l'8,3% delle aziende ha manager impegnati per la Cina, il 9,7% per gli altri paesi asiatici e l'Oceania, il 10,3% per i paesi del Nord America, il 9% per

l'America Latina e l'8% per il Mediterraneo non UE e l'Africa. È possibile quindi rilevare come il processo di delocalizzazione produttiva delle aziende intervistate non ha a oggi coinvolto un rilevante numero delle aziende intervistate e, per le aziende attualmente impegnate, i processi di trasferimento della produzione all'estero sono focalizzati nell'area geografica dell'UE o comunque Europea, al contrario paiono ancora contratti i processi relativi alle altre aree geografiche.

I risultati emersi dal monitoraggio evidenziano, inoltre, come le aziende intervistate non abbiano ancora previsto all'interno del proprio organigramma la presenza di manager dedicati alle operazioni legate all'amministrazione, finanza e controllo se non, sempre in misura contenuta, per l'UE (12,3%) e l'Europa dell'Est (9,7%). Anche l'evidenza in parola trova spiegazione nel prevalente orientamento a una presenza estera di tipo commerciale, che non richiede processi di amministrazione o controllo dedicati, ma viene normalmente ricondotta alla più ampia funzione di controllo riguardante la complessiva attività aziendale.

I dati emersi in merito all'impiego dei manager italiani rappresentano significativi elementi a conferma dell'ipotesi che vede le aziende intervistate utilizzare forme d'internazionalizzazione leggere, orientate in misura prevalente alla commercializzazione dei prodotti, contenendo il fenomeno della delocalizzazione produttiva solamente ad alcuni casi isolati. In UE e nei paesi dell'Europa dell'Est si cominciano a osservare fenomeni di presenza estera più significativi e intensi, legati alla presenza di attività produttive localizzate all'estero, alimentando la necessità di un'attività di coordinamento produttivo svolto da manager italiani, operanti in Italia.

L'interpretazione delle informazioni relative alla presenza di manager italiani e alle funzioni da loro rivolte assume maggiore significato se posta in relazione con le intenzioni future di sviluppo indagate nei paragrafi precedenti. Analizzando congiuntamente i due fenomeni emerge come la presenza delle aziende italiane all'estero attualmente è certamente legata alla vendita diretta ma, in un prossimo futuro, con ragionevole certezza si assisterà a un incremento di tale presenza in termini sia di intensità sia di estensione e, con buona probabilità, si rafforzerà il numero di delocalizzazione produttive in Europa dell'Est. Si prospetta così l'ipotesi che vede le aziende lombarde nella fase iniziale di un cammino che potrà alimentare la creazione di un processo di delocalizzazione anche in altre Aree geografiche. Il cammino verso la delocalizzazione produttiva, partendo con buona probabilità dall'Europa dell'Est, dovrebbe svilupparsi coerentemente con le preferenze espresse dalle aziende intervistate, e coinvolgere gli altri paesi asiatici, l'Oceania e la Cina.

Il graduale irrobustirsi della presenza estera delle aziende italiane al quale si dovrebbe assistere in un prossimo futuro dovrebbe quindi provocare due simultaneo fenomeni:

- il passaggio da una presenza fondata sulla sola commercializzazione alla realizzazione di Investimenti Diretti Esteri e quindi allo sviluppo di comparti produttivi esteri;
- lo spostamento della attenzione in merito d'internazionalizzazione dai Paesi dell'Europa a nuove aree geografiche quali la Cina e gli altri paesi asiatici e

l'Oceania. Tale spostamento dovrebbe avvenire in termini sia di trasferimento degli stabilimenti produttivi, in ragione dell'economicità dell'accesso ai fattori produttivi in particolare alla manodopera, sia di sviluppo di consistenti attività di commercializzazione dei prodotti dell'azienda all'estero, cercando di trarre beneficio della consistenza dei mercati a disposizione e non ancora esplorati.

Tabella 30– Posizioni ricoperte dai manager italiani impegnati in internazionalizzazione.

		Europa Occidentale	Europa dell'Est	Mediterraneo non UE e Africa	America Latina	America del Nord	Cina	Altri paesi asiatici e Oceania
Personale operante all'estero	Direzione generale	1,7%	0,3%	0,3%	0,7%	1,0%	0,7%	0,7%
	Funzioni di amministrazione, finanza e controllo	3,0%	1,7%	0,3%	0,7%	1,7%	0,7%	0,3%
	Funzioni di marketing e vendite	3,7%	1,7%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	0,7%
	Funzioni tecnico produttive	3,0%	2,0%	1,0%	0,7%	1,3%	0,7%	1,0%
	Altro	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Personale operante in Italia con l'estero	Funzioni di amministrazione, finanza e controllo	12,3%	9,7%	4,7%	4,3%	5,7%	4,0%	5,3%
	Funzioni di marketing e vendite	89,3%	68,7%	29,3%	40,0%	50,3%	34,7%	47,3%
	Funzioni tecnico produttive	16,7%	14,0%	8,0%	9,0%	10,3%	8,3%	9,7%
	Altro	5,7%	5,3%	1,7%	1,7%	2,3%	2,3%	3,7%

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

3.5.2 Le forme di sviluppo di competenze

Nel presente paragrafo sono trattati i risultati dell'indagine in merito alle pratiche realizzate dalle aziende per sviluppare le competenze funzionali a supportare le attività d'internazionalizzazione, prestando particolare attenzione all'entità del ricorso da parte delle aziende a percorsi di formazione offerti da organizzazioni o enti specializzati.

La ricerca ha voluto indagare il ricorso a due diverse forme di sviluppo del capitale umano:

- l'attività di *formazione esplicita*, consistente in corsi di formazione erogati internamente all'azienda o da parte di organizzazioni di formazione esterne. Tale dimensione della formazione può avvenire secondo diverse modalità quali, ad esempio: la partecipazione a corsi universitari, master o di specializzazione; lo svolgimento di attività mediante piccoli gruppi, circoli della qualità o sessioni comuni di problem solving; la partecipazione a seminari o convegni; la partecipazione a fiere;
- l'attività di *formazione implicita*, consistente in tutte le attività che hanno valenza formativa ma non presentano la forma di veri e propri corsi. Tale formazione può, a titolo esemplificativo, manifestarsi mediante: l'affiancamento dei neo assunti o dei giovani in stage a persone di maggiore esperienza; la rotazione delle mansioni; il periodico cambiamento di sede.

Se la formazione esplicita è di facile identificazione in quanto riconducibile a un insieme di forme predefinite altrettanto non si può dire della formazione implicita, che trova costantemente nuove modalità di espressione. Vista la difficoltà di un monitoraggio completo di tutte le attività di formazione implicita e considerato che il principale sistema d'espressione della stessa è l'affiancamento, nella presente ricerca si è deciso di focalizzare la raccolta dati in merito all'affiancamento in qualità di principale strumento di formazione implicita. Tale scelta trova anche significato nella particolare rilevanza rivestita nei processi di sviluppo delle competenze dal passaggio dalla conoscenza teorica alla capacità di utilizzare le stesse all'interno dello svolgimento delle attività quotidiane, che fa dell'affiancamento uno dei cardini del processo formativo delle aziende italiane.

L'analisi che segue vede dunque l'individuazione, per le motivazioni esposte, di due distinte modalità di formazione delle persone presenti in aziende:

- la formazione di natura esplicita, intesa nella sua accezione più ampia e includendo dunque ogni percorso di formazione fondato su lezioni frontali (d'ora in poi "formazione");
- l'affiancamento dei neo assunti o dei giovani in stage a persone di maggiore esperienza, in qualità di più significativa espressione della formazione implicita (d'ora in poi "affiancamento").

Prima di procedere alla presentazione dei risultati è utile specificare un fattore aggiuntivo su cui è fondata l'analisi di seguito riportata.

In un processo di scelta in merito allo sviluppo delle competenze il management di un'azienda, prima di determinare se ricorrere a formazione esplicita o implicita, deve affrontare una scelta di fondo in merito alla modalità con cui reperire le competenze necessarie: è necessario che decida se sviluppare internamente le competenze necessarie o introdurre in azienda nuove figure già formate.

Merita una puntualizzazione come il management, posto di fronte alla necessità di colmare il gap tra le competenze disponibili e quelle necessarie al processo d'internazionalizzazione, non si trova di fronte a un'alternativa radicale tra la formazione e il ricorso al mercato del lavoro, ma è chiamato a identificare la migliore combinazione delle due modalità tra le infiniti possibili: il management deve decidere quanto ricorrere al mercato del lavoro e quanto impegno profondere per sviluppare le competenze del personale all'interno dell'azienda.

Alla formazione e all'affiancamento, le due forme di sviluppo del capitale umano precedentemente identificate, è possibile quindi accostarne una terza: l'acquisizione di persone già formate.

La ricerca, partendo dall'identificazione delle suddette tre forme di sviluppo del capitale umano, ha indagato come siano utilizzate dalle aziende intervistate, in quale misura una sia preferita all'altra e quali principi guidano le scelte relative al loro impiego.

Le trecento aziende intervistate hanno inizialmente dichiarato quali tra le tre forme di sviluppo delle competenze aziendali precedentemente identificate siano da loro utilizzate nell'ambito dei processi di crescita internazionale, permettendo così di comprendere le preferenze accordate dai management a ognuna di esse.

È emerso come le aziende per lo sviluppo del capitale umano nei processi d'internazionalizzazione utilizzino in modo prevalente il ricorso all'affiancamento delle risorse giovani a risorse esperte (85,3%). La chiara preferenza espressa a favore di tale modalità può trovare giustificazione in due possibili ragioni:

- le aziende valutano di maggiore efficacia dell'affiancamento rispetto alla formazione, considerandolo quindi il miglior modo di crescita delle competenze in prospettiva internazionale;
- le aziende ricorrono all'affiancamento come soluzione utile a supplire alle attuali carenze del mercato della formazione che non è sufficientemente efficace nel soddisfarne il fabbisogno formativo.

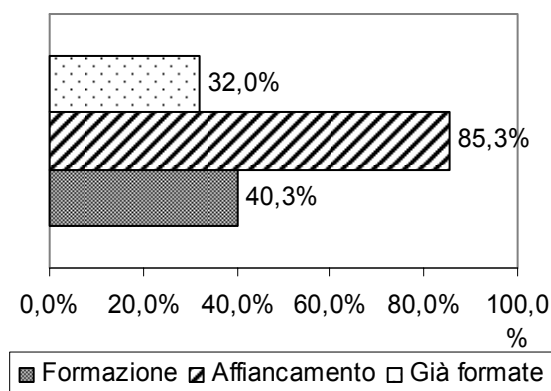
Il ruolo di secondo piano rivestito dalla formazione nello sviluppo delle competenze necessarie per operare a livello internazionale è confermato dall'osservare come il suo utilizzo sia limitato al 40,3% delle aziende.

Il ricorso all'assunzione di nuovo personale esperto nello sviluppo di processi d'internazionalizzazione è la strada meno battuta dalle aziende intervistate che solo nel 32% dei casi hanno percorso tale strada (fig. 11).

Si presenta in questo modo un panorama che vede il *learning-by-doing*, nella forma dell'affiancamento, imporsi come prevalente forma di sviluppo delle competenze, configurando la formazione come un elemento d'apparente secondo

piano nei processi di sviluppo delle competenze per operare a livello internazionale.

Figura 11 – Forme di sviluppo delle competenze dei manager italiani.



Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Un elemento d'indagine di particolare interesse è la comprensione della relazione esistente tra il ricorso all'affiancamento e il ricorso alla formazione, così da identificare se i due metodi siano concepiti dalle aziende come l'uno integrativo dell'altro o rappresentano una scelta alternativa.

La seguente matrice che sintetizza la distribuzione delle aziende tra quelle che realizzano solo una delle due forme di sviluppo delle competenze e quelle che ricorrono alla combinazione delle due, permettendo in questo modo di comprendere l'orientamento espresso dalle aziende rispetto alla relazione analizzata.

Emerge come le aziende intervistate concepiscano l'affiancamento come strumento indispensabile allo sviluppo delle competenze, ma in particolar modo si può evincere come la formazione sia considerata uno strumento da utilizzare in modo congiunto all'affiancamento: solo il 6,3% delle aziende ha intrapreso percorsi di formazione senza che a questa corrisponda un affiancamento a fronte di un 34% che ha legato alla realizzazione di un corso un'attività di affiancamento. Il giudizio emergente è chiaro e conferma la necessità di affiancare alle nozioni teoriche apprese nei corsi di formazione l'apprendimento di un saper fare pratico, traguardo ultimo dei processi di sviluppo delle competenze (tab. 31).

La rilevanza dell'affiancamento è sottolineata ulteriormente dal 51,3% delle aziende che non ricorre a corsi di formazione per lo sviluppo delle competenze, ma che valuta il solo affiancamento sufficiente alla generazione delle competenze necessarie all'internazionalizzazione.

I dati presentano la situazione attuale in merito alle pratiche realizzate dalle aziende, ma pare utile precisare che non possono essere considerati giudizi insindacabili rispetto alla maggiore efficienza di una forma rispetto ad un'altra. Non è possibile evincere dalla matrice giudizi in merito alla maggiore efficienza ed efficacia dell'affiancamento nei processi di sviluppo delle competenze rispetto

alla formazione, emerge piuttosto la necessità da parte delle aziende di favorire nei lavoratori il passaggio da nozioni teoriche al saper fare di ordine pratico.

La matrice suggerisce lo sviluppo di nuove modalità di formazione capaci di sviluppare una convergenza e un'equilibrio tra l'apprendimento teorico tipico di un corso di formazione e l'apprendimento pratico che meglio definisce la fase di affiancamento. L'orientamento sembra dunque proporre un maggiore impegno delle organizzazioni formative nello strutturare corsi strutturati a partire dalla tensione a integrare formazione e affiancamento in un unico processo formativo.

Tabella 31 – Relazione tra formazione e affiancamento.

Affiancamento	Formazione		
	No	Sì	Totale
No	8,4%	6,3%	14,7%
Sì	51,3%	34,0%	85,3%
Totale	59,7%	40,3%	100,0%

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Le preferenze delle aziende attorno alle modalità di sviluppo delle competenze assumono maggiore valore indicativo se indagate distinguendo i diversi utilizzi degli strumenti in relazione al numero d'addetti dell'azienda, fornendo un'indicazione di come mutino le preferenze al crescere della dimensione aziendale.

La spaccatura delle informazioni per classe d'addetti permette di osservare tre ulteriori tendenze (fig. 12).

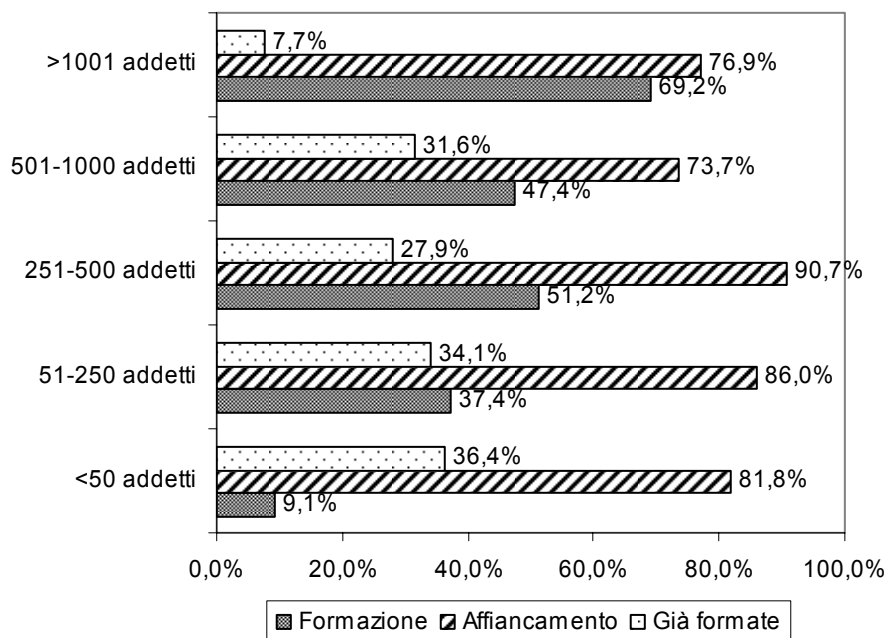
Emerge come al crescere della dimensione aziendale si amplifichi il ricorso alle attività di formazione, tanto che si passa dal 9,1% delle aziende con meno di 50 addetti che utilizzano la formazione e, osservando uno sviluppo al crescere delle dimensioni, si arriva al 69,2% delle aziende con più di 1.001 addetti. La formazione rappresenta una valida alternativa all'affiancamento solamente laddove le dimensioni aziendali crescono, quindi la possibilità di accedere a percorsi di formazione dedicati all'internazionalizzazione interessa in particolar modo le aziende di medio-grandi dimensioni.

La seconda vede l'impiego dell'affiancamento come indipendente dalle dimensioni aziendali tanto che le aziende di piccole dimensioni presentano un utilizzo di tale strumento nell'81,8% dei casi, percentuale molto prossima al 76,9% osservato nelle aziende con più di 1001 addetti. Trova conferma in questa tendenza come l'importanza attribuita all'affiancamento sia elevata a prescindere dalla dimensione aziendale, vedendo lo stesso diffuso sia nelle piccole sia nelle grandi aziende.

La terza evidenza vede il ricorso all'acquisizione di persone già formate come un fattore comune a tutte le aziende con meno di 1000 addetti, tanto che si osserva solamente un leggero calo della percentuale d'aziende impegnate nell'uso di tale forma di incremento delle competenze a partire dalle aziende con meno di 50 addetti (36,4%) sino alle aziende di 501-1000 addetti (31,6%). Il mercato delle persone esperte in processi d'internazionalizzazione pare dunque essere un mercato vivo in tutte le aziende eccetto quelle di grandissime dimensioni, che

preferiscono evitare di ricorrere all'acquisizione di persone sul mercato per strutturare percorsi di sviluppo delle competenze rispetto al personale, come evidenziato dal consistente incremento delle attività formative.

Figura 12 – Forme di sviluppo delle competenze dei manager italiani.



Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

3.5.3 La formazione esplicita

L'approfondimento delle caratteristiche della formazione intrapresa dalle aziende intervistate permette di individuare quali siano i percorsi formativi con maggiore domanda e avviare un'iniziale comprensione di quali siano le caratteristiche dei corsi di cui le aziende necessitano.

Una prima forma d'analisi delle attività di formazione intraprese dalle aziende consiste nell'identificare lo sforzo profuso dalle stesse nella formazione dei manager italiani in relazione all'area geografica estera di riferimento e alla funzione ricoperta.

Le aziende hanno formato prevalentemente i manager che operano nelle funzioni di marketing e vendite, senza alcuna distinzione né fra personale che opera in Italia o all'estero né per area geografica di riferimento. Tra le attività di formazione in marketing e vendite emerge un particolare interesse per la formazione di manager italiani operanti in Italia con l'Europa Occidentale (41,3%) e con l'Europa dell'Est (30,7%). A un secondo livello d'interesse si attestano i corsi di formazione erogati per i manager impegnati nelle medesime funzioni ma in America Latina (19,7%), in America del Nord (22,0%) e negli altri paesi asiatici e dell'Oceania (21,7%). Pare più contenuto l'interesse per i corsi di marketing e vendite orientati alla Cina (17%) e al Mediterraneo non UE e

all'Africa (14,3%), segno di una concezione di tali mercati come ancora lontani o non interessanti dal punto di vista commerciale, ma attraenti esclusivamente come possibilità di delocalizzazione produttiva (tab. 32).

Il secondo tema di interesse, sebbene più contenuto rispetto allo sviluppo di competenze di marketing e commerciali, è lo sviluppo di competenze tecniche produttive, che trova massima espressione rispetto all'area geografica dell'UE (8,3%) e dell'Europa dell'Est (7,3%) e il minimo punto di interesse nella Cina (4,0%).

Il terzo tema che attrae l'interesse delle aziende intervistate sono i temi di amministrazione, finanza e controllo per i manager italiani operanti con l'estero. Anche in questo caso la principale attenzione è attratta dalla zona dell'UE (6,3%) e dall'Europa dell'Est (5%).

La formazione dei manager italiani operanti all'estero è, al contrario, un fenomeno limitato a un contenuto numero di aziende tanto che il valore massimo si presenta nella formazione dei manager operanti nella funzione marketing e vendite nell'Europa Occidentale (2,7%). La limitata attività di formazione rispetto ai manager italiani all'estero è conseguenza diretta della scarsa numerosità degli stessi che riduce le esperienze delle aziende a pochi casi osservati, rendendo dunque il fenomeno di scarsa rilevanza.

In sintesi il giudizio emergente è duplice:

- da una parte si palesa la prevalenza delle attività di formazione inerenti il marketing e le vendite, conseguenza della prevalenza dei percorsi d'internazionalizzazione basati su presenze leggere quindi fondati sulla commercializzazione;
- dall'altra la necessità di recepire nei corsi le specificità delle aree geografiche in cui le aziende sono chiamate a operare, in particolare la domanda sembra concentrata attorno all'Area Europea sia UE sia dell'Est e, sebbene non sia ancora pienamente matura, sembra crescere l'attenzione attorno all'America Latina, l'America del Nord e gli altri paesi asiatici e per l'Oceania.

Tabella 32 – Aziende che hanno realizzato attività di formazione per manager italiani.

		Europa Occidentale	Europa dell'Est	Mediterraneo non UE e Africa	America Latina	America del Nord	Cina	Altri paesi asiatici e Oceania
Personale operante all'estero	Direttore generale	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Amministrazione, finanza e controllo	0,3%	0,3%	0,0%	0,3%	0,0%	0,3%	0,0%
	Marketing e vendite	2,7%	1,3%	0,3%	0,3%	0,7%	0,3%	0,0%
	Tecnico produttiva	1,3%	1,0%	0,3%	0,3%	0,7%	0,3%	0,3%
	Altro	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
Personale operante in Italia con l'estero	Amministrazione, finanza e controllo	6,3%	5,0%	2,7%	2,7%	2,7%	2,0%	3,0%
	Marketing e vendite	41,3%	30,7%	14,3%	19,7%	22,0%	17,0%	21,7%
	Tecnico produttiva	8,3%	7,3%	5,0%	5,3%	5,7%	4,0%	5,3%
	Altro	1,3%	0,7%	0,3%	0,3%	0,7%	0,3%	0,7%

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Alle aziende è stato poi chiesto di identificare i motivi che sottostanno alla scelta di non intraprendere percorsi formativi espliciti, così da poter meglio comprendere il tessuto causale che porta le aziende a rinunciare all'attività formativa in senso esplicito.

La prima motivazione in ordine di importanza che le aziende hanno segnalato è il ricorso all'affiancamento o alla formazione sul campo come strumento sostitutivo della formazione esplicita, ragione segnalata 63,9% delle aziende intervistate. In questo modo trova un'ulteriore conferma l'ipotesi di un approccio allo sviluppo delle competenze del personale che vede l'affiancamento come strumento sostitutivo preferito alla formazione.

Tra le motivazioni che potremmo identificare a un secondo livello d'importanza troviamo il 18,9% delle aziende che ha dichiarato di non aver fatto ricorso alla formazione a fronte di difficoltà legate all'eccessiva specificità del settore in cui operano e l'11,5% dei casi in cui determinante è stata la mancanza del tempo o delle risorse necessarie da dedicare alla formazione. Trovano dunque contenuta rilevanza la difficoltà legate al reperimento delle risorse, evidenziando così come la scelta di non prevedere attività di formazione esplicita sia l'espressione di un giudizio rispetto al loro valore piuttosto che una scelta dettata dalla scarsità di risorse e dalla necessità di contenere i costi.

Analizzando la distribuzione delle risposte per classi d'addetti emerge come, in ogni caso, le aziende a prescindere dalla dimensione considerino l'affiancamento come il principale motivo per cui non pare opportuno procedere all'erogazione di attività di formazione. Interessante è osservare come per le aziende di piccole dimensioni, contrariamente a quanto ci si sarebbe potuto attendere, la seconda motivazione in ordine d'importanza non risiede nella mancanza di tempo o di risorse (12,5%), bensì nell'eccessiva specificità del settore (37,5%). Tale risposta trova ragione nelle ridotte dimensioni che spingono naturalmente le aziende a occupare nicchie di mercato e quindi settori in cui una formazione dedicata risulta essere difficile da reperire sul mercato se non mediante accordi con gli enti di formazione per la realizzazione di corsi *ad hoc* (tab. 33).

Tabella 33 – Ragioni per cui non le aziende non effettuano formazione.

	<50 addetti	51-250 addetti	251-500 addetti	501-1000 addetti	>1001 addetti	Totale
Mancanza di tempo e/o risorse	12,5%	11,2%	7,1%	22,2%	0,0%	11,5%
Affiancamento o formazione sul campo	37,5%	66,3%	78,6%	55,6%	0,0%	63,9%
Settore troppo specifico	37,5%	18,0%	7,1%	22,2%	50,0%	18,9%
È un errore non farlo	12,5%	4,5%	7,1%	0,0%	50,0%	5,7%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Per indagare l'eventuale relazione esistente tra l'utilizzo della formazione o dell'affiancamento e le aree geografiche in cui sono chiamati a operare i manager italiani impiegati si è deciso di ricorrere alle matrici di correlazione.

Una prima matrice ha voluto verificare l'esistenza di relazioni di correlazioni tra le aree geografiche d'attività in cui le aziende sono impegnate e il ricorso alle diverse forme di sviluppo delle competenze (tab. 34).

L'analisi delle correlazioni statisticamente significative emerse nell'ambito dell'analisi sottolinea come il ricorso ad attività di formazione espressa risulta essere positivamente correlato con il numero d'aree geografiche in cui l'azienda è impegnata (0,120), con la presenza in Europa dell'Est (0,112), nel mediterraneo non UE e Africa (0,175) e con l'America Latina (0,113). La formazione sembra quindi assumere particolare rilievo laddove la presenza estera è consolidata e dove, di conseguenza, esistono corsi di formazione destinati a sviluppare le competenze utili per entrare nei suddetti mercati e favorire lo sviluppo dell'azienda.

È meritevole di differente ragionamento la presenza nei paesi del Mediterraneo non UE e Africa che vede la coesistenza di una correlazione positiva con la formazione (0,175) e di una negativa con l'assunzione di persone già formate (-0,137). Le relazioni emerse sembrano denunciare la carenza di persone che dispongano già delle competenze utili per procedere all'internazionalizzazione dell'azienda in tale area geografica, costringendo le aziende di fronte alla necessità di formare personale poiché, vista la scarsità di persone alle quali affidare le giovani persone che devono sviluppare le competenze, perde di incisività dell'ipotesi di ricorrere all'affiancamento.

Tabella 34 – Correlazione tra aree geografiche di presenza e forme di sviluppo delle competenze.

	Formazione	Affiancamento	Già formate
Numero aree di attività	+	-	-
	(**)		
Europa Occidentale	-	+	0,067
		(*)	
Europa dell'Est	+	+	-
	(*)		
Mediterraneo non UE e Africa	+	+	-
	(***)		(**)
America Latina	+	-	-
	(*)		
America del Nord	+	-	+
Cina	+	+	+
Altri paesi asiatici e Oceania	-	-	-

Indice di correlazione				P-value	
+	tra 0 e 0,2	-	tra 0 e -0,2	(*)	p = 0,1
++	tra 0,2 e 0,4	--	tra -0,2 e -0,4	(**)	p = 0,05
+++	tra 0,4 e 0,6	---	tra -0,4 e -0,6	(***)	p = 0,01

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

La matrice di correlazione tra le differenti aree con prospettive d'internazionalizzazione e le forme di sviluppo delle competenze manifesta l'esistenza di un contenuto numero di relazioni statisticamente significative (tab. 35).

Le relazioni segnalano una correlazione positiva tra il reperimento di competenze mediante l'assunzione di persone già formate in tema

d'internazionalizzazione e le aziende che operano nell'UE (0,160). Il risultato in parola sottolinea come il livello di maturità delle operazioni d'internazionalizzazione connesse con l'Europa Occidentale sia il più elevato rilevato tra le aree geografiche osservate, infatti, la relazione positiva con il ricorso all'acquisizione di persone già formate sottintende l'esistenza di un numero di persone sufficientemente ampio da costituire un vero e proprio mercato del lavoro che, grazie al perdurare dell'impegno in tali aree geografiche per un significativo periodo di tempo, ha permesso la costituzione di un insieme di persone che fa' della capacità di operare con i paesi dell'Europa il punto principale della propria professionalità.

Tabella 35 – Correlazione tra aree geografiche con prospettive d'internazionalizzazione e forme di sviluppo delle competenze.

	Formazione	Affiancamento	Già formate
Europa Occidentale	–	–	+
Europa dell'Est	+	+	+
Mediterraneo non UE e Africa	–	+	–
America Latina	–	–	+
America del Nord	–	+	–
Cina	–	+	+
Altri paesi asiatici e Oceania	–	+	+

Indice di correlazione				P-value	
+	tra 0 e 0,2	–	tra 0 e -0,2	(*)	p = 0,1
++	tra 0,2 e 0,4	--	tra -0,2 e -0,4	(**)	p = 0,05
+++	tra 0,4 e 0,6	---	tra -0,4 e -0,6	(***)	p = 0,01

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

3.5.4 Il fabbisogno formativo

Il supporto che la presente ricerca può offrire allo sviluppo di nuove policy a sostegno dell'internazionalizzazione delle aziende lombarde, come detto precedentemente, consiste anche del tentativo di comprendere quale sia il fabbisogno formativo espresso dalle aziende intervistate così da orientare le scelte per incontrare appieno i bisogni delle aziende.

La ricerca ha quindi inteso indagare i bisogni di formazione maggiormente sentiti dalle aziende con riferimento ai manager italiani, sempre mantenendo la distinzione tra quelli che operano in Italia con l'estero e quelli che operano all'estero in virtù delle diverse competenze di cui devono disporre per operare con successo. I risultati offerti nel presente paragrafo consistono dunque in un'analisi delle diverse competenze di cui abbisognano le aziende intervistate, ma per le quali non trovano adeguata o sufficiente offerta formativa sul mercato. Il tentativo è, quindi, l'identificazione della composizione del gap formativo, ovvero la distanza esistente tra il fabbisogno formativo delle aziende e le risposte che le organizzazioni formative sono in grado di fornire alle aziende, isolando la

domanda di formazione che non trova risposta sul mercato e permane insoddisfatta.

Il presente paragrafo rappresenta una valida base informativa utile per individuare e pianificare interventi formativi capaci di incontrare le esigenze delle aziende tuttora insoddisfatte e incidere positivamente sulla capacità di intraprendere percorsi volti all'internazionalizzazione.

Le aziende sono state interpellate con una domanda aperta in merito alle competenze che desiderano sviluppare per i propri manager italiani, successivamente le risposte dagli intervistati sono state ricondotte, mediante un sistema di classificazione basato su parole chiave, a una o più classi di una tassonomia dei fabbisogni formativi costruita in relazione alle risposte emerse.

La tassonomia alla quale sono state ricondotte le risposte date dagli intervistati in merito ai fabbisogni formativi, ha identificato i seguenti tipi di competenze:

- *adattamento*, pertinenti la necessità che una persona sviluppi la capacità di adattarsi alle particolarità che caratterizzano e differenziano il Paese estero;
- *conoscenze del mercato*, riguardanti lo sviluppo di un'adeguata conoscenza delle caratteristiche di dimensione, sviluppi e peculiarità che caratterizzano un mercato estero;
- *conoscenze della cultura*, inerenti la cognizione delle dimensioni e caratteristiche della cultura del Paese estero;
- *disponibilità a viaggiare*, come creazione di una cultura aziendale che favorisca nelle persone la predisposizione alla mobilità, sia essa temporanea o definitiva, tra le diverse sedi italiane ed estere dell'azienda;
- *legali*, riferite alla padronanza delle norme che regolano il commercio a livello sia internazionale sia del Paese estero in cui l'azienda intende operare;
- *linguistiche*, connesse alla conoscenza delle lingue utili per operare in contesti esteri intese nella loro accezione più ampia ovvero sia come conoscenza della lingua inglese sia come conoscenza della lingua locale del Paese estero;
- *relazionali*, intesa come attitudine a tessere relazioni, sia a livello nazionale sia a livello internazionale, e beneficiare delle stesse come possibilità di sviluppo del business;
- *tecniche di prodotto*, includendo in esse lo sviluppo di competenze in merito alle caratteristiche tecniche del prodotto funzionali sia alla gestione della produzione sia alla commercializzazione degli stessi.

La principale necessità in termini di sviluppo delle competenze per i manager italiani che operano all'estero consiste nello sviluppo della *conoscenza delle lingue*, identificato come bisogno insoddisfatto dal 75% delle aziende intervistate (fig. 13). Le aziende necessitano di corsi che favoriscano i propri lavoratori nella conoscenza delle lingue necessarie allo sviluppo internazionale, considerando tra esse sia l'inglese, in qualità di lingua utilizzata nelle comunicazioni a livello internazionale, sia le lingue locali del Paese in cui l'azienda opera o intende operare. Trova conferma come la scarsa conoscenza delle lingue sia un fenomeno diffuso nelle aziende italiane, comportando difficoltà di comunicazione e rallentando in modo significativo il processo d'internazionalizzazione,

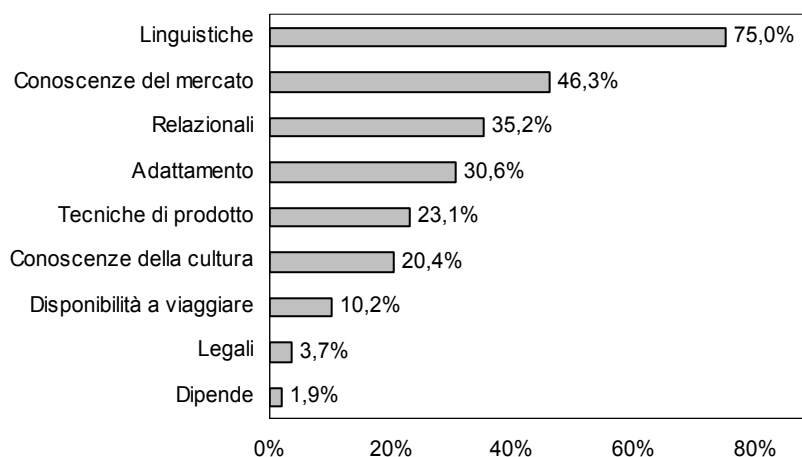
specialmente laddove è necessario conoscere lingue locali di matrice asiatica o dell'Europa dell'Est.

Il secondo gap formativo rilevato concerne la *conoscenza del mercato estero* in cui l'azienda ha in corso o intende sviluppare processi d'internazionalizzazione, identificato dal 46,3% delle aziende intervistate come un fronte sul quale i manager abbisognano di maggiore capacità. La conoscenza del mercato è un fattore critico per il successo del processo, infatti, sembra improbabile che un'azienda possa penetrare con successo un mercato straniero senza conoscerne a fondo le caratteristiche in termini di processi di fornitura, preferenze dei consumatori, numerosità e caratteristiche dei concorrenti e dei potenziali entranti nel mercato e di esistenza di eventuali prodotti sostitutivi. La necessità di apprendere le caratteristiche del mercato trova come naturale complemento un buon grado di *conoscenza della cultura locale*, riconosciuto come necessità di formazione del 20,4% delle aziende intervistate. Sebbene la conoscenza della cultura locale sembra essere meno determinante rispetto a quella del mercato riveste un ruolo comunque significativo nei processi di sviluppo internazionale poiché, come facilmente intuibile, una maggiore adesione alla cultura locale permette di meglio rispondere alle esigenze della clientela e condurre l'azienda verso un posizionamento di successo.

Le aziende, al terzo posto in ordine di significatività, hanno evidenziato la necessità di sviluppare nel personale le *capacità relazionali* (35,2%) e lo spirito d'*adattamento* a un contesto differente da quello italiano (30,6%). Le competenze in parola sembrerebbero essere condizioni innate delle persone che, per loro natura, possono essere portate allo sviluppo di relazioni o ad adattarsi in contesti anche difficili, eppure le aziende identificando con una significativa numerosità tale bisogno di formazione sottolineano come la formazione esplicita sia una concreta possibilità per sviluppare tali competenze e, simultaneamente, ribadiscono come la capacità di relazionarsi e adattarsi a un contesto che si differenzia da quello italiano costituisca una componente del successo internazionale.

Le aziende attribuiscono limitata rilevanza sia alla *disponibilità a viaggiare* (10,2%) sia alla *conoscenza del contesto normativo* internazionale e del Paese estero (3,7%). Tale contenuta rilevanza può trovare differenti ragioni: per la disponibilità a viaggiare la principale motivazione può essere identificata nella difficoltà di riconoscere la possibilità di sviluppare tale orientamento mediante corsi di formazione, mentre per le competenze legali può essere conseguenza di un diffuso orientamento a ricorrere all'*outsourcing* per quanto riguarda la disciplina legale, preferendo affidare la gestione di tali temi a uffici legali o consulenziali specializzati piuttosto che accingersi a sviluppare funzioni dedicate interne all'azienda.

Figura 13 – Fabbisogno formativo per i manager italiani che lavorano all'estero.



Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

L'indagine in merito alla differente significatività che tale sviluppo di competenze riveste a proposito del numero d'addetti dell'azienda e quindi della dimensione aziendale permette di ottenere alcune ulteriori indicazioni sulle caratteristiche del fabbisogno formativo di manager italiani operanti all'estero (tab. 36).

Primo risultato rilevante è osservare come lo sviluppo della conoscenza delle lingue rappresenti il principale fabbisogno formativo delle aziende in ogni classe dimensionale monitorata, rimarcando così come la carenza evidenziata sia sentita e restesa. L'intensità e la natura trasversale alle dimensioni del fenomeno in parola sembra suggerire l'urgenza d'interventi che supportino le azioni a favore dello sviluppo di conoscenze linguistiche da parte del management italiano o, a ogni modo delle generazioni manageriali future. Possibili interventi potrebbero prevedere anche il potenziamento delle esperienze estere o dei corsi di perfezionamento della lingua, in particolar modo a livello universitario, costituendo così una nuova classe di management che abbia pieno possesso almeno di una lingua straniera.

Altro fenomeno interessante la crescita d'importanza del fabbisogno di capacità relazionali e di un'appropriata conoscenza del mercato al crescere del numero d'addetti coinvolti nell'attività aziendale. La crescita del fabbisogno di competenze relazionali è direttamente riconducibile alla relazione esistente tra la dimensione aziendale e la complessità delle relazioni interne. Le aziende di grandi dimensioni sono più sensibili all'importanza delle capacità relazionali poiché, crescendo il numero di nessi relazionali che un lavoratore deve trattenere internamente all'organizzazione, cresce anche l'importanza di disporre delle competenze che siano in grado di favorirne uno sviluppo.

Per quanto riguarda il rapporto diretto esistente tra dimensione aziendale e l'importanza dell'appropriata conoscenza del mercato sembra assumere rilievo come possibile motivazione il maggiore orientamento a forme d'internazionalizzazione strutturate da parte delle aziende di maggiori dimensioni

che, estendendo la presenza dalla commercializzazione alla delocalizzazione produttiva, necessitano di una più ampia conoscenza del mercato perché devono fronteggiare più consistenti investimento e tassi di rischio operativo e Paese.

Tabella 36 – Fabbisogno formativo per i manager italiani che lavorano all'estero.

	<50 addetti	51-250 addetti	251-500 addetti	501-1000 addetti	>1001 addetti	Totale
Linguistiche	25,0%	77,1%	61,5%	100,0%	100,0%	75,0%
Conoscenze del mercato	25,0%	43,4%	61,5%	71,4%	0,0%	46,3%
Relazionali	25,0%	31,3%	53,8%	57,1%	0,0%	35,2%
Adattamento	25,0%	31,3%	30,8%	28,6%	0,0%	30,6%
Tecniche di prodotto	25,0%	25,3%	15,4%	14,3%	0,0%	23,1%
Conoscenze della cultura	0,0%	19,3%	30,8%	28,6%	0,0%	20,4%
Disponibilità a viaggiare	25,0%	8,4%	7,7%	14,3%	100,0%	10,2%
Legali	0,0%	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%	3,7%
Non so, dipende	25,0%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

L'analisi è proseguita con l'ausilio delle matrici di correlazione allo scopo di individuare l'esistenza di relazioni statisticamente significative tra le singole competenze che vanno a comporre il fabbisogno formativo rispetto ai manager italiani operanti all'estero e le differenti aree di loro presente o futura operatività.

Sono emerse alcuni nessi che favoriscono una maggiore oculatezza nella comprensione del variare della sensibilità delle aziende intervistate alle differenti componenti del gap formativo in relazione all'area di operatività (tab. 37).

Il tema della carenza di *conoscenza delle lingue* straniere propone una correlazione statisticamente significativa con l'attuale presenza in Europa Occidentale (0,119) e nel Mediterraneo non UE e Africa (0,151). Per quanto riguarda i futuri sviluppi statisticamente il problema delle lingue è più sentito dalle aziende che intendono intraprendere un percorso d'internazionalizzazione nell'Europa dell'Est (0,120). La carenza di competenze linguistiche interessa in particolare rispetto alle aree geografiche che, come visto precedentemente, presentano un tasso di sviluppo futuro della presenza sostenuto, accrescendo la sensibilità del management poiché dalla conoscenza delle lingue dipende parte della futura capacità di concretizzare lo sforzo per lo sviluppo nelle geografiche aree di interesse.

Le competenze relazionali sembrano invece assumere particolare significato nell'Europa Occidentale (0,099), ma di convesso presentano una correlazione negativa con l'Europa dell'Est (-0,106).

Le competenze connesse alle capacità d'adattamento trovano correlazione negativa, quindi rivestono minore importanza, per i processi d'internazionalizzazione che coinvolgono l'America Latina (-0,111) mentre rivestono importanza per quanto riguarda i futuri sviluppo nell'America del Nord (0,145). Sembra dunque che le aziende associno una maggiore difficoltà al processo di adattamento che un manager italiano deve affrontare per operare in America del Nord piuttosto che in America del Sud.

Per quanto riguarda le competenze di prodotto sono state rilevate due correlazioni positive: la prima con l'attuale presenza in America Latina (-0,111), la seconda con il futuro sviluppo in Europa dell'Est (0,137). Le relazioni emerse permettono di consolidare l'ipotesi relativa alla circoscrizione della rilevanza delle competenze di prodotto alle aree geografiche laddove sono in atto processi di delocalizzazione produttiva, tanto che la correlazione ha identificato l'America Latina, che sino a oggi ha rappresentato una delle principali aree di delocalizzazione abbracciata dalle aziende lombarde, e l'Europa dell'Est che, come osservato precedentemente, rappresenta l'area geografica con il più significativo tasso di sviluppo di delocalizzazione produttive.

Tabella 37 – Correlazione tra aree geografiche e fabbisogno formativo del personale italiano operante all'estero

	Fabbisogno formativo							
	Lingue	Conoscenze del mercato	Conoscenze della cultura	Relazionali	Adattamento	Disponibilità di viaggiare	Tecniche di prodotto	Legali
Numero addetti	-	-	-	+	-	-	-	+
Numero aree di attività	+	+	-	-	-	-	+	-
Operano in								
Europa Occidentale	+(**)	+	-	+(*)	+	-	-	+
Europa dell'Est	-	-	-	-(*)	-	-	-	-
Mediterraneo non UE e Africa	+(***)	+	-	+	-	-	+	+
America Latina	+	+	-	-	-(*)	-	+(**)	+
America del Nord	+	+	-	+	+	-	+	-
Cina	+	+	-	-	-	-	-	+
Altri paesi asiatici e Oceania	+	+	+	-	+	-	+	+
Numero d'aree in cui si ha intenzione di intensificare	+	-	+	-	+	+	+	+
Intenzione di intensificare la presenza estera	+	+	+	+	+	+	+	-
Intenzione di operare in								
Europa Occidentale	+	+	+	-	-	+	+	-
Europa dell'Est	+(**)	+	+	+	+	+(***)	+(**)	-
Mediterraneo non UE e Africa	-	-	-	+	+	-	+	+
America Latina	+	-	-	+	-	-	-	+(**)
America del Nord	-	-	+	+	+(**)	-	-	-
Cina	+	-	+	-	+	-	-	+
Altri paesi asiatici e Oceania	-	+	+	-	-	+	+	-

Indice di correlazione				P-value			
+	tra 0 e 0,2	-	tra 0 e -0,2	(*)	p = 0,1		
++	tra 0,2 e 0,4	--	tra -0,2 e -0,4	(**)	p = 0,05		
+++	tra 0,4 e 0,6	---	tra -0,4 e -0,6	(***)	p = 0,01		

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Il fabbisogno formativo correlato alla categoria dei manager italiani differisce sensibilmente se si focalizza l'attenzione sui manager operanti in Italia con l'estero o operanti direttamente all'estero a seguito delle diverse mansioni che gli stessi sono chiamati a svolgere: lo sviluppo di processo d'internazionalizzazione direttamente nel Paese estero richiede di operare a stretto contatto con gli addetti locali mentre un'operatività dall'Italia comporta una maggiore rilevanza al coordinamento (fig. 14).

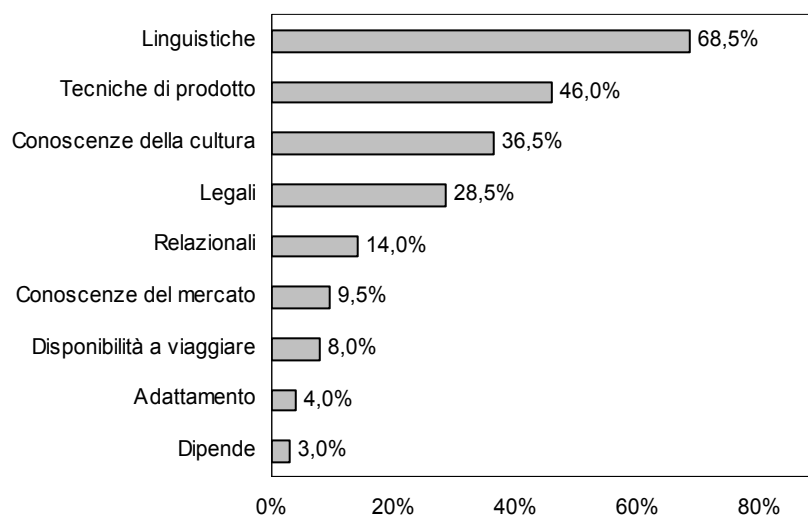
Nonostante le mansioni siano differenti le aziende percepiscono con sostenuta intensità la necessità di sviluppare *competenze linguistiche* anche per i manager operanti in Italia con l'estero (68,5%), apportando ulteriori dati a sostegno dell'ipotesi di una cronica carenza di competenze linguistiche nel management italiano.

Rispetto ai manager che lavorano in Italia con l'estero assumono rilevanza le *competenze tecniche di prodotto* che generano un fabbisogno formativo per il 46% delle aziende intervistate. La maggiore rilevanza attribuita alla conoscenza del prodotto rispetto ai manager operanti direttamente all'estero è legata alla funzione svolta dai manager dall'Italia che, supportando e coordinando le attività estere, sono chiamati a sostenere lo sviluppo internazionale anche aiutando i manager locali nell'avvicinarsi al prodotto e al ciclo produttivo.

Cresce anche l'importanza rivestita dalle *competenze legali* che rappresentano un fabbisogno formativo per il 28,5% delle aziende intervistate. La ragione di tale maggiore significatività è la centralizzazione del processo d'internazionalizzazione che, essendo nella prevalenza dei casi gestito direttamente dalla casamadre con sede in Italia, necessita di disporre delle competenze legali in tema di commercio o produzione internazionale in prossimità degli organi di decisione a livello corporate. Di conseguenza la necessità di competenze legali è maggiormente sentita laddove i manager italiani, coordinando le attività estere, devono organizzare e gestire le attività e le relazioni con le sedi locali in conformità con le leggi esistenti.

Come facilmente prevedibile si solleva un'evidenza attorno alla riduzione di rilevanza delle competenze connesse alla necessità di *adattamento* (4%), alla *disponibilità a viaggiare* (8%) e la *conoscenza del mercato* (9,5%), poiché in un processo di sviluppo internazionale le competenze relative al mercato pare opportuno siano disponibili in un contesto il più prossimo possibile al Paese estero, in quanto ai manager locali spetta l'impegno diretto nell'operatività quotidiana e ai manager operanti in Italia spetta una funzione di orientamento e pianificazione, programmazione e controllo.

Figura 14 – Fabbisogno formativo per i manager italiani che lavorano in Italia con l'estero.



Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

La distinzione delle risposte espresse in merito al fabbisogno formativo dei manager italiani operanti con l'estero permette di osservare come, in modo analogo ai manager operanti all'estero, la necessità di competenze rispetto alle lingue rivesta un ruolo di primaria importanza (tab. 38).

L'unico fabbisogno di competenze che sembra presentare una relazione diretta con la dimensione aziendale è lo sviluppo delle competenze tecniche di prodotto. Tale relazione è in parte connessa alla diversa organizzazione dei processi d'internazionalizzazione osservabile al crescere della dimensione che vede la crescente importanza di una standardizzazione del processo di produzione, così da garantire la medesima qualità della produzione a livello mondiale. In questo modo si favorisce la crescita d'importanza delle funzioni di controllo centrali che, dovendo monitorare anche tempi e metodi della produzione, sollevano l'urgenza avere nel proprio organico addetti competenti in merito alle caratteristiche dei prodotti e alle tecniche di produzione.

Tabella 38 – Competenze che le aziende desiderano sviluppare per i manager destinati a lavorare con l'estero.

	<50 addetti	51-250 addetti	251-500 addetti	501-1000 Addetti	>1001 addetti	Totale
Linguistiche	37,5%	70,6%	71,4%	58,8%	75,0%	68,5%
Tecniche di prodotto	37,5%	40,6%	60,7%	70,6%	50,0%	46,0%
Conoscenze della cultura	50,0%	31,5%	46,4%	52,9%	50,0%	36,5%
Legali	12,5%	30,1%	28,6%	29,4%	0,0%	28,5%
Relazionali	12,5%	15,4%	10,7%	11,8%	0,0%	14,0%
Conoscenze del mercato	12,5%	6,3%	14,3%	17,6%	50,0%	9,5%
Disponibilità a viaggiare	12,5%	9,1%	3,6%	0,0%	25,0%	8,0%
Adattamento	0,0%	4,9%	0,0%	0,0%	25,0%	4,0%
Non so, dipende	12,5%	2,8%	0,0%	5,9%	0,0%	3,0%

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Anche in relazione ai manager operanti in Italia con l'estero caso si è inteso approfondire l'esistenza di eventuali correlazioni tra le diverse componenti del fabbisogno formativo e le aree geografiche di presenza e futuro sviluppo. Si è così evidenziato un fitto tessuto di correlazioni statisticamente significative, offrendo quindi la possibilità di comprendere dettagliatamente le determinanti del fabbisogno formativo delle aziende intervistate (tab. 39).

La necessità di sviluppare competenze linguistiche è correlata significativamente con l'attuale presenza in Europa Occidentale (0,226), mentre presenta una relazione con segno negativo sia con la presenza in America Latina (-0,249) sia con gli altri paesi asiatici e dell'Oceania (-0,184).

Il fabbisogno di sviluppare un'adeguata conoscenza del mercato è correlato positivamente, in modo statisticamente significativo, con il numero d'aree geografiche in cui opera l'azienda (0,227), con l'attuale presenza in America Latina (0,232) e in Cina (0,232), ma è correlato negativamente con la prospettiva di una presenza in Africa e nel mediterraneo non UE (-0,182).

La rilevanza della conoscenza della cultura locale è correlata positivamente con il numero d'aree geografiche di presenza (0,227), con la presenza in America del Nord (0,226), con la presenza negli altri paesi asiatici e nell'Oceania (0,254) e con la prospettiva di intraprendere percorsi d'internazionalizzazione in altri paesi asiatici e in Oceania (0,234).

La disponibilità a viaggiare presenta una correlazione negativa con la presenza in Europa Occidentale (-0,258) e, al contempo, una correlazione positiva con le prospettive di sviluppo in Europa dell'Est (0,190).

Per quanto riguarda le conoscenze tecniche di prodotto sono emerse correlazioni positive con più caratteristiche del processo d'internazionalizzazione delle aziende. Si hanno correlazioni positive con: il numero d'aree geografiche di attuale presenza (0,222), l'attuale presenza in America Latina (0,338) e in Cina (0,227), l'intenzione di intraprendere percorsi d'internazionalizzazione negli paesi asiatici differenti dalla Cina e in Oceania (0,279).

Tabella 39 – Correlazione delle aree geografiche con il fabbisogno formativo dei manager destinati a lavorare con l'estero

	Fabbisogno formativo							
	Lingue	Conoscenze del mercato	Conoscenze della cultura	Relazionali	Adattamento	Disponibilità di viaggiare	Tecniche di prodotto	Legali
Numero addetti	-	+	+	+	+	-	-	+
Numero aree di attività	-	++ (**)	++ (**)	-	+	-	++ (**)	-
Operano in								
Europa Occidentale	++ (**)	-	+	+	+	-- (***)	-	+
Europa dell'Est	-	+	+	+	+	-	+	+
Mediterraneo non UE e Africa	+	+	+	+	+	-	+	-
America Latina	-- (***)	++ (**)	+	-	-	-	++ (***)	-
America del Nord	-	+	++ (**)	-	+	-	+	-
Cina	-	++ (**)	+	+	+	-	++ (**)	-
Altri paesi asiatici e Oceania	-	+	++ (***)	-	+	-	+	+
Numero d'aree in cui si ha intenzione di intensificare	-	-	+	+	+	+	+	+
Intenzione di intensificare la presenza estera	-	+	+	+	-	+	+	-
Intenzione di operare in								
Europa Occidentale	+	-	-	+	-	+	+	+
Europa dell'Est	+	+	+	+	+	+	+	-
Mediterraneo non UE e Africa	-	- (*)	+	+	+	+	-	-
America Latina	-	+	-	+	+	-	-	-
America del Nord	+	-	+	-	+	-	-	-
Cina	+	-	+	-	+	-	-	+
Altri paesi asiatici e Oceania	- (*)	+	++ (**)	+	-	-	++ (***)	-

Indice di correlazione				P-value	
+	tra 0 e 0,2	-	tra 0 e -0,2	(*)	p = 0,1
++	tra 0,2 e 0,4	--	tra -0,2 e -0,4	(**)	p = 0,05
+++	tra 0,4 e 0,6	---	tra -0,4 e -0,6	(***)	p = 0,01

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

3.5.5 Le preferenze sulla formazione esplicita

La ricerca in merito alla formazione esplicita dei manager italiani si è conclusa con la richiesta agli intervistati di esprimere un proprio giudizio in merito alle caratteristiche che le attività di formazione dovrebbero presentare per incontrare al

meglio le esigenze delle aziende intervistate. Sono state indagate le preferenze degli intervistati in merito alla durata dei corsi di formazione in termini al numero di ore attorno al quale dovrebbero attestarsi i corsi, alla migliore distribuzione di un'ipotetica attività di formazione di 40 ore e alla lingua in cui dovrebbe essere erogata l'attività formativa (fig. 15).

Successivamente si è chiesto alle aziende di esprimere un giudizio in merito alla validità dell'utilizzo della formazione a distanza all'interno dei percorsi di formazione, all'interesse nei confronti di corsi riguardanti la strategia nei processi d'internazionalizzazione, alla possibilità di coinvolgere neolaureati in un corso riguardante l'internazionalizzazione appositamente dedicato e all'utilità di ospitare stagisti che stiano partecipando a un corso in merito all'internazionalizzazione.

Le preferenze espresse a riguardo della durata ideale che un corso di formazione dovrebbe avere per meglio rispondere al fabbisogno formativo delle aziende lombarde intervistate risultano significativamente differenti in relazione al numero d'addetti dell'azienda.

Le aziende di piccole dimensioni manifestano una preferenza per corsi di formazione sull'internazionalizzazione di durata contenuta, infatti il 44,4% di esse ha identificato come formula ideale i corsi orientati all'erogazione di 40 ore di formazione, pari a una settimana lavorativa. Il giudizio d'utilità espresso rispetto ai corsi di breve durata trova consenso anche nelle aziende di medie dimensioni, dove il 33,5% ha orientato le proprie preferenze attorno ai corsi della medesima durata.

Le aziende con un numero d'addetti tra i 501 e i 1000 hanno confermato l'importanza della preferenza attorno ai corsi di 40 ore con il 31,6% di aziende che hanno manifestato la propria preferenza per tale classe, ma è significativo altresì il 36,8% che ha espresso come preferenza verso altre forme di corsi differenti da quelle proposte. A tale categoria sono riconducibili due tipi di preferenze delle aziende: un contenuto numero di aziende che ha affermato la necessità di determinare la durata del corso sull'internazionalizzazione in relazione ai contenuti; la maggioranza delle aziende che ha evidenziato la preferenza per corsi di formazione di durata inferiore alle 40 ore, specificando in particolare un interesse per corsi della durata di due giorni lavorativi.

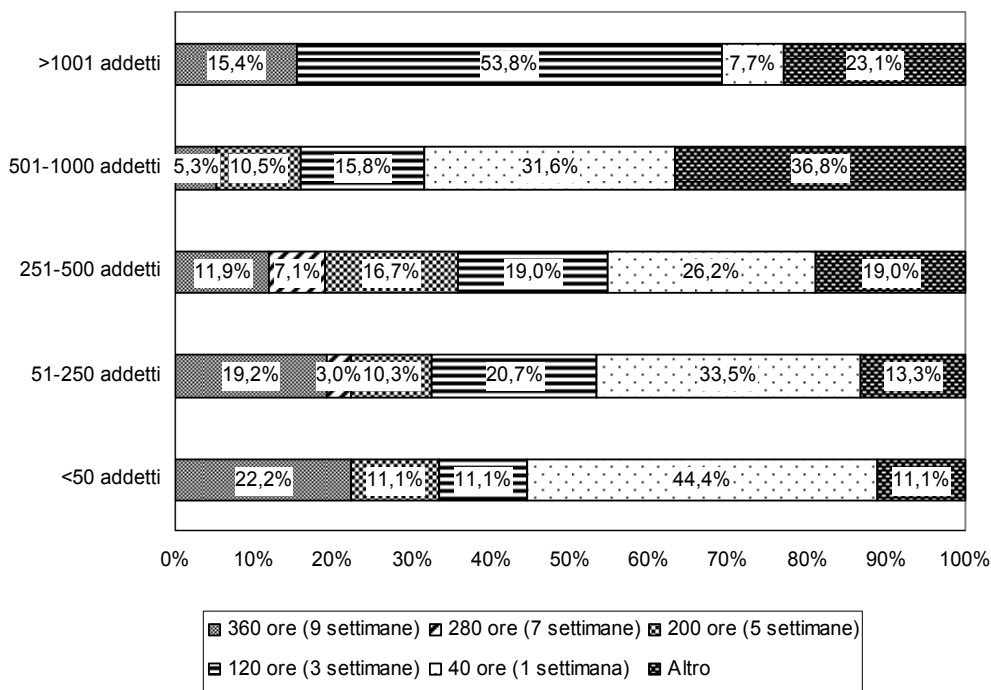
Assai differente è l'orientamento espresso dalle aziende con più di 1001 addetti che nella maggioranza dei casi hanno dichiarato di preferire corsi di formazione costituiti da un più corposo numero di ore, tanto che nel 53,8% dei casi hanno dichiarato di preferire i corsi della durata di 120 ore, corrispondenti a circa tre settimane lavorative.

L'indagine sottolinea come nelle aziende intervistate siano presenti due distinti orientamenti:

- le aziende di piccole, medie e medi-grandi dimensioni, che preferiscono sviluppare le competenze relative all'internazionalizzazione ricorrendo a corsi di formazione di breve durata, della durata pari o inferiore alle 40 ore;
- le aziende di grandi dimensioni che manifestano un orientamento alla formazione dei propri manager ricorrendo a corsi di formazione di durata più

significativa, manifestando un'accentuata preferenza per corsi della durata media di 120 ore o superiore.

Figura 15 – Preferenze per la durata delle attività formative per i manager italiani.



Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

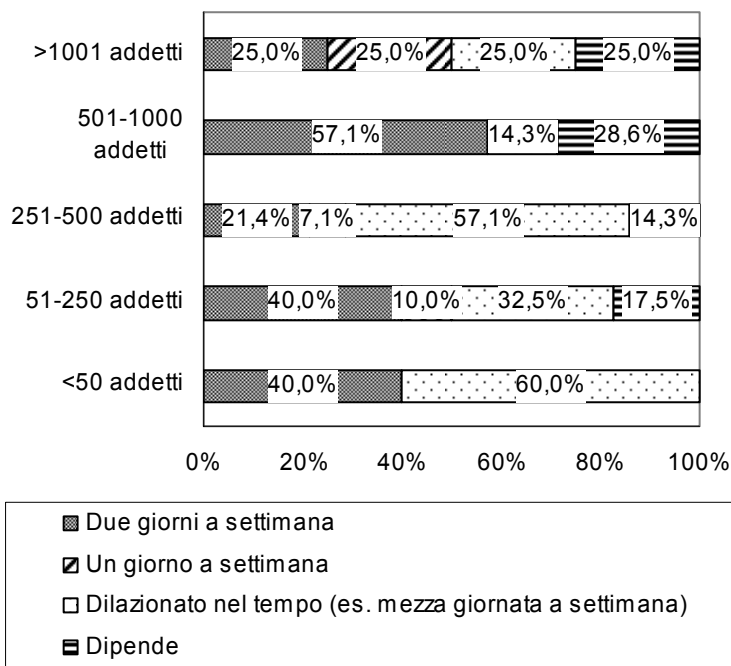
Interrogate in merito a quale sia la preferibile ripartizione di un corso di 40 ore all'interno di settimana lavorativa le aziende hanno abbracciato due differenti orientamenti, del quale nessuno dei due ha manifestato una prevalenza sull'altro: il primo gruppo è composto dalle aziende che preferiscono un corso che impegni per due giorni a settimana e si concluda in un breve periodo, mentre quelle del secondo gruppo preferiscono essere impegnate per un maggior periodo con un carico settimanale di mezza giornata. La prevalenza di una forma o dell'altra è apparentemente legata alla dimensione aziendale tanto che è possibile isolare una maggiore propensione delle aziende di dimensioni più contenute verso una ripartizione più dilazionata nel tempo e delle grandi verso una concentrazione delle ore di lezione nel minor numero di settimane possibili (fig. 16).

Le aziende di piccole dimensioni, infatti, hanno manifestato una preferenza verso forme di erogazione dei corsi dilazionate nel tempo (60%), rimarcando in questo modo come l'assenza di un membro dell'organico aziendale per un lungo periodo di tempo costituisce un problema di difficile soluzione nelle aziende di contenute dimensioni, in ragione del contenuto numero di addetti.

Le aziende con un numero d'addetti tra 251 e 500 nel 57,1% confermano la preferenza per corsi dilazionati nel tempo, mentre le aziende con 501-1000 addetti segnano il cambio di tendenza in quanto iniziano a privilegiare forme di erogazione dei corsi con un impegno intenso e che coinvolgano solo alcune

settimane, vista la preferenza espressa dal 57,1% delle aziende verso corsi erogati con la formula di due giorni a settimana, tendenza che si consolida nelle aziende di più grandi dimensioni.

Figura 16 – Preferenze per la ripartizione di un'attività formativa di 40 ore per i manager italiani.



Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Le aziende interpellate rispetto alla lingua in cui a loro giudizio sarebbe preferibile che i corsi venissero erogati hanno manifestato un significativo interesse all'utilizzo della lingua inglese. Tale interesse è particolarmente sentito nelle aziende con più di 1001 addetti nel 41,7% dei casi hanno esternato l'interesse attorno a una formula che preveda l'erogazione dei corsi integralmente in inglese (fig. 17).

L'interesse per l'erogazione dei corsi esclusivamente in lingua italiana è limitato alle aziende di piccole e medie dimensioni, infatti il 22,2% delle piccole e il 32% delle medie hanno manifestato tale orientamento, percentuali che crescono in modo lieve fino alle aziende con 501-1000 addetti, per presentare poi un crollo dell'interesse nelle aziende con più di 1001 addetti, le quali presentano solo nell'8,3% un interesse a corsi erogati esclusivamente in italiano.

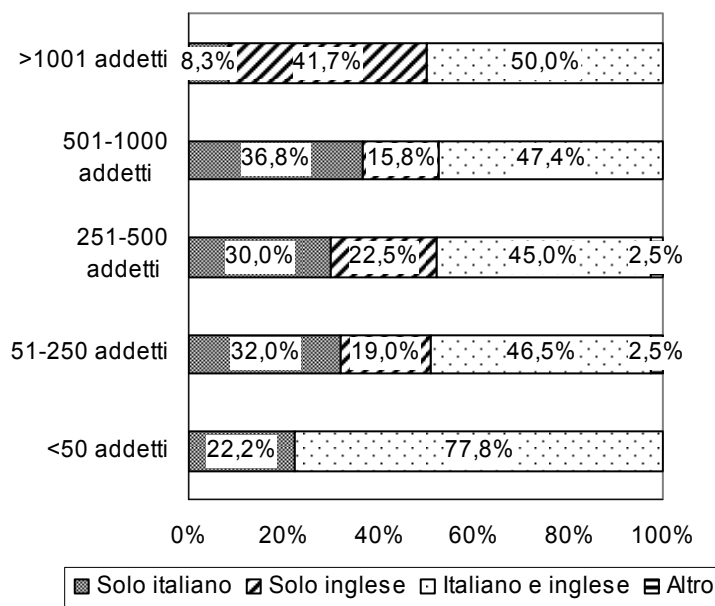
Dalla ricerca emerge inoltre l'esistenza di un significativo interesse condiviso da parte delle aziende di tutte le dimensioni attorno alla possibilità di partecipare a corsi di formazione che prevedano un utilizzo misto della lingua inglese e italiana grazie all'erogazione di parte del corso in italiano e di parte del corso in lingua inglese. Le percentuali di consenso attorno a tale formula sono consistenti tanto che la formula d'utilizzo di inglese e italiano nel medesimo corso è preferita dal

77,8% delle aziende con meno di 50 addetti, dal 46,5% delle aziende con un numero d'addetti tra il 51 e i 250 e, sinteticamente, da tutte le classi dimensionali con percentuali superiori al 45%.

Le informazioni raccolte suggeriscono la possibilità di sviluppare policy che perseguano due distinti percorsi per lo sviluppo delle attività a supporto dei processi di formazione in tema d'internazionalizzazione:

- lo sforzo di sviluppare un insieme di attività differenziate in relazione alla dimensione aziendale, che dovrebbe incentivare la progettazione e l'erogazione dei corsi parte in italiano e in parte in inglese per le aziende di piccole e medie dimensioni e di corsi esclusivamente in inglese per le aziende di maggiori dimensioni;
- il tentativo di indirizzare lo sviluppo dei corsi di formazione all'utilizzo delle lingue in modo indifferenziato rispetto alla dimensione aziendale, orientando lo sviluppo verso l'erogazione di corsi basati sull'utilizzo congiunto dell'italiano e dell'inglese. L'orientamento in parola comporta è a parziale discapito delle aziende di grandi dimensioni che, comunque, nel 50% dei casi hanno manifestato preferenze per i corsi con un utilizzo misto della lingua.

Figura 17 – Preferenze per la lingua dell'attività formativa per i manager italiani.



Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

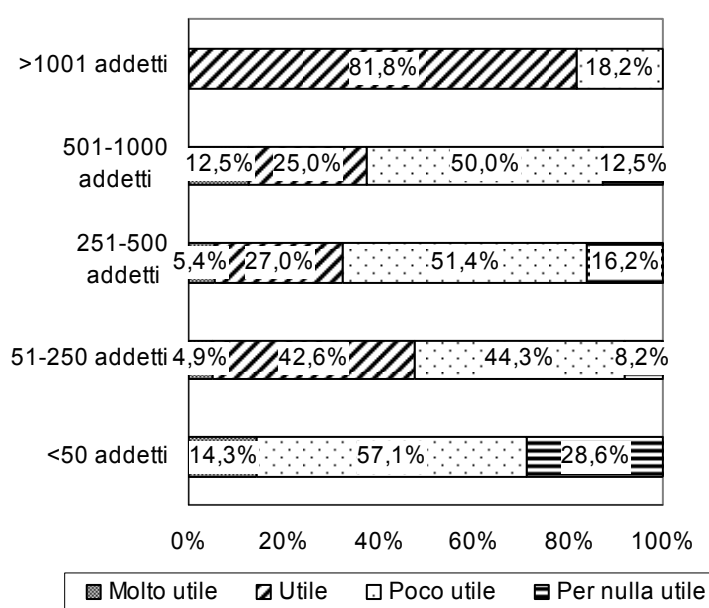
Successivamente agli intervistati è stato chiesto di esprimere un giudizio di utilità rispetto ad alcuni elementi caratterizzanti i corsi di formazione, permettendo in questo modo di comprendere quali siano gli elementi che possono contrassegnare un corso reputato di qualità da parte delle aziende (fig. 18).

Il primo giudizio di utilità espresso è in merito alla presenza di attività di formazione a distanza all'interno dei corsi di formazione erogati. Il giudizio emerso vede l'intensificarsi per tali strumenti di formazione al crescere della dimensione aziendale tanto che il massimo interesse è espresso dalle aziende con più di 1001 addetti che nell'81,8% l'anno considerata utile.

Il giudizio positivo diventa più contenuto al decrescere delle dimensioni aziendali fino alla dimensione minima, le aziende con meno di 50 addetti, dove solo il 14,3% delle aziende intervistate considera utile l'utilizzo di tale strumento all'interno dei corsi di formazione erogati.

La situazione attuale vede dunque il crescere dell'attenzione attorno alla formazione a distanza al crescere della dimensione aziendale, sollevando un significativo problema di interpretazione dei dati poiché, vista la forte componente tecnologica e innovativa di tale strumento, risulta difficile comprendere se i giudizi espressi siano indizio di una idoneità dello strumento in parola a rispondere alle esigenze formative delle aziende di grandi dimensioni o se sia frutto di una difficoltà delle aziende di minori dimensioni ad avvicinarsi a nuove soluzioni che si discostano dalla tradizionale modalità d'aula.

Figura 18 – Utilità della formazione a distanza nell'attività formativa per i manager italiani.



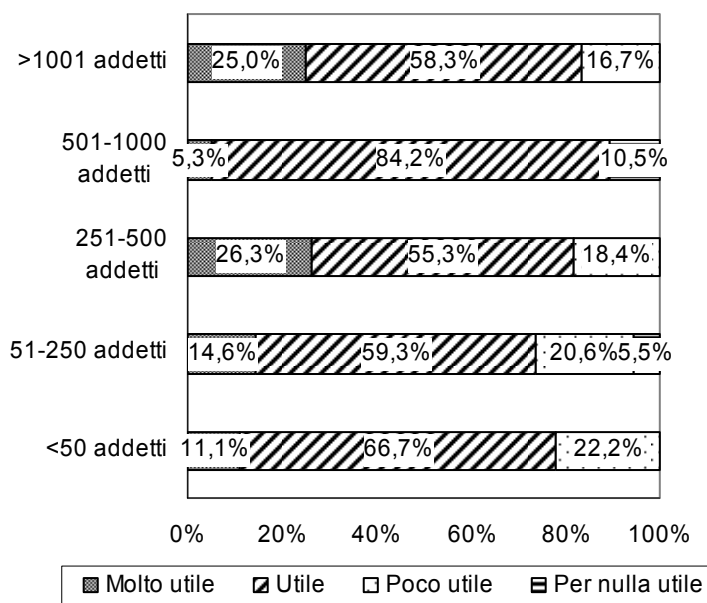
Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Le aziende intervistate sono state successivamente interpellate in merito all'opportunità di introdurre attività consistenti nella realizzazione di progetti operativi come parte integrante di un corso di formazione (d'ora in poi "progetti sul campo"). Le aziende hanno manifestato all'unisono un giudizio positivo attorno alla possibilità di introdurre progetti sul campo all'interno di un processo di formazione, tanto che i giudizi positivi risultano superiori al 75% per ogni dimensione aziendale investigata, presentando picchi di giudizi positivi da parte

delle aziende con 501-1000 addetti che nel 89,5% dei casi hanno giudicato i progetti sul campo utili o molto utili (fig. 19).

La condivisione del giudizio positivo da parte delle aziende di tutte le classi dimensionali e le elevate percentuali di consenso osservate rispetto alla possibilità di realizzare progetti sul campo sollevano all'attenzione del sistema di formazione lombardo la necessità di incrementare tali pratiche, suggerendo al regolatore di sviluppare policy in tale direzione.

Figura 19 – Utilità della realizzazione di un progetto sul campo per i manager italiani.



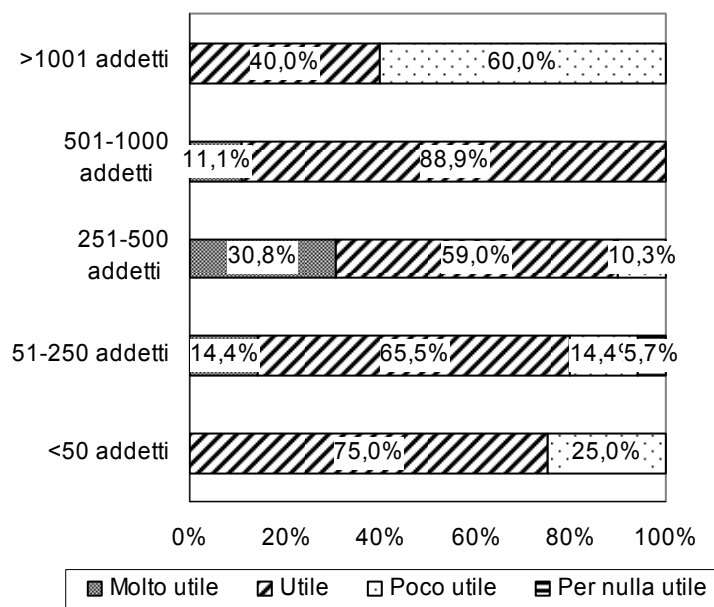
Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Le aziende intervistate, in relazione alla loro dimensione aziendale, hanno manifestato diverso interesse nei confronti dei corsi di formazione destinati allo sviluppo di competenze in merito di strategia nei processi d'internazionalizzazione (fig. 20).

Il maggior interesse rispetto al tema è osservabile nelle aziende con 251-500 addetti, che nel 30,8% dei casi hanno giudicato utile e nel 59% molto utile la partecipazione a tali corsi, e nelle aziende con 501-1000 addetti, che nel 100% dei casi hanno giudicato utile o molto utile i corsi in parola. L'interesse pare all'opposto scemare nelle aziende con più di 1001 addetti che nel 60% dei casi considerano poco utile la partecipazione dei propri manager a tali corsi. Le aziende con più di 1001 addetti sono nella maggioranza dei casi aziende che prevedono la determinazione della strategia a livello centrale e la necessità di mantenere l'allineamento del comportamento dei manager con la strategia deliberata; diversamente le aziende di medie dimensioni urgono un impegno diretto da parte dei manager nella determinazione della strategia a livello internazionale poiché, non essendo formalizzata a livello centrale, molto è lasciato alla responsabilità dei manager che, dovendo dettare anche parte della strategia,

necessitano di sviluppare le competenze per operare correttamente in tale direzione.

Figura 20 – Utilità della partecipazione dei corsi di strategia nei processi d'internazionalizzazione per i manager italiani.



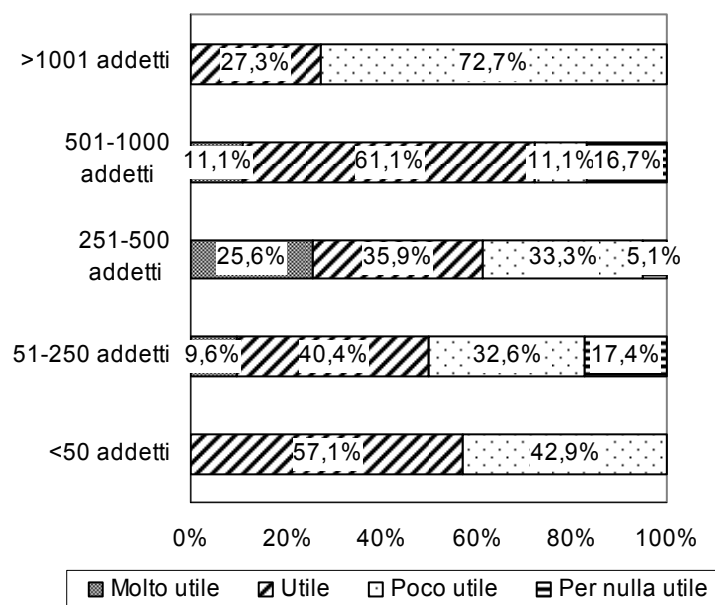
Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Tutte le aziende giudicano positiva l'opportunità di ospitare degli stagisti come parte di un corso di formazione, a eccezione delle aziende con più di 1001 addetti che per il 72,7% hanno giudicato tale strumento poco utile (fig. 21).

Pare rilevante porre l'accento su come nel passaggio dalla classe dimensionale di 501-1000 addetti a quella delle aziende con più di 1001 vi sia una considerevole caduta d'interesse attorno allo strumento degli stage: si passa dal 72,2% delle aziende di 501-1000 addetti che hanno giudicato utile o molto utile lo stage al 27% delle aziende con più di 1001 addetti che le ha considerate utili.

Le ragioni dell'evidenza in parola possono essere ricercate nell'impegno insistito che le aziende con più di 1001 addetti hanno recentemente profuso nell'utilizzo degli stage, che può da un lato aver portato al sovraffollamento di tali pratiche e quindi a essere restii verso un ulteriore loro incremento o, dall'altro lato, a un giudizio negativo derivante dall'insoddisfazione connesso all'utilizzo di tale strumento. Pare difficile identificare quale delle due ragioni sia alla base del giudizio espresso, certo è che la considerevole numerosità di stage che aziende e università realizzano in collaborazione porta a propendere per un giudizio legato all'eccessiva concentrazione delle pratiche di stage nelle aziende di grandi dimensioni, che rende dunque complicato uno sviluppo che porti il discernente e l'azienda a instaurare una stretta collaborazione che permetta a entrambi di beneficiare dell'esperienza comune.

Figura 21 – Utilità di ospitare stagisti di corsi dedicati a manager italiani.



Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

3.6 I manager stranieri impegnati in internazionalizzazione

Il presente paragrafo vuole ripresentare i medesimi temi del precedente con riferimento ai manager stranieri impegnati nei processi d'internazionalizzazione, considerando in tale categoria tutti i manager non italiani impegnati nello sviluppo cosmopolita, siano reperiti direttamente nel Paese estero di operatività o siano provenienti da paesi differenti da quello d'internazionalizzazione.

Come realizzato per i manager italiani l'intenzione è di fornire al lettore un'iniziale descrizione delle posizioni ricoperte, per prestare poi maggiore attenzione alle pratiche di sviluppo del capitale umano attualmente utilizzate dalle aziende e conclude con l'espressione delle preferenze in merito alle caratteristiche della formazione desiderata.

Ma, prima di procedere alla presentazione dei risultati emersi dall'indagine, è necessario porre l'accento su un immediato risultato e sulle conseguenze che questo ha sulla significatività dei dati rappresentati.

Dall'indagine effettuata è emerso come solamente 14 aziende coinvolgano attualmente nei propri processi d'internazionalizzazione manager stranieri, limitando dunque i casi osservati in questa sezione al solo 4,7% del campione degli intervistati. I processi d'internazionalizzazione delle aziende italiane vedono quindi un limitato fenomeno di coinvolgimento di risorse straniere e radicano il processo sullo sviluppo di competenze dei manager italiani che, operando in Italia o nel Paese d'internazionalizzazione, sembrano garantire una maggiore adesione

dell'operato delle aziende delocalizzate alle direttive della casamadre. Il risultato emergente è significativo poiché offre una conferma numerica alla necessità di indirizzare gli interventi di formazione prevalentemente a favore dei manager italiani, vista la non ancora maturità delle aziende attorno all'opportunità di sviluppare un sistema di management che favorisca una pluriculturalità.

Lo sviluppo delle politiche regionali a favore della formazione di figure manageriali a supporto dei processi di crescita internazionale dovrebbe tenere in debita considerazione l'evidente preferenza espressa dalle aziende all'introduzione di figure a matrice italiana piuttosto che straniera. I possibili interventi in termini di policy potrebbero orientarsi al simultaneo perseguimento di due obiettivi:

- favorire lo sviluppo della coscienza del valore positivo della multiculturalità, come condizione necessaria per sviluppare in un secondo tempo i processi di formazione a favore dei manager stranieri coinvolti in aziende italiane, che non sembrano non sono ancora mature attorno a tale tema;
- favorire lo sviluppo di una classe dirigenziale italiana con un bagaglio di competenze di qualità in tema d'internazionalizzazione.

Dal punto di vista della ricerca il contenuto numero d'aziende che coinvolgono manager stranieri nel proprio operato ha ridotto la significatività delle informazioni raccolte, poiché il campione analizzato non raggiunge una dimensione statisticamente rilevante.

Data la premessa di una contenuta rappresentatività delle informazioni raccolte si è deciso di fornire ugualmente una sintetica analisi statistica, senza la pretesa di descrivere e qualificare i processi di formazione relativi ai manager stranieri. La contenuta numerosità del campione ha posto consistenti vincoli alle possibilità di condurre le elaborazioni la cui significatività è legata alla numerosità del campione: non è stato possibile presentare informazioni distinte in relazione alla classificazione delle aziende per numero d'addetti né utilizzare le matrici di correlazione di Pearson. La scelta è quindi di fornire le informazioni esclusivamente in modo aggregato rispetto alle 14 aziende, senza alcuna distinzione per classe dimensionale.

3.6.1 Le posizioni occupate

L'analisi permette di comprendere le posizioni occupate dai manager stranieri, approfondendo il numero d'aziende che hanno manager stranieri impegnati in processi d'internazionalizzazione, con particolare riferimento alla funzione svolta e all'area geografica in cui questi sono impegnati (tab. 40).

Emerge conferma della limitata propensione alla multiculturalità del management delle aziende italiano tanto che, delle 300 aziende intervistate, nessuna ha posizioni della direzione generale affidate a manager stranieri.

La principale funzione ricoperta dai manager stranieri nel processo d'internazionalizzazione è legata al marketing e alle vendite dove, in tutte le aree

geografiche osservate si registra il maggior numero di aziende con manager stranieri.

L'area geografica che vede il massimo coinvolgimento di manager stranieri è l'UE dove sono presenti 11 aziende che hanno manager dedicati al marketing e alle vendite, 5 in funzioni tecnico produttive, 3 in funzioni di amministrazione, finanza e controllo e 2 in attività dirigenziali di vario genere. In ordine di rilevanza la seconda area di importanza risulta essere l'Europa dell'Est seguita poi dalla Cina. Come per i manager italiani, anche in questo caso, prevale l'utilizzo figure manageriali nell'area europea, che risulta essere una delle principali piazze d'internazionalizzazione delle aziende lombarde.

Risulta, invece, assai contenuto l'impiego di risorse manageriali destinate a favorire e supportare il processo d'internazionalizzazione verso l'Africa e i paesi del mediterraneo non UE, con due sole aziende impegnata nella crescita in tale area geografica.

Tabella 40 – Posizioni ricoperte dai manager stranieri.

	Europa Occidentale	Europa dell'Est	Mediterraneo non UE e Africa	America Latina	America del Nord	Cina	Altri paesi asiatici e Oceania
Direzione generale	0	0	0	0	0	0	0
Funzioni di amministrazione, finanza e controllo	3	2	0	1	1	1	0
Funzioni di marketing e vendite	11	7	1	3	4	4	3
Funzioni tecnico produttive	5	5	1	3	1	2	2
Altro	2	1	0	0	0	0	1

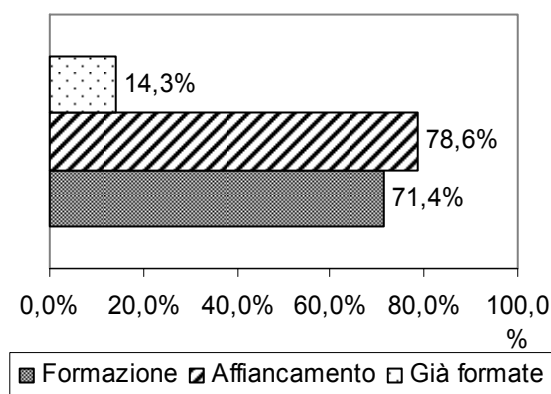
Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

3.6.2 Le forme di sviluppo delle competenze

Le aziende, interpellate in merito alle modalità utilizzate per lo sviluppo delle competenze dei manager stranieri, presentano sostenute differenze rispetto a quanto realizzato per i manager italiani (fig. 22).

La principale differenza emersa consiste nella maggiore importanza attribuita allo sviluppo mediante formazione esplicita (71,4%) che riceve analoga importanza dell'affiancamento (78,6%). La situazione è radicalmente differente da quella osservata rispetto ai manager italiani dove l'affiancamento rivestiva un ruolo primario e la formazione riceveva significato solamente laddove era sviluppata come attività a supporto dell'affiancamento. Il diverso orientamento in parola trova spiegazione nella necessità di erogare corsi di formazione al personale straniero per favorirne l'allineamento con i processi operativi dell'azienda lombarda, introducendo il management straniero a una maggior familiarità con il modello di business italiano.

Figura 22 – Forme di sviluppo delle competenze dei manager stranieri.



Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

L'analisi della distribuzione delle aziende in merito all'impiego isolato o congiunto di formazione e affiancamento mostra, rispetto alla situazione osservata rispetto ai manager italiani, un maggiore interesse alla formazione utilizzata in modo isolato (21,4%), a discapito dell'utilizzo isolato dell'affiancamento che diventa una pratica realizzata dal solo 14,3% delle aziende intervistate (tab. 41).

Trova comunque conferma l'interesse delle aziende per un utilizzo simultaneo della formazione e dell'affiancamento nei processi di sviluppo delle competenze, tanto che il 57,1% delle aziende intervistate utilizza le entrambe le pratiche. Le aziende sono dunque interessate, a prescindere dalla nazionalità del management di cui sviluppare le competenze, ad abbracciare meccanismi e sistemi che favoriscano l'integrazione tra l'apprendimento di nozioni teoriche e lo sviluppo di competenze pratiche.

Tabella 41 –Formazione e affiancamento manager esteri.

Affiancamento	Formazione		
	No	Si	Totale
No	7,1%	21,5%	28,6%
Si	14,3%	57,1%	71,4%
Totale	21,4%	78,6%	100,0%

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

3.6.3 La formazione esplicita

La formazione dei manager stranieri rappresenta un fenomeno dalla scarsa consistenza nelle aziende lombarde intervistate tanto che, analizzandone la distribuzione per area geografica e per funzione del manager formato, emerge come la manifestazione più intensa del fenomeno coinvolga il 2% delle aziende intervistate. Affiora chiaro il giudizio di una scarsa rilevanza del fenomeno al fine dello sviluppo delle policy regionali, poiché il contenuto numero d'aziende implicate segnala la difficoltà provata nel coinvolgere manager stranieri nel processo d'internazionalizzazione (tab. 42).

Tabella 42 – Iniziative di formazione per i manager stranieri.

	Europa Occidentale	Europa dell'Est	Mediterraneo non UE e Africa	America Latina	America del Nord	Cina	Altri paesi asiatici e Oceania
Direttore generale	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Amministrazione, finanza e controllo	0,0%	0,3%	0,0%	0,3%	0,0%	0,3%	0,0%
Marketing e vendite	2,0%	1,7%	0,3%	0,7%	1,0%	0,7%	0,7%
Tecnico produttiva	1,0%	1,0%	0,3%	1,0%	0,3%	0,7%	0,7%
Altro	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Nonostante il fenomeno sia molto contenuto in termini assoluti è possibile comunque osservare come tra le aziende che coinvolgono manager stranieri siano ampiamente diffuso l'accesso ai corsi di formazione, tanto che almeno un'azienda su due di quelle che coinvolgono stranieri erogano corsi di formazione in loro favore.

In particolare le pratiche di formazione si concentrano in modo pressoché esclusivo attorno allo sviluppo di competenze connesse al marketing e alle vendite o allo sviluppo di competenze tecniche di prodotto (tab. 43).

Tabella 43 – Percentuale di aziende che formano i loro manager esteri.

	Europa Occidentale	Europa dell'Est	Mediterraneo non UE e Africa	America Latina	America del Nord	Cina	Altri paesi asiatici e Oceania
Direttore generale	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Amministrazione, finanza e controllo	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Marketing e vendite	54,5%	71,4%	100,0%	66,7%	75,0%	50,0%	66,7%
Tecnico produttiva	60,0%	60,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Altro	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

3.6.4 Il fabbisogno formativo

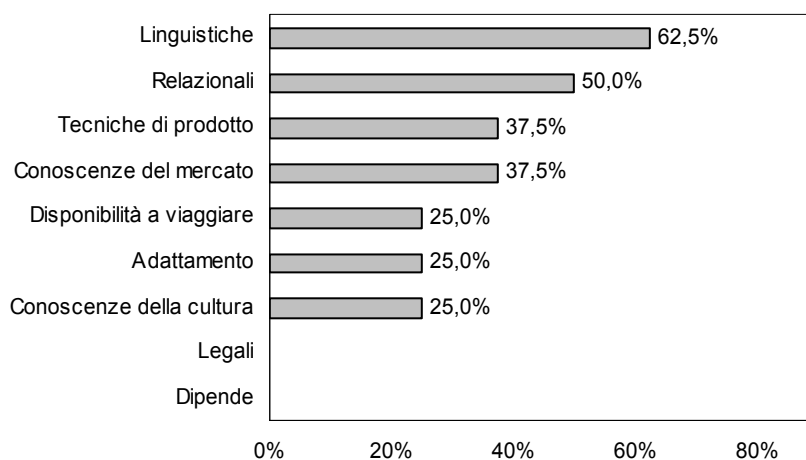
Alle 14 aziende che coinvolgono manager stranieri in tema d'internazionalizzazione è stato chiesto di identificare le competenze che di cui devo necessariamente disporre, così da essere in grado di supportare adeguatamente lo sviluppo estero dell'azienda.

In modo analogo a quanto osservato rispetto ai manager italiani nella maggioranza delle aziende intervistate (62,5%) presenta la necessità di sviluppare le *competenze linguistiche*, nello specifico l'italiano. Trova così sostegno l'ipotesi di una sensibilità al problema della comunicazione interna all'azienda, non circoscritta al semplice problema linguistico, tanto che al secondo posto in ordine di importanza le aziende hanno esplicitato la necessità di sviluppare *competenze di tipo relazionale* (50%) (fig. 23).

Al terzo posto in ordine di rilevanza le aziende hanno segnalato urgenze in merito alle competenze tecniche di prodotto e alla conoscenza del mercato, tanto che il 37,5% ha sottolineato tale necessità. Se la comprensione della necessità di sviluppare competenze tecniche di prodotto è facilmente riconducibile alla necessità di introdurre i manager alle peculiarità del business aziendale, la necessità di sviluppare una maggiore conoscenza del mercato merita una più dettagliata spiegazione. Pare, infatti, di difficile comprensione come sia giustificabile la necessità di sviluppare le competenze dei manager stranieri relativamente al mercato in cui dovranno operare, ma non va dimenticato che non è scontata la conoscenza del mercato locale da parte dei manager stranieri poiché, in questa categoria, non sono considerati solo quelli di appartenenza del Paese di delocalizzazione bensì tutti quelli di nazionalità non italiana. Può accadere dunque che un manager straniero operi in un paese estero pur non essendo di nazionalità del paese in oggetto, si potrebbe trattare, a titolo esemplificativo, di un manager di nazionalità russa chiamato a operare per l'azienda in Romania. In questo caso il manager, pur essendo di nazionalità straniera, abbisogna di un supporto formativo di introduzione al mercato straniero in cui dovrà operare.

Trovano riscontro nel 25% delle aziende intervistate il fabbisogno formativo in merito a disponibilità a viaggiare, all'adattamento e allo sviluppo di conoscenze in merito alla cultura del paese in cui dovranno operare, costituendo un insieme di competenze giudicato dalle aziende come di secondaria importanza.

Figura 23 – Fabbisogno formativo per i manager stranieri.



Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

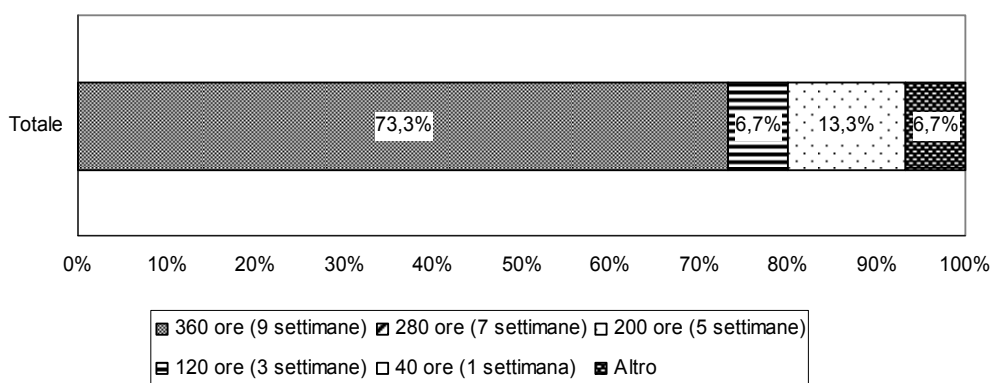
3.6.5 Le preferenze sulla formazione esplicita

Una volta identificate le caratteristiche del fabbisogno formativo delle aziende operanti con manager stranieri, ribadendo ulteriormente la limitata affidabilità delle informazioni a causa della limitata numerosità del campione, si procede in questo paragrafo all'analisi delle preferenze in tema di formazione espresse dalle aziende intervistate.

La prima preferenza espressa dalle 14 aziende operanti con manager stranieri riguarda la durata dei corsi che dovrebbero essere offerti come risposta alla necessità di formare tali manager (fig. 24).

È emerso un orientamento delle aziende verso corsi di formazione di lunga durata tanto che il 73,3% delle aziende ha dichiarato di preferire corsi della durata di 360 ore. Tale preferenza è radicalmente diversa da quella espressa nel caso dei manager italiani che vedeva, specie nelle piccole dimensioni, un accentuato orientamento a corsi di breve durata, identificando la formula ideale nei corsi di 40 ore, che in questo caso ottengono solamente il 13,3% delle preferenze espresse dalle aziende.

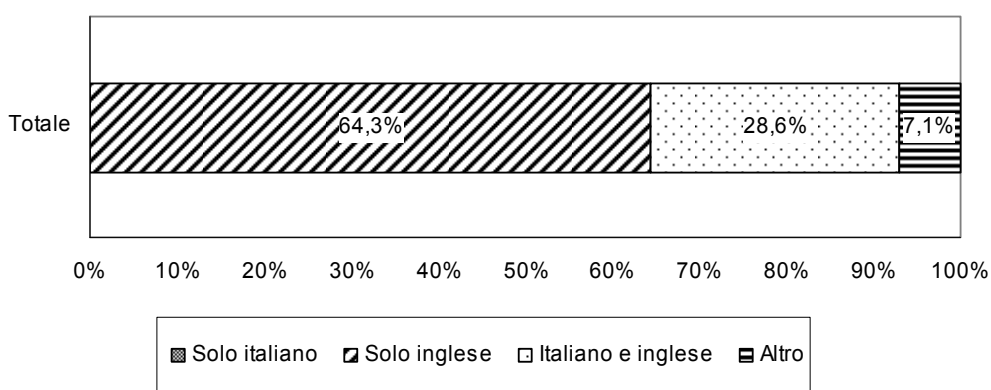
Figura 24 – Preferenze per la durata delle attività formative per i manager stranieri.



Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Per quanto riguarda la lingua d'erogazione dei corsi emergono forti indicazioni in merito alla lingua inglese, che viene considerata una componente fondamentale per lo sviluppo delle competenze dei manager stranieri in tema di sviluppo internazionale. L'interesse in parola è confermato dal 64,3% delle aziende che hanno dichiarato di preferire l'erogazione di corsi esclusivamente in inglese e dal 28,6% che ha dichiarato di preferire una forma mista tra lezioni in italiano e in inglese. Emerge quindi come il 92,9% delle aziende intervistate desideri che almeno una parte dei corsi di formazione sia erogata in inglese, sottolineando l'importanza dell'educazione all'utilizzo di un linguaggio internazionale per i manager operanti in prospettiva estera (fig. 25).

Figura 25 – Preferenze per la lingua dell'attività formativa per i manager stranieri.



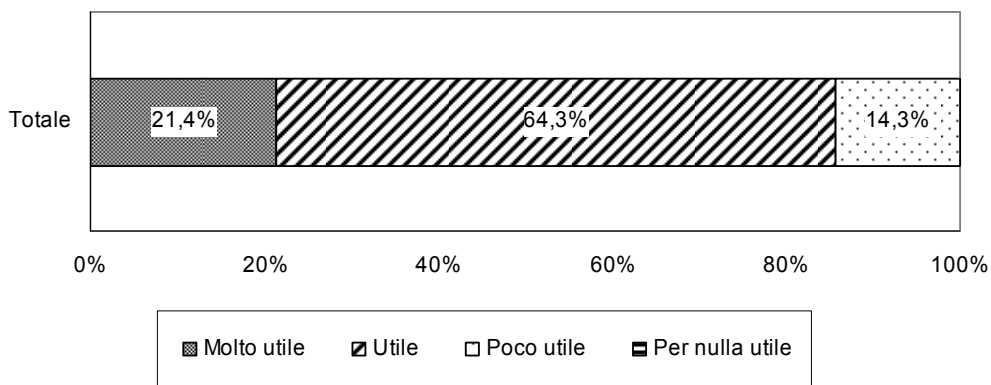
Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

La formazione a distanza è giudicata un elemento molto utile all'interno dei corsi di formazione 21,4% delle aziende e un elemento utile da parte del 64,3%.

In questo caso l'interesse è maggiore rispetto a quello osservato per i manager italiani, anche perché se lo spostamento dei manager italiani presso la sede di

erogazione di un corso può risultare relativamente semplice, ben più difficile può risultare per i manager esteri, specialmente se operanti in un Paese estero (fig. 26).

Figura 26 – Utilità della formazione a distanza nell'attività formativa per i manager stranieri.

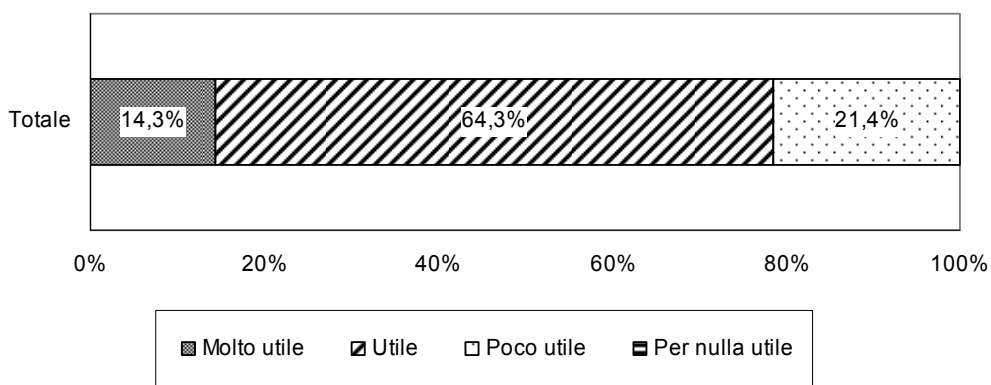


Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Trova conferma anche per i manager stranieri l'interesse per l'inclusione nei corsi di formazione di parti che prevedano la realizzazione di progetti sul campo come componente integrante dei corsi. Le aziende vedono positivamente tale strumento nel 78,6% dei casi, portando ulteriore conferma dell'interesse delle aziende a forme di sviluppo delle competenze che favoriscano l'integrazione tra nozioni teoriche e saper fare pratico.

L'interesse attorno a nuovi strumenti di formazione è quindi vivo e le aziende paiono disposte a sperimentare nuove modalità di sviluppo delle competenze purché queste siano motivate dall'intenzione di coniugare conoscenza teorica e conoscenza pratica (fig. 27).

Figura 27 – Utilità della realizzazione di un progetto sul campo per i manager stranieri.

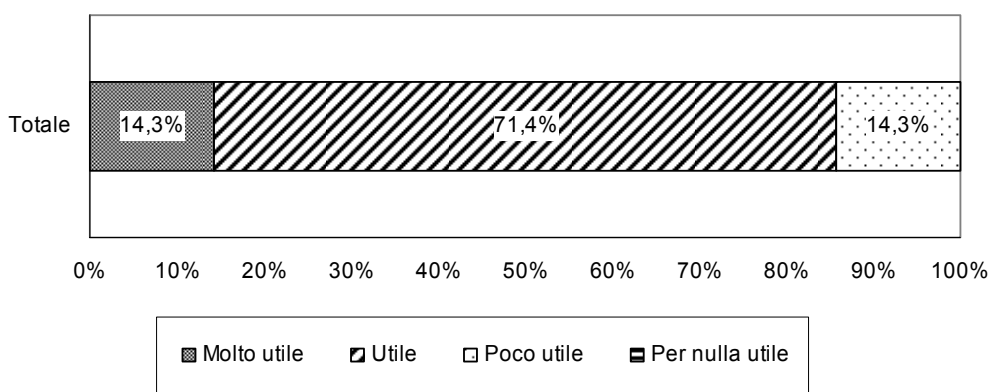


Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

L'ultima preferenza indagata nella ricerca è stata l'utilità della partecipazione dei manager stranieri all'erogazione di un corso di formazione riguardante la strategia nei processi d'internazionalizzazione.

Anche in questo caso le aziende hanno giudicato molto utile la possibilità di far partecipare i propri manager a tali corsi, tanto che il 14,3% delle aziende l'ha giudicata molto utile e il 71,4% l'ha definita utile. Le aziende sono dunque maggiormente interessate all'erogazione di corsi di strategia ai manager stranieri piuttosto che ai manager italiani (fig. 28).

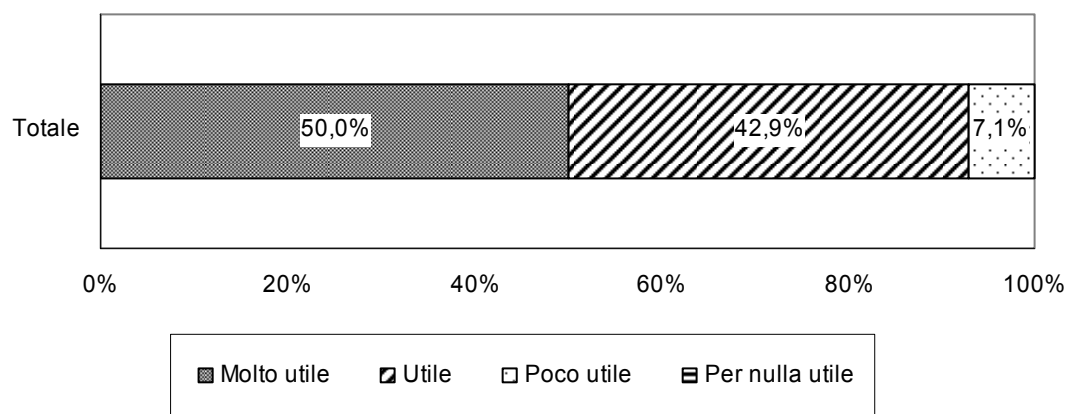
Figura 28 – Utilità della partecipazione dei corsi di strategia nei processi d'internazionalizzazione per i manager stranieri.



Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

La disponibilità a ospitare stagisti all'interno di corsi destinati a formare manager stranieri capaci di operare nello sviluppo di processi d'internazionalizzazione delle imprese italiane è vista con giudizio positivo dalle aziende intervistate: il 50% la considera molto utile e il 42,0% la considera utile. La possibilità di accedere a risorse straniere al termine di un corso e favorirne l'apprendimento sul campo rappresenta quindi un punto di interesse per le aziende, anche grazie alla possibilità di beneficiare di selezionare le risorse migliori grazie alla possibilità di visionarli per l'intero periodo dello stage (fig. 29).

Figura 29 – Utilità di ospitare stagisti di corsi dedicati a manager stranieri.



Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Capitolo 4

Politiche per l'internazionalizzazione delle imprese in Lombardia

Antonio Dal Bianco

4.1 Il quadro normativo nazionale a supporto dell'internazionalizzazione

Il contesto normativo che regola il sistema italiano di sostegno pubblico all'internazionalizzazione è stato oggetto, a partire dalla seconda metà degli anni Novanta, di una profonda trasformazione che ha portato un notevole decentramento delle funzioni in materia. Le tappe più importanti del riordino delle competenze tra stato centrale e autonomie locali (regioni) sono l'introduzione del decentramento amministrativo, a seguito dell'approvazione della legge 59 del 1997 (cd. legge Bassanini) e del successivo decreto legislativo 112 del 1998, e la riforma del Titolo V della Costituzione; con la prima vengono delegate alle Regioni "le attività di promozione dell'internazionalizzazione e della competitività delle imprese e viene loro attribuita potestà legislativa concorrente in materia di:

- organizzazione e partecipazione a fiere, mostre ed esposizioni organizzate al di fuori dei confini nazionali per favorire l'incremento delle esportazioni dei prodotti locali anche con la stampa e la distribuzione di pubblicazioni per la relativa propaganda;
- promozione e sostegno alla costituzione di consorzi tra piccole medie imprese industriali, commerciali e artigiane;
- promozione e sostegno finanziario e tecnico-economico ed organizzativo di iniziative di investimento e di cooperazione commerciale ed industriale da parte di imprese italiane;
- promozione e sostegno alla costituzione di consorzi turistico alberghieri;
- sviluppo della commercializzazione nei mercati di altri Paesi di prodotti agroalimentari locali.

Con la riforma del titolo V della Costituzione, il quadro di competenze risultante dal decentramento amministrativo è stato ulteriormente innovato.¹ In particolare, con l'attribuzione della potestà legislativa concorrente in materia di commercio con l'estero, le competenze della Regione in tema di internazionalizzazione sono state notevolmente potenziate.

Le trasformazioni legislative e il crescente protagonismo delle Regioni a sostegno dei sistemi produttivi locali hanno consigliato l'adozione di meccanismi di coordinamento che convogliassero su un unico punto, a livello locale, gli interventi finanziari (concessione di contributi, strumenti assicurativi, finanziamenti relativi agli scambi internazionali) e reali (ricerca partner commerciale, organizzazione missioni etc.) a sostegno delle piccole e medie imprese. Si spiega così l'istituzione degli Sportelli regionali per l'internazionalizzazione (SPRINT), con l'obiettivo di introdurre sul territorio una nuova modalità organizzativa tra soggetti già operativi (Regioni, ICE, SACE, Camere di Commercio, SIMEST), di semplificare l'accesso ai servizi, di agevolarne la diffusione tra le imprese e di favorire, in modo integrato, sia le agevolazioni finanziarie e assicurative che i servizi reali di sostegno all'internazionalizzazione. Gli SPRINT rappresentano la novità più rilevante nel panorama degli interventi a supporto dell'internazionalizzazione attuati a livello regionale.

4.2 Interventi regionali

La Regione Lombardia ha previsto nell'ambito dell'obiettivo prioritario di sostegno alla competitività delle PMI, una serie di interventi diretti a promuoverne e sostenerne il processo di internazionalizzazione commerciale e produttiva.

Alcuni di questi interventi sono di particolare rilevanza, tra essi si segnalano in particolare²: gli strumenti finanziari a sostegno dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese lombarde³; gli accordi di programma sottoscritti con il

¹ Per un approfondimento si rinvia a Brancati et al. (2005) "Le politiche regionali per l'internazionalizzazione delle imprese".

² Una descrizione di queste misure si trova nel rapporto Attività internazionale VII legislatura di Regione Lombardia.

³ La Regione si avvale di due strumenti specifici: il Docup Misura 1.10 Sostegno alla penetrazione dei mercati esteri che si propone di sostenere attraverso la concessione di un contributo in conto capitale, le imprese che intendono incrementare la propria capacità di penetrazione mercati esteri attraverso la partecipazione a fiere e missioni commerciali, o tramite forme di marketing territoriale e di filiera produttiva, privilegiando il ricorso all'ICT. Legge regionale 35/96 Sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese: intende favorire la realizzazione di nuovi insediamenti produttivi all'estero attraverso la costituzione di alleanze e joint-venture, finanziando con un contributo in de minimis, erogato per il 50% in conto capitale e per l'altro 50% in conto interessi, parte delle spese

Ministero delle Attività Produttive, il Tavolo regionale per lo sviluppo dell'internazionalizzazione, la Rete dei LombardiaPoint regionali ed esteri (Rete per l'Internazionalizzazione delle imprese) e le missioni economiche.

Gli interventi regionali a supporto dell'internazionalizzazione possono essere classificati in tre categorie⁴: le politiche di aiuto alla promozione all'estero, dirette alle imprese; le politiche volte al potenziamento del ruolo internazionale della Regione e di rafforzamento del ruolo di ambasciatrice di sistema e delle istituzioni; le politiche di attrazione degli investimenti diretti esteri e di promozione del territorio lombardo (Bramanti, 2005).

In questa sede, vengono presi in esame gli interventi a sostegno delle imprese e nello specifico i servizi reali per l'internazionalizzazione⁵ che comprendono tutti quei servizi mirati a raccogliere e diffondere informazioni sui mercati esteri; ad organizzare incontri, fiere e mostre, ad istituire corsi di formazione, a fornire alle imprese assistenza tecnica e legale (Mipa, 2005). Verranno tralasciate le azioni regionali di sistema (ad esempio l'attivazione del Tavolo regionale per lo sviluppo dell'internazionalizzazione, gli accordi di programma stipulati con il ministero delle attività produttive e le missioni), poiché finalizzate al potenziamento del network delle relazioni internazionali della Lombardia e al rafforzamento della sua reputazione internazionale, piuttosto che al fabbisogno formativo delle imprese.

La stessa avvertenza vale anche per le politiche di attrazione di capitali esteri⁶ e di marketing territoriale. Tali politiche, infatti, non solo dirette alle PMI lombarde anche se l'afflusso di investimenti diretti esteri potrebbe avere importanti ricadute sulla propensione all'internazionalizzazione da parte delle stesse (Zanfei, 2000).

4.3 Servizi per l'internazionalizzazione delle imprese e sviluppo del capitale umano: il ruolo della conoscenza

In questo paragrafo, si prende in esame la sinergia esistente tra servizi reali per l'internazionalizzazione delle imprese e lo sviluppo del capitale umano,

di acquisizione di consulenze specialistiche, i mobili e macchinari e quote di partecipazione per joint-venture.

⁴ Il Rapporto MET (Brancati et al., 2005) distingue, invece, due tipologie di interventi di sostegno regionale all'internazionalizzazione: attività indirette e dirette. Le prime annoverano l'erogazione di risorse finanziarie per la realizzazione di progetti rispondenti alle finalità previste dalle singole leggi regionali settoriali di riferimento; le seconde includono la realizzazione di missioni economico-istituzionali all'estero e l'attivazione di progetti di particolare interesse regionale.

⁵ Gli strumenti di sostegno all'internazionalizzazione di tipo finanziario incentivano l'attività commerciale, la realizzazione di studi di fattibilità, la partecipazione a gare internazionali, la costituzione di società all'estero.

⁶ Va rilevato che, secondo il rapporto MET (Brancati, 2005), la Lombardia è l'unica Regione italiana a perseguire in via prioritaria l'obiettivo dell'internazionalizzazione produttiva.

all'interno di una cornice metodologica che fa della conoscenza la leva principale per spiegare l'evoluzione del percorso di internazionalizzazione nel quale l'impresa si trova sollecitata ad acquisire informazioni in rapporto agli ostacoli rappresentati dalle barriere all'entrata nei mercati internazionali quali dogane, diritto internazionale, legislazione tributaria, rischio paese e analisi di mercato.

È in questo percorso evolutivo che si inseriscono le iniziative di supporto alla formazione del personale addetto alle operazioni con l'estero o di figure professionali specializzate nell'export management. Vale la pena premettere che non sono, ad oggi, previsti interventi regionali espressamente dedicati alla formazione di figure professionali preposte alla gestione dell'internazionalizzazione delle PMI, quantunque da parte delle Associazioni di categoria e delle stesse imprese si avverta l'esigenza di colmare questi gap formativi e professionali, come testimoniano i risultati dell'indagine ICE-Censis⁷ e la diffusione di master universitari *ad hoc*.

Un intervento in tal senso è contenuto nel Documento di Programmazione Economica e Finanziaria Regionale 2006-2008. Nel DPEFR si legge, infatti, che per favorire l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese si darà particolare risalto allo «sviluppo del capitale umano, attraverso la formazione di personale specializzato (export manager) nelle strategie di penetrazione dei mercati internazionali, ovvero all'affiancamento di “export specialist” a raggruppamenti di imprese».

Ma che ruolo occupa la valorizzazione del capitale umano nell'ambito delle azioni per l'internazionalizzazione di Regione Lombardia? Gli interventi per la qualificazione del capitale umano sono assimilabili agli altri servizi reali per l'internazionalizzazione? Questa seconda domanda presuppone tuttavia che si sia fatta maggior chiarezza sull'efficacia dei servizi reali per le imprese. Conviene perciò partire da questo ultimo punto.

4.3.1 Un primo bilancio del sostegno regionale all'internazionalizzazione

Con l'accelerazione impressa dalla riforma costituzionale al processo di “responsabilizzazione” degli enti locali nel governo dell'economia del territorio, le Regioni hanno assunto una rilevanza non secondaria per il sostegno e promozione dei sistemi produttivi locali: di qui, l'esigenza di tracciare un bilancio, ancorché sommario, della coerenza interna del sistema dei servizi reali per l'internazionalizzazione fin qui adottati dalla Regione Lombardia, bilancio che rimarrà sicuramente provvisorio, ma che già in questa fase non è privo di indicazioni interessanti.

Come brevemente accennato in precedenza, gli interventi a supporto dell'internazionalizzazione delle PMI lombarde si declinano in contributi finanziari erogati alle imprese⁸, finalizzati soprattutto a cofinanziare le spese per la costituzione di unità locali all'estero in *partnership* con attori locali, e nel

⁷ Le imprese intervistate hanno utilizzato i servizi dell'ICE.

⁸ Ai sensi della legge 35 del 1996 “Interventi regionali per le imprese minori” - misura D2 “Sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese”.

sostegno finanziario della Rete dei Lombardia Point - il *network* delle Camere di Commercio lombarde con punti operativi esteri che mettono a disposizione una vasta gamma di servizi reali per le PMI lombarde che intendono operare sui mercati internazionali. Le prestazioni erogate direttamente dalla Regione o da altri enti specializzati coprono un'ampia gamma di attività, dal finanziamento dei progetti di penetrazione commerciale, all'erogazione di contributi per la partecipazione a fiere e missioni, all'assistenza specialistica (ricerca partner commerciali, analisi di mercato, predisposizione di piani marketing) e consulenziale (contrattualistica internazionale, fiscalità, trasporti, dogane) fino alle missioni di affari e all'estero.

Uno dei punti di forza del sistema di sostegno all'internazionalizzazione lombardo è la diffusione a livello provinciale degli SPRINT che assicura la massima copertura del territorio regionale e facilita l'accesso ai servizi erogati da parte delle PMI⁹. Va ricordato, infatti, che lo SPRINT si configura come un'unità di decentramento operativo, con la duplice funzione di indirizzare e gestire le attività di promozione economica regionale per l'internazionalizzazione e di promuovere sul territorio regionale una maggiore diffusione ed un più facile accesso ai servizi di carattere finanziario, assicurativo, informativo, promozionale, inerenti alle opportunità ed agli strumenti internazionali comunitari nazionali e regionali in materia di internazionalizzazione delle imprese (Farella, 2002). Certo non basta la sola vicinanza territoriale a ricucire il gap tra PMI e sostegno all'export, tuttavia la presenza degli SPRINT presso le sedi provinciali della Camere di Commercio facilita l'incontro tra esigenze delle imprese e l'offerta locale di servizi.

È ragguardevole anche la proiezione sull'estero; la Regione, infatti, dispone di 24 punti Operativi detti Antenne Lombardia, che sono localizzati in tutto il mondo e coprono le aree dell'America Centro-Meridionale e Settentrionale, del Canada, dell'Asia (Russia, Kazakistan, India, Giappone, Cina), dell'Unione Europea (Francia, Germania), dell'Europa Centro Orientale e del bacino del Mediterraneo e supportano all'estero sia la Regione, in occasione dell'organizzazione di eventi, sia le imprese lombarde che si affacciano nei paesi considerati (tab. 44).

Tabella 44 – Mappa delle rappresentanze estere delle Regioni (con sede all'estero)

	Punti informativi	Uffici decentrati	Totale
Emilia Romagna	6		6
Piemonte		4	4
Valle d'Aosta		1	1
Lombardia		24	24
Lazio	3		3
Toscana		1	1
Abruzzo	1		1
Campania		1	1
Molise		1	1
Totale			42

Fonte: Mipa (2005)

⁹ Gli sportelli regionali per l'internazionalizzazione della Regione Lombardia sono operativi presso le undici sedi delle Camere di Commercio, unico caso in Italia (luglio 2005).

Le imprese lombarde hanno quindi a disposizione una serie di servizi che si aggiungono agli strumenti di promozione dell'esportazione (assicurazione crediti, credito al fornitore) forniti da enti specializzati quali ICE, SIMEST e SACE¹⁰. I servizi reali all'internazionalizzazione (SRI) con cui sono comunemente denominati gli strumenti finalizzati a superare le barriere più comunemente incontrate dalle imprese che desiderano accedere ai mercati esteri o consolidare posizioni esistenti sono una componente essenziale di politica economica e industriale nazionale e regionale (Alessandrini, 1997). Per orientare al meglio le scelte di *policy* è essenziale, dunque, quantificarne gli impatti sulle imprese o quantomeno valutarne le ricadute su alcuni indicatori (la performance economica dell'impresa, la quota di fatturato all'export, il numero di aree di sbocco commerciale), rapportando i risultati così ottenuti alle risorse all'uso utilizzate.

La famiglia dei servizi reali all'internazionalizzazione, in cui rientrano a pieno titolo i corsi di formazione per export manager, è piuttosto ampia, il che ha posto e pone tuttora il problema di identificare le leve su cui agiscono i SRI e i risultati attesi, all'interno di uno schema logico che ricalchi, per quanto possibile, il percorso di internazionalizzazione delle imprese.

In letteratura sono state proposte differenti tassonomie per classificare i SRI. La più nota, che risale agli anni Ottanta, è dovuta a Bello e Williamson (1985) i quali hanno proposto una suddivisione dei SRI in due categorie: i) i servizi di tipo *transaction creating*, definiti come quei servizi in grado di creare contatti tra le parti ed il mercato; ii) i servizi di tipo *physical fulfillment*, cioè tutte quelle attività di tipo informativo non sempre svolte all'interno delle imprese; alcuni lavori, pubblicati in Italia, relativi all'effetto dei servizi per l'internazionalizzazione delle imprese, (Resmini e Saviolo, 1997; Bedotto e Resmini, 1997) utilizzano, per l'appunto, questo tipo di classificazione¹¹. Se il problema dell'individuazione delle leve è lasciato innanzitutto al tipo di classificazione dei servizi, la quantificazione degli impatti è ancora di là da venire. Gli studi condotti hanno però dimostrato che i servizi reali all'internazionalizzazione produttiva agiscono positivamente sulla competitività delle imprese. In particolare, questi lavori hanno sottolineato come i SRI risultino efficaci nel migliorare la competitività non di prezzo delle imprese, cioè migliorerebbero soprattutto la capacità di gestione dei processi di internazionalizzazione, mentre contribuirebbero solo in minima parte alla riduzione dei costi associati all'attività di esportazione e quindi alla profittabilità dell'impresa. Sebbene, dunque, manchi un rigoroso approfondimento metodologico, esiste un generale consenso sull'utilità di questi servizi perché consentono alle PMI di accedere ai mercati internazionali, di incrementare la presenza estera, di rafforzare il percorso di internazionalizzazione che, in definitiva, significa aumentare la propria competitività con effetti positivi anche

¹⁰ Vedi Glossario.

¹¹ Per esempio nella categoria di servizi *transaction creating*, Resmini colloca la partecipazione a fiere e a missioni commerciali, le ricerche di mercato, le azioni di penetrazione commerciale, i sondaggi, la consulenza marketing mentre nella seconda categoria di servizi inserisce le liste di potenziali clienti, le informazioni sulla normativa fiscale, doganale e tecnica, la solvibilità dei clienti, le norme sugli appalti pubblici e le vertenze per il recupero dei crediti.

per il sistema produttivo italiano nel suo complesso. Il nodo critico, semmai, riguarda quante imprese conoscano e accedano ai SRI; infatti, in un'indagine condotta su un campione di imprese artigiane solo il 15% degli intervistati ha dichiarato di conoscere i servizi all'internazionalizzazione offerti da istituzioni pubbliche e private (Calabrò e Carnazza, 2004). Non a caso, tra gli obiettivi di costituzione degli Sportelli regionali per l'internazionalizzazione vi è la necessità di facilitare l'accesso ai servizi in materia di internazionalizzazione delle imprese. E da questo punto di vista, la Lombardia sembra avere imboccato la giusta direzione.

Non mancano tuttavia dei margini per ulteriori miglioramenti nella gestione dei SRI, come evidenziati dalle associazioni imprenditoriali, che vanno nel senso di sia di dare maggiore organicità agli interventi erogati dagli Sportelli, sia di migliorare le possibilità di fruizione delle PMI, sia di personalizzare i SRI in funzione delle aree servite e dell'impegno estero proprio delle imprese.

4.3.2 La valorizzazione del capitale umano nell'ambito delle azioni per l'internazionalizzazione di Regione Lombardia

Le ricette per migliorare l'accesso delle PMI ai SRI devono adattarsi ai nuovi scenari che la globalizzazione dell'economia sta imponendo (Onida, 2001), in cui assumeranno particolare rilevanza gli investimenti in risorse umane, la cui gestione rappresenta un fattore strategico per lo sviluppo internazionale delle imprese (Belleri e Sgobbi, 2004). La formazione, e più in generale la manipolazione e decodificazione della conoscenza, permettono all'impresa di adattarsi al contesto globalizzato e mutevole proprio dello scenario dei prossimi anni. In questa prospettiva, le acquisizioni di analisi di rischio sui mercati internazionali e il reperimento di informazioni sui clienti possono essere visti come strumenti che consentono alle imprese di superare le barriere che si frappongono alla loro espansione internazionale, strumenti che richiedono competenze tecniche e linguistiche specifiche.

L'importanza della "conoscenza" nello sviluppo dei processi di internazionalizzazione, è stata sistematizzata per la prima volta nell'approccio della scuola di Upssala (Johanson and Valhne, 1977), dal quale è possibile ricavare una distinzione dei SRI, in base al contributo che questi forniscono all'accumulazione delle conoscenze da parte delle imprese che si internazionalizzano.

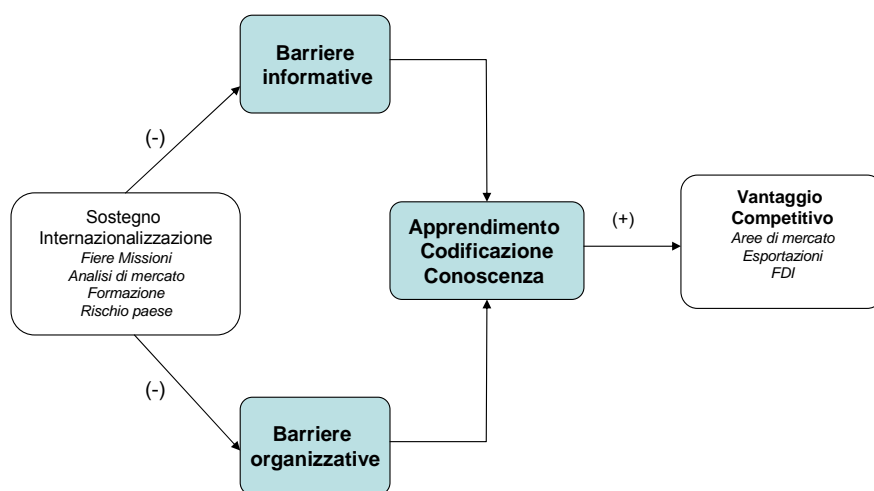
Secondo questo approccio, la conoscenza può essere di tipo *market specific*, cioè presentare elementi connaturati a determinati mercati in cui opera l'impresa difficilmente spendibili altrove; la conoscenza può inoltre derivare dall'esperienza acquisita sul campo e da processi di *learning by doing*. Infine, la conoscenza può fare riferimento all'esperienza personale accumulata dalle risorse umane (*embedded*) responsabili dei processi di internazionalizzazione e, in quanto tale, non è trasferibile in procedure codificate. Un'ulteriore differenziazione delle categorie di conoscenza riguarda invece il modo con cui queste vengono acquisite e, di riflesso, il loro grado di replicabilità. In altre parole, possiamo guardare ai

SRI come strumenti che consentono all'impresa di ridurre il gap informativo necessario a entrare in un nuovo mercato o, viceversa, di aumentare la propria presenza all'estero, facendo leva sulla conoscenza di cui dispone.

La ricchezza della produzione teorica sul ruolo della conoscenza nell'internazionalizzazione delle imprese dimostra che il capitale umano rappresenta un elemento irrinunciabile nel processo di proiezione internazionale delle imprese e, allo stesso tempo, serve come paradigma per valutare se gli interventi di policy sono volti ad attivare circoli virtuosi di accumulazione di conoscenza. È possibile, quindi, analizzare l'utilizzo e l'accesso delle PMI alle misure di sostegno all'internazionalizzazione in una logica di acquisizione, manipolazione e (de)codificazione della conoscenza.

Questo è l'approccio a cui possono essere ricondotti i benefici a valere sulle imprese e sul sistema produttivo locale degli incentivi diretti alla formazione del personale (tecnici specializzati) e di figure professionali in grado di guidare le imprese nei mercati (export manager). Una possibile schematizzazione degli effetti viene riportata nella figura 28. La formazione di personale addetto al processo di internazionalizzazione può contribuire a ridurre le barriere informative più tradizionali delle PMI: si pensi per esempio a corsi dedicati alle opportunità commerciali, alla contrattualistica internazionale, alla normativa doganale, alle lingue, e in uno stadio avanzato del processo di internazionalizzazione anche alle tecniche di negoziazioni e all'approccio interculturale (ICE-Censis, 2005).

Figura 30 – L'impatto dei vantaggi dei servizi reali per l'internazionalizzazione



Nostro adattamento da Bedotto e Resmini (2005)

Alcune di questi interventi formativi anticipano l'avvio del processo di internazionalizzazione delle imprese fino a condizionarne la modalità effettiva di

presenza sui mercati internazionali. La formazione accompagna l'impresa anche nel percorso di sviluppo sui mercati internazionali, entra cioè a far parte integrante della sua proiezione internazionale.

Le barriere organizzative rappresentano un altro serio ostacolo all'internazionalizzazione delle PMI. La modalità scelta di internazionalizzazione (dall'accordo commerciale alla *joint venture* minoritaria, fino alla filiale) richiede un tipo di organizzazione e di gestione dei flussi di informazione *ad hoc*. Non sempre le PMI riescono ad adeguare l'organizzazione interna alla modalità di internazionalizzazione della loro attività, rimanendo spesso vincolate a modelli di gestione accentrati sulla figura dell'imprenditore proprietario.

La formazione giocherà un ruolo chiave anche nel prossimo futuro, quando la sfida dell'internazionalizzazione si sarà definitivamente spostata sul terreno dell'internazionalizzazione produttiva, obbligando i *policy makers* regionali a fare i conti con l'attrattività dei territori e con politiche mirate ad accompagnare le imprese che delocalizzano le fasi produttive. Gli interventi dei *policy makers* regionali, per la maggior parte tuttora incentrati sulla promozione all'estero dei prodotti locali e artigianali¹², dovranno coprire anche le modalità più complesse di internazionalizzazione delle PMI, personalizzando i servizi e aumentandone la qualità e i contenuti informativi. In tale prospettiva, gli interventi formativi non si limiteranno alla preparazione di figure professionali specializzate nell'export, nella legislazione internazionale, nei regimi doganali, ma dovranno affiancare ai contenuti tecnici un approccio di tipo culturale, specifico del Paese in cui l'impresa ha una sede produttiva o commerciale. In definitiva, gli interventi volti alla valorizzazione e alla qualificazione del capitale umano rientrano, a tutti gli effetti, nelle politiche a sostegno dell'internazionalizzazione.

4.4 La valutazione delle politiche di internazionalizzazione di Regione Lombardia

Come messo in luce nei paragrafi precedenti, la Regione Lombardia ha adottato un modello di organizzazione dei servizi all'internazionalizzazione capillarmente diffuso sul territorio lombardo e discretamente presente anche a livello internazionale. Nello specifico la diffusione provinciale degli sportelli all'internazionalizzazione presso le sedi delle Camere di Commercio lombarde permette una maggiore presenza e vicinanza alle imprese e al territorio, superando almeno in parte uno dei limiti propri dei modelli adottati in altre regioni, vale a dire la scarsa accessibilità dei SRI soprattutto per le PMI.

¹² Secondo il Rapporto MET (Brancati *et al.*, 2005) le azioni di promozione e commercializzazione delle produzioni regionali all'estero attraverso i classici canali rappresentati dalle mostre, fiere, workshop internazionali, rappresentano la grande maggioranza degli interventi effettuati.

Questo buon risultato va ascritto all'impronta sussidiaria del governo regionale lombardo che ha saputo valorizzare i soggetti operanti sul territorio, ma ciò non implica che i servizi erogati dagli SPRINT siano effettivamente utilizzati dalle imprese o conseguano i risultati attesi, risultati che riguardano le capacità di penetrazione commerciale delle PMI lombarde.

Per valutare gli effetti e l'efficacia degli interventi regionali di supporto all'internazionalizzazione descritti nella prima parte del capitolo, è necessario disporre di dati relativi alle singole imprese richiedenti e beneficiarie, e cercare di capire se i servizi reali discriminano a sufficienza tra variabili risultato - fatturato all'export, aree di presenza, redditività - e in generale indicatori sulla presenza commerciale e produttiva estera delle imprese. La valutazione qui proposta si concentra, invece, più sulla coerenza interna complessiva degli interventi che non sui risultati raggiunti; in altre parole, ci si limita a mettere in relazione gli obiettivi con gli strumenti adottati. Si cercherà cioè di rispondere ai seguenti quesiti:

- i servizi reali all'internazionalizzazione sono effettivamente utilizzati dalle imprese lombarde?;
- la domanda di servizi all'internazionalizzazione da parte delle imprese che operano sui mercati internazionali è eterogenea?;
- la domanda di SRI è condizionata in misura maggiore dalla complessità del processo di internazionalizzazione o dalle caratteristiche delle imprese?

Per rispondere a queste domande ci serviamo di una classificazione dei servizi reali all'esportazione sulla base del contenuto, in considerazione del loro impatto sui processi aziendali e, in particolare, sul processo di apprendimento di nuove conoscenze e strumenti. Muoveremo dall'ipotesi che SRI aventi una valenza più strutturale tendono a risolvere problemi più complessi per la vita dell'impresa, vale a dire problemi che implicano un forte grado di personalizzazione nella risposta e una conoscenza più ampia dei processi aziendali, perché il tipo di informazioni messe in gioco difficilmente possono essere codificate. La domanda di SRI da parte dell'impresa, in questi casi, presenta forti caratteri di complessità e non è ricorrente nella vita aziendale. Tali servizi comportano sovente contatti ripetuti con il fornitore, richiedono un rapporto fiduciario e danno vita a una forte interazione tra soggetti. Vi sono poi servizi che si caratterizzano per una maggiore semplicità nella richiesta e vengono incontro a esigenze ricorrenti. La domanda di servizio dell'impresa è in questo caso puntuale e ad alta frequenza di acquisto (Costa *et al.*, 2002). I SRI possono essere, a loro volta, classificati in base alla competenza tecniche richieste al soggetto erogante. Vi possono essere servizi specialistici che necessitano di know how, buona capacità di decodificazione di esigenze, capacità di proposizione di soluzioni piuttosto che di rappresentazione di singole risposte, laddove i servizi standard possono essere forniti senza una specifica azione di decodifica dei fabbisogni. Le tipologie di servizio si distinguono anche per il mix di conoscenza tacita e codificata (Costa *et al.*, 2002).

Per l'analisi ci serviamo dei risultati della *survey* delle imprese lombarde condotta da IReR su un campione di 1148 imprese manifatturiere della Lombardia¹³. In tale indagine era chiesto alle imprese di indicare i soggetti a cui si rivolgono per avere informazioni sull'internazionalizzazione. Era insomma richiesta alle imprese di indicare la fonte privilegiata piuttosto che la tipologia di servizio di interesse. Pertanto, in assenza di una classificazione degli SRI, utilizzeremo come *proxy* la gerarchia delle fonti informative (persone fisiche, imprese e istituzioni pubbliche) in ragione del tipo di informazione domandata e del tipo di rapporto che le imprese instaurano con i diversi soggetti; le imprese, infatti, rielaborano le informazioni a cui hanno accesso. Tale processo è costoso e porta le imprese a scegliere innanzitutto quei soggetti con cui condivide una rete di rapporti e *know how*. L'impresa attinge le informazioni in prima battuta dalle fonti interne e fa riferimento ai soggetti con cui intrattiene rapporti quotidiani *routinari*, riconducibili alla propria sfera di attività (clienti, fornitori, concorrenti, agenti di commercio). Tuttavia, queste fonti non sono sempre sufficienti a garantire all'impresa il set di informazioni e conoscenze di cui necessita per operare sui mercati internazionali. In questi casi, l'impresa sceglierà dapprima di rivolgersi a fonti facilmente accessibili (internet, riviste, seminari) e successivamente a fonti estranee all'impresa (università, consulenti) e a soggetti (ICE, Camere di Commercio, Università) che forniscono servizi specializzati, ma che richiedono una rielaborazione o una ricodificazione dell'informazione che, quindi, rappresenta un costo per l'impresa. Il passaggio dalla conoscenza codificata a quella tacita costituisce una chiave interpretativa dell'importanza che le imprese assegnano ai soggetti a cui si rivolgono per avere un sostegno nel processo di internazionalizzazione.

I soggetti a cui l'impresa si rivolge per avere un sostegno nel processo di internazionalizzazione sono classificati in base al grado di decodificazione della conoscenza che grava sulle imprese (tab. 45). La variabile "grado di codificazione dell'informazione" mette in sequenza in maniera gerarchica le fonti a cui l'impresa attinge le informazioni. Un valore maggiore del grado di codificazione significa che l'impresa deve dedicare più risorse per accedere e rielaborare le informazioni (anche nella forma di servizi) richieste ai soggetti sotto indicati.

Tabella 45 – Fonti a cui si rivolge l'impresa per avere un sostegno nel processo di internazionalizzazione per grado di codificazione dell'informazione

Soggetti	Grado di codificazione dell'informazione
Nessuno	0
Fonti interne all'impresa; clienti; fornitori; altre imprese del gruppo; agenti e rappresentanti; concorrenti	1
Conferenze, seminari, riviste, internet; fiere	2
Lombardia Point, SACE, ICE, Simest, Organismi specializzati in internazionalizzazione; Gruppo Fiera Milano; Società di consulenza; Università	3

¹³ L'indagine è stata condotta mediante la tecnica CATI. Il questionario somministrato alle imprese raccoglie informazioni su: anagrafe dell'impresa; struttura finanziaria; struttura produttiva; risorse umane; innovazione; internazionalizzazione; politiche per la competitività.

In Lombardia, dove la presenza degli sportelli per l'internazionalizzazione è più diffusa che altrove, una percentuale minima di imprese manifatturiere (l'8,6%) si rivolge a fonti specializzate per avere un sostegno nei processi di internazionalizzazione (tab. 46).

Tabella 46 – Grado di codificazione dell'informazione per numero di addetti dell'impresa

	6-9 addetti	10-49 addetti	50-249 addetti	250-499 addetti	500 e oltre	Totale
0	67,4%	47,0%	32,5%	25,6%	20,7%	43,8%
1	17,7%	32,7%	43,9%	48,8%	62,1%	35,6%
2	9,9%	11,1%	13,2%	18,6%	13,8%	12,0%
3	5,0%	9,2%	10,4%	7,0%	3,4%	8,6%

Fonte: IReR (2005)

Tale situazione potrebbe essere l'esito del ritardo con cui in Lombardia sono stati istituiti gli sportelli per l'internazionalizzazione (Formez, 2005; IAI, 2003), ma potrebbe essere motivato anche dal comportamento delle stesse imprese, molto più propense a utilizzare le reti in cui sono inserite per rispondere al fabbisogno informativo che il processo di internazionalizzazione necessariamente comporta, anziché fonti esterne specializzate. Nello specifico sono proprio le imprese di piccolissime dimensioni (meno di 10 addetti) ad attingere meno informazioni da soggetti specializzati, mentre per la fascia di imprese dai 10 ai 249 addetti il ricorso ai soggetti preposti all'erogazione di SRI è più frequente. Il dato relativo alle grandi imprese combacia con il quadro teorico descritto sopra: le grandi imprese dispongono di una fitta serie di legami (societari, accordi non equity) e, quindi, si rivolgono ai soggetti specializzati in misura inferiore alle piccole e medie imprese.

L'interesse a accedere ai servizi per l'internazionalizzazione dipende strettamente dalla quantità di fatturato all'export delle imprese manifatturiere. Le imprese che non esportano non esprimono alcun un bisogno reale o al limite solo potenziale di servizi per l'internazionalizzazione, vale a dire che il loro interesse si concretizza in una fase di *scouting* e di esplorazione delle possibilità di aprirsi ai mercati internazionali. Per le imprese che invece esportano quote rilevanti del loro fatturato, la necessità di rivolgersi a fonti specialistiche è verosimilmente maggiore. Dalla tabella 4 si evince come non vi siano sostanziali differenze tra le imprese esportatrici per quota di fatturato: per accedere a fonti specializzate l'unico prerequisito è l'attività di export, non l'intensità della stessa. Per imprese che esportano la quasi totalità del fatturato rimane, comunque, prioritario il ricorso ai soggetti e alle fonti interne al network dell'impresa.

Tabella 47 – Grado di codificazione dell'informazione per grado di esportazioni su fatturato

	0%	fino a 25%	fino a 50%	fino a 75%	Oltre 75%	Totale
0	82,3%	34,1%	24,9%	21,5%	27,9%	43,8%
1	10,6%	42,3%	43,9%	51,4%	52,9%	35,6%
2	4,7%	13,3%	19,0%	15,9%	8,8%	12,0%
3	2,4%	10,4%	12,2%	11,2%	10,3%	8,6%

Fonte: IReR (2005)

I nuovi mercati e le aree lontane possono presentare per le imprese che esportano almeno parte del loro fatturato un'occasione per rivolgersi ai soggetti o a fonti specializzati mentre per mercati di destinazione affini al mercato italiano le imprese potrebbero poggiare preferibilmente sulle reti e su rapporti consolidati. Tale ipotesi non sembra confermata tuttavia dalle dichiarazioni fornite dalle imprese per le quali né le aree di destinazione dell'export né la loro numerosità sembrano modificare il modello di codificazione della conoscenza (tab. 48 e tab. 49).

Tabella 48 – Area di esportazione

Area di export	1	2	3	4
EU 15	28%	45%	15%	12%
Nuovi paesi EU	19%	50%	15%	15%
Est Europa non EU	16%	51%	17%	16%
Sud Mediterraneo	20%	50%	16%	13%
Nord America	22%	48%	19%	11%
Centro e sud America	17%	51%	21%	11%
Cina	12%	63%	20%	6%
Sud-est asiatico e Giappone	20%	52%	16%	12%
Altro	33%	33%		33%
Svizzera	42%	34%	17%	8%
Australia/Oceania	13%	63%	6%	19%
Medio Oriente	23%	59%	14%	5%
Altri paesi Africani	60%	40%		

Fonte: IReR (2005)

Tabella 49 – Numero aree geografiche di destinazione delle esportazioni per tipo di fonti

Codifica informazione	Numero di aree geografiche di destinazione delle esportazioni			
	1	2	3	> di 4
0	38%	27%	29%	15%
1	43%	44%	46%	51%
2	13%	15%	15%	18%
3	7%	14%	9%	16%
Totale	100%	100%	100%	100%

Fonte: IReR (2005)

La propensione delle imprese a rivolgersi a soggetti specializzati piuttosto che ricorrere a fonti informali dipende dal contenuto informativo delle stesse operazioni di internazionalizzazione; operazioni quali la commercializzazione di prodotti all'estero richiedono verosimilmente contenuto e un impegno informativo diverso dall'apertura di unità produttive o sedi commerciali. Le imprese che intendono consolidare il processo di internazionalizzazione dovranno ricorrere a conoscenze esterne più di quanto non facciano le imprese che non diversificano le loro proie-

zione internazionale. Ad esempio, nel caso di imprese con unità produttive estere, il processo di apprendimento assume una certa consistenza in quanto l'impresa è a contatto diretto con i contesti locali e la loro complessità (Costa *et al.*, 2002).

L'indicatore di espansione internazionale (d'ora in avanti FEI acronimo di *Foreign Expansion Index*) delle imprese opera una classificazione gerarchica dell'attività internazionale. Seguendo la letteratura (Basile e Giunta, 2004) ipotizzeremo che l'indicatore di espansione internazionale delle esportazioni è inferiore a quello associato all'apertura di una sede commerciale all'estero, a sua volta è inferiore a quello dell'impresa che svolge attività produttive all'estero.

Sulla base delle risposte fornite dalle imprese è possibile identificare le seguenti categorie di internazionalizzazione: a) impresa con sole esportazioni; b) imprese con esportazioni e ufficio commerciale estero c) imprese con esportazioni e unità produttiva estera. Il valore nullo dell'indice di espansione internazionale è assegnato alle imprese che non hanno alcun tipo di relazione con l'estero, il valore massimo alle imprese che hanno almeno uno stabilimento produttivo all'estero. I valori intermedi riflettono il grado di sequenzialità del processo di internazionalizzazione (tab. 50)¹⁴.

Tabella 50 - Indice di espansione commerciale e attività internazionali delle imprese¹

	Esportazioni	Unità commerciale	Unità produttiva	Ricerca
Solo esportazioni=1	×			
Solo operazioni di penetrazione commerciale=2	●	×		
Unità produttiva=3	●		×	
Rapporto consolidato=4	●	●	●	×

¹ × sta ad indicare una condizione necessaria e sufficiente ● una condizione necessaria

Nel campione considerato, circa il 34% delle imprese dichiara di non avere attivato alcun processo di internazionalizzazione (percentuale di esportazioni su fatturato pari a zero e nessun tipo di presenza all'estero), il 50% esporta una parte del proprio fatturato e non ha sedi o uffici all'estero, il 5,4% delle imprese intervistate dichiara di avere solo un ufficio commerciale all'estero, il 4,4% delle imprese dichiara di avere almeno una unità produttiva all'estero e il 4,6% delle imprese vanta una presenza estera multifunzionale in cui sono comprese anche le unità di ricerca. Non è stato invece possibile definire l'intensità della presenza estera per un gruppo limitato di imprese (1,1%).

Stadi di espansione estera sempre più complessi comportano un maggior fabbisogno informativo che le fonti interne all'impresa o alla sua rete di relazioni non è sempre in grado di soddisfare: vi è la necessità quindi da parte delle imprese di rivolgersi ad enti specializzati ivi inclusi gli sportelli regionali per l'internazionalizzazione. Nella gestione del processo di internazionalizzazione è

¹⁴ Le Camere di Commercio adottano tre modalità di evoluzione della presenza sull'estero rilevante per le politiche di servizio: imprese potenziali esportatrici, imprese che sono in fase di espansione quanto a presenza sui mercati esteri, imprese che hanno consolidato la loro presenza sui mercati esteri. Il dettaglio sequenziale delle operazioni con l'estero rimane alquanto complesso (Mariotti e Mulinelli, 2003).

quindi ipotizzabile che imprese che abbiano ramificazioni al di fuori del territorio nazionale ad esempio le unità produttive, gli stabilimenti, le unità di ricerca e di progettazione ricorrano con maggior frequenza a fonti esterne di quanto non facciano le imprese si limitano a esportare i propri prodotti. La domanda di servizi all'internazionalizzazione delle imprese si differenzerebbe nel corso del percorso evolutivo delle imprese con evidenti implicazioni sul tipo di offerta e sul grado di personalizzazione delle misure di sostegno all'internazionalizzazione. Siamo di fronte quindi ad una domanda eterogenea di servizi per l'internazionalizzazione che, come dimostra la recente indagine di Confindustria Lombardia, tende sempre più a spostarsi su contenuti specialistici. Nello specifico, i corsi di formazione per i manager e i tecnici specializzati delle imprese dovrebbero differenziarsi in accordo al grado di internazionalizzazione dell'attività.

È possibile verificare se effettivamente le imprese lombarde si rivolgono alle fonti di informazione nella logica sopra esposta. Dall'analisi incrociata dell'Indice di espansione commerciale e del grado di codificazione dell'informazione emerge che esiste una seppur debole correlazione positiva significativa tra le due grandezze (tab. 51). In generale, le imprese con una consolidata proiezione internazionale si rivolgono a fonti specializzate con maggiore frequenza delle imprese meno internazionalizzate anche se continuano a preferire le fonti interne (0) o la rete di rapporti (1).

Tabella 51 – Incrocio tra l'indice di espansione internazionale e il grado di codifica delle fonti

		Grado Codifica informazioni				Total e
		0	1	2	3	
Indice di espansione internazionale	Nessuna internazionalizzazione	195	26	10	4	235
	Solo esportazioni	155	206	82	57	500
	Solo sede commerciale	11	35	7	7	60
	Solo sede produttiva	13	28	3	2	46
	Presenza multifunzionale	15	21	4	5	45
Totale		389	316	106	75	886

Indice di correlazione di Spearman 0,3697 sign. 0,000.

Se quindi la domanda di servizi per l'internazionalizzazione è eterogenea ciò non significa che i servizi erogati dagli sportelli regionali per l'internazionalizzazione non siano utili o efficaci; semmai vanno affrontati alcuni nodi irrisolti, legati alla scarsa conoscenza delle imprese soprattutto delle PMI sulle reali opportunità offerte da questo tipo di servizi¹⁵ (Unioncamere, 2001): un aiuto in tal senso potrebbe venire dalla formazione di figure specializzate nella gestione dei processi di internazionalizzazione e comunque dalla crescita delle risorse umane dell'impresa. La formazione di figure professionali specializzate agirebbe in due direzioni sulla domanda di SRI delle imprese. Il fatto che le imprese si

¹⁵ I risultati corroborano quanto emerso in un'analisi sulla propensione delle imprese italiane che hanno ricevuto assistenza all'estero da operatori o enti italiani dati Reprint-Capitalia sulla propensione delle imprese a utilizzare gli strumenti di supporto all'internazionalizzazione.

dotino di competenze specifiche, infatti, ne riduce il ricorso a fonti esterne; è probabile, quindi, che si riduca la necessità di rivolgersi a soggetti esterni all'impresa per avere un sostegno nel processo di internazionalizzazione. D'altra parte è altrettanto verosimile che la qualificazione del capitale umano aziendale riduca la distanza tra soggetti erogatori e imprese. Personale maggiormente qualificato aiuta l'impresa a identificare i propri fabbisogni e a richiedere un tipo di servizi in linea con le necessità: il ricorso a fonti esterne potrebbe quindi crescere in qualità.

Ciò è tanto più vero se si va all'origine della strategia del "fare da sé" delle imprese lombarde; l'accesso ai SRI è, infatti, condizionato anche dalle caratteristiche dimensionali. Per apprezzare l'effetto esercitato da alcune caratteristiche delle imprese sulla propensione a rivolgersi alle diverse fonti, abbiamo stimato un modello probabilistico di tipo order-logit. La variabile dipendente è il grado di codifica dell'informazione mentre le covariate sono il numero di addetti, il fatturato, lo status giuridico dell'impresa, la partecipazione di capitale straniero, la quota di fatturato da prodotti innovativi, la quota di esportazioni su fatturato e il grado di internazionalizzazione. Al crescere del fatturato all'export cresce anche la probabilità che le imprese utilizzino fonti esterne all'impresa il che testimonia come la penetrazione commerciale sui mercati esteri sia all'origine del fabbisogno di fonti di informazioni più specialistiche, personalizzate e mirate. Il fatturato dell'impresa ha impatto negativo (anche se non significativo) sul ricorso a fonti esterne il che potrebbe essere giustificato dall'internalizzazione delle funzioni commerciali e dalla ramificazione internazionale delle stesse imprese. Analoghe considerazioni valgono per variabili quali status giuridico dell'impresa¹⁶ e partecipazioni di capitale estero¹⁷. La partecipazione di un'impresa al gruppo agisce negativamente sul ricorso a fonti esterne a parità di altre condizioni, in quanto l'impresa può attingere informazioni all'interno di una rete ampia di relazioni che si rafforza nel caso le altre imprese controllate operino in mercati esteri; anche il comportamento innovativo delle imprese sembrerebbe non favorire il ricorso a fonti e servizi specializzati nell'export, il che potrebbe imputarsi al fatto che la difesa dell'innovazione sui mercati internazionali passi per altri strumenti quali il deposito dei brevetti o che l'innovazione sia innanzitutto una prerogativa dei prodotti venduti sul mercato interno (tab. 52).

¹⁶ La variabile stato giuridico dell'impresa fa riferimento alla costituzione in gruppi delle imprese. Le possibili categorie dello status giuridico dell'impresa sono tre: indipendente (1), parte di un gruppo (2) e capogruppo (3).

¹⁷ La variabile "Partecipazione di capitale straniero" assume i seguenti valori: 1 assenza di partecipazione, 2 presenza di partecipazione.

Tabella 52 – Modello order- logit

Indice di utilizzazione dei servizi	Coef.	Std. Err.	Z	P>z
Numero di addetti	0,00021	0,000285	0,74	0,461
Fatturato 2004	-1,23E-09	1,22E-09	-1,01	0,314
Grado di internazionalizzazione (FEI)	0,221091*	0,083036	2,66	0,008
Quota di esportazioni su fatturato	0,013108***	0,002826	4,64	0
Status giuridico dell'impresa	-0,00453	0,194128	-0,02	0,981
Partecipazioni di capitale straniero	-0,05659	0,24746	-0,23	0,819
Quota di fatturato da prodotti innovativi	-0,00301	0,003056	-0,99	0,324
cut1	-0,04899	0,312948		
cut2	1,771116	0,321751		
cut3	2,742399	0,332908		
Livelli di significatività				
Likelihood ratio χ^2 44,62				
Prob (χ^2)=0				
Pseudo r^2 =0,0287				
Loglikelihood =- 754,614				

Elaborazioni su dati IReR(2005)

Significativi e di segno positivo sono gli effetti esercitati dal FEI e dalla quota di esportazioni su fatturato. Tra le variabili, l'effetto più rilevante rimane la condizione di essere impresa esportatrice, il che induce a ritenere che l'impresa, nel processo di internazionalizzazione, ricorra alle risorse interne e solo successivamente ai servizi specializzati: il processo di internazionalizzazione delle imprese condiziona il contenuto e la qualità delle fonti a cui accede l'impresa.

Che le imprese siano poco "attente" agli interventi a sostegno dell'internazionalizzazione è forse implicitamente dimostrato da un altro aspetto emerso nella survey delle imprese lombarde, vale a dire la priorità assegnata dalle imprese agli incentivi pubblici a sostegno della competitività. Nell'indagine lombarda è stato chiesto alle imprese di esprimersi rispetto a un set di possibili misure di sostegno alla competitività tra cui è inserito il supporto istituzionale all'internazionalizzazione (tab. 53). Meno di un quinto delle imprese considera prioritario il supporto istituzionale all'internazionalizzazione come strumento per supportare la competitività delle imprese.

Tabella 53 - Forme prioritarie di intervento pubblico per sostenere la competitività delle imprese - Prima risposta

Forma di intervento	% di risposte
Incentivi alle imprese	64.0%
Investimenti diretti	5.3%
Formazione	7.2%
Supporto istituzionale all'internazionalizzazione	16.1%
Altro	1.1%
Nessuna	1.2%
Riduzione delle tasse	2.0%
Agevolazioni in materia di costo del lavoro	0.8%
Regolamentare la concorrenza	1.7%
Snellire la burocrazia	0.5%
Totale	100.0%

Fonte: IReR (2005)

Analizzando nel dettaglio queste risposte si ha la conferma del ruolo e della rilevanza di alcune caratteristiche delle imprese: le imprese esportatrici e le imprese con sedi all'estero hanno una maggiore propensione a giudicare gli interventi a favore dell'internazionalizzazione come prioritari, l'intenzione delle imprese di effettuare nei prossimi anni investimenti all'estero, lo status giuridico dell'impresa (tab. 54).

Tabella 54 –Forme prioritarie di intervento pubblico per sostenere la competitività delle imprese - Prima risposta: supporto istituzionale all'internazionalizzazione

Tipologia di imprese	% di risposte
Tutte le imprese	16,1%
Imprese che dichiarano di non esportare	10,8%
Imprese che dichiarano di esportare	19,2%
Imprese che dichiarano di appartenere ad un gruppo	24,0%
Imprese che dichiarano di avere filiali all'estero	23,6%
Imprese che dichiarano di non avere una o più sedi in altre regioni italiane o all'estero	14,7%
Imprese indipendenti	14,2%
Imprese che dichiarano di avere intenzione di effettuare Investimenti diretti all'estero nei prossimi tre anni	23,0%

Fonte: IReR (2005)

Il quadro che emerge da questa analisi indica che non è possibile condurre una valutazione sulle politiche di sostegno alle imprese attuate in Lombardia in quanto manca tutta una serie di informazioni essenziali per il controllo della relazione di causalità tra la politica e i risultati conseguiti dalle imprese. Il problema maggiore sembra tuttavia essere legato alla conoscenza da parte delle imprese dell'offerta di servizi all'internazionalizzazione. Da questo punto di vista appare evidente la necessità di non moltiplicare ulteriormente l'offerta di servizi, in quanto ciò ingenererebbe altra complessità e impedirebbe all'imprenditore di orientarsi. Non è tanto l'aumento di servizi che occorre perseguire, bensì la capacità di segmentare l'offerta in relazione alla eterogeneità della domanda espressa dalle PMI (Costa *et al.*, 2002).

Rimane tuttavia da appurare se gli interventi a supporto dell'internazionalizzazione siano efficaci, ovvero raggiungano il loro scopo, e come questa efficacia si possa misurare. Come detto all'inizio del rapporto, le imprese esportatrici sono più produttive e più redditizie delle imprese non esportatrici anche se non è chiaro il nesso di causalità che esiste tra questi due fenomeni. Dal punto di vista della valutazione degli interventi sarebbe, quindi, opportuno capire quali tipi di imprese ricevono i contributi per l'internazionalizzazione e se questi hanno sortito effetti positivi sul fatturato all'export. A nostra conoscenza, non sono ancora state condotte ricerche che permettano di valutare se le politiche di internazionalizzazione abbiano sortito gli effetti sperati, ovvero si siano tradotte in un aumento delle quote di fatturato all'export o in un aumento delle aree di presenza commerciale.

La valutazione degli strumenti di supporto all'internazionalizzazione delle imprese è condizionata, nel nostro caso, dalla disponibilità di dati, ma anche dalla assenza di un quadro di riferimento teorico entro cui collocare tali tipo di politi-

che. Il numero delle imprese esportatrici, il fatturato esportato, la produttività delle imprese che esportano sono tutti possibili target di interventi a favore dell'internazionalizzazione.

È possibile formulare fin d'ora alcune specifiche indicazioni di policy che tengano conto dei risultati fin qui raggiunti da Regione Lombardia e dalle indicazioni emerse da altre ricerche condotte su tale tema: accessibilità e formazione.

Per quanto riguarda l'accessibilità ai SRI, la Regione Lombardia rappresenta un modello nel panorama italiano sia per la presenza capillare sul territorio di sportelli regionali per l'internazionalizzazione sia per quanto attiene l'usufruibilità delle informazioni da parte delle imprese¹⁸. Le aziende, infatti, devono sapere di poter accedere in tempo reale ad informazioni che potranno utilizzare prontamente (Costa et al., 2002).

Per quanto riguarda le modalità di offerta di servizi di formazione vanno ricordate le conclusioni di una recente ricerca dell'ICE in collaborazione con il Censis sull'e-learning, mentre sui contenuti è possibile fare riferimento alla stessa ricerca oppure all'indagine di Confindustria Lombardia. Nella prima indagine si evidenzia come le imprese diano molta importanza alla formazione linguistica e culturale - le differenze linguistiche e culturali costituiscono barriere importanti all'internazionalizzazione - nella seconda si mette l'accento soprattutto sulla carenza di corsi per la gestione del finanziamento di operazioni sull'estero. Comunque la si veda, l'accrescimento del capitale umano aziendale rimane uno degli elementi strategici per l'internazionalizzazione delle PMI.

¹⁸ La Lombardia parrebbe presentarsi come un esempio compiuto di integrazione territoriale e di unitarietà della rappresentanza del sistema regionale all'estero proprio perché, cogliendo l'opportunità della connessione alle reti preesistenti del sistema camerale e della rete degli uffici ICE all'estero, ha assunto un ruolo capofila nella coesione interistituzionale per l'internazionalizzazione regionale (Mipa, 2005).

Conclusioni

La presente ricerca costituisce un significativo passo avanti verso una migliore comprensione della relazione esistente tra il fabbisogno delle risorse umane e lo sviluppo internazionale delle imprese lombarde.

Le informazioni raccolte hanno evidenziato la complessità di questa relazione, di cui è data ampia documentazione nel capitolo 3. Di seguito vengono riassunte le principali evidenze emerse.

Il diverso impegno nelle aree geografiche.

L'interesse delle aziende lombarde a intraprendere percorsi d'internazionalizzazione si palesa con diversa intensità in relazione alle aree geografiche monitorate e, conseguentemente, la maturità del percorso di internazionalizzazione raggiunta mediamente dalle aziende differisce in ogni area geografica.

La ricerca ha permesso di identificare come, nel 2005, la maturità dello sviluppo internazionale delle aziende lombarde permetta di distinguere due gruppi di aree geografiche: le aree ad alto tasso di internazionalizzazione e quelle a più contenuto tasso all'internazionalizzazione.

Le aziende intervistate sono impegnate con maggiore intensità nello sviluppo nei paesi dell'Europa, siano essi appartenenti all'UE o al blocco dei paesi dell'Europa dell'Est. Le aree geografiche in parola costituiscono la prima categoria di paesi, quelli ad alta internazionalizzazione, poiché si è potuto osservare come il numero d'aziende presenti in tali aree sia superiore alla media rispetto a ogni forma di presenza monitorata.

Il secondo gruppo d'aree geografiche, al contrario, presenta una più limitata attenzione da parte delle aziende intervistate e quindi una più contenuta presenza. Un indicatore della minore presenza in tali aree geografiche è identificabile nella percentuale d'aziende intervistate che hanno processi di vendita diretta (forma più leggera dell'internazionalizzazione): 26% in America Latina, 36,6% in America del Nord; 31% nei paesi asiatici e dell'Oceania; 25% in Cina. Per quanto riguarda i paesi dell'area mediterranea non UE e dell'Africa la presenza denota un processo d'internazionalizzazione ancora agli albori, tanto che la presenza è molto contenuta e solo 51 aziende delle 300 intervistate svolgono attività di vendita diretta dei propri prodotti in tali paesi.

L'internazionalizzazione come mercato di sbocco

Dalla ricerca è emerso come nelle aree geografiche indagate la presenza delle aziende è legata a forme di presenza “leggera”, che comportano dunque l'intervento delle aziende finalizzato in modo pressoché esclusivo alla commercializzazione di prodotti realizzati in Italia.

Tale forma di presenza descrive in modo rilevante la presenza nei paesi europei che vede le aziende significativamente orientate attorno a due forme di presenza: la vendita diretta, che impegna 194 aziende nei paesi dell'UE (64,7%) e 144 nell'Europa dell'Est (48%); la concessione di licenze di vendita, che coinvolge 137 aziende per l'UE e 112 per l'Europa dell'Est.

Le aziende intervistate confermano l'ipotesi in merito alla relativa giovinezza dei processi di internazionalizzazione intrapresi dalle aziende lombarde, che non sono giunti ad un grado di consolidamento tale da comportare un significativo fenomeno di Investimenti Diretti Esteri. Dalla ricerca sembra emergere come l'attuale interpretazione della dimensione internazionale delle aziende lombarde sia esclusivamente come possibilità d'accedere a nuovi mercati di sbocco per i propri prodotti e/o servizi. Ne consegue la concentrazione dell'attenzione delle aziende nei confronti delle possibilità di commercializzazione che di volta in volta si presentano, conducendo ad un percorso d'internazionalizzazione in parte definito dai mercati esteri di più semplice penetrazione e maggiormente redditizi.

I leader dell'attuale presenza: le aziende medio-grandi

La ricerca ha palesato come l'interesse alla possibilità di intraprendere attività aziendali all'estero, siano esse di commercializzazione o di produzione, si manifesti a partire già dalle piccole dimensioni aziendali. Questo interesse si scontra con il fatto che, trovandosi alle prime esperienze in ambito di rapporti internazionali, le aziende di piccole dimensioni si scontano le difficoltà connesse alla necessità di intraprendere una nuova esperienza e di sviluppare le attività e i processi a supporto delle relazioni internazionali. Le piccole aziende vedono quindi il processo d'internazionalizzazione frenato dalle difficoltà legate al passaggio da una dimensione prettamente nazionale ad una dimensione internazionale, e dalle conseguenti necessità di risolvere i problemi di natura legislativa, organizzativa e amministrativa e trovando nel necessario sviluppo di competenze base per l'internazionalizzazione il principale scoglio allo sviluppo di dinamiche internazionali. Dopo aver composto l'insieme delle competenze di base necessarie all'internazionalizzazione le aziende possono esprimere appieno il proprio potenziale di crescita estera, tanto che la maggiore intensità nel processo di sviluppo della presenza estera è osservabile nelle aziende di medio-grandi dimensioni che, una volta superate le difficoltà in parola, possono valorizzare gli sforzi effettuati e sviluppare con vigore le attività all'estero.

La ricerca ha evidenziato come le aziende leader nella presenza estera abbiano un numero d'addetti tra i 251 e i 500: nel 25,6% dei casi hanno dichiarato di essere presenti in tutte le aree geografiche e nel 20,9% in sei delle sette aree

geografiche identificate. Le aziende di medio- grandi dimensioni si qualificano quindi come aziende con la più ampia estensione estera e rappresentano la classe dimensionale regina nella presenza estera.

L'intensità del processo d'internazionalizzazione trova poi crescente rilevanza nelle dimensioni aziendali più rilevanti, tanto che anche le aziende di più grandi dimensioni hanno manifestato una significativa presenza estera: le aziende con un numero di addetti superiore a 501 addetti nella maggioranza sono impegnate nell'internazionalizzazione in tre aree geografiche (21,1% per le aziende con 501-1000 addetti; 30,8% per le aziende con più di 1001 addetti) o quattro aree geografiche (31,6% per le aziende con 501-1000 addetti; 30,8% per le aziende con più di 1001 addetti).

Asia e Europa dell'Est: i sentieri dello sviluppo.

Il processo d'internazionalizzazione delle aziende intervistate sembra concentrarsi attorno alle possibilità di crescita offerte da alcune aree geografiche, suggerendo l'esistenza di due sentieri di sviluppo che in un prossimo futuro potranno sollevare con vigore un problema di disponibilità d'adeguate competenze.

Il primo sentiero dello sviluppo attorno al quale le aziende hanno manifestato interesse è l'Europa dell'Est. Il 9,3% delle aziende intervistate, infatti, ha dichiarato di avere l'intenzione di sviluppare la propria presenza estera con un rafforzamento in tale area geografica che, come rilevato precedentemente, presenta percentuali di attuale presenza già significative.

Le aziende hanno dichiarato con insistenza l'interesse allo sviluppo d'attività in ambito internazionale nelle aree geografiche della Cina (8%) e negli altri paesi asiatici e in Oceania (9,3%). L'interesse attorno alla possibilità di intraprendere percorsi di sviluppo nelle aree geografiche dell'Asia rappresenta quindi il secondo sentiero di sviluppo che le aziende intervistate sono intenzionate a intraprendere. L'interesse per la Cina è molto vivo e, in particolare, i dati emersi dalla ricerca hanno permesso di sottolineare come questo cresca di pari passo con le dimensioni delle aziende, tanto che il 15,4% di quelle con più di 1001 addetti ha manifestato l'intenzione di intraprendere percorsi d'internazionalizzazione in tale Paese.

Il caratteristico percorso dello sviluppo

La ricerca ha permesso di identificare un itinerario di sviluppo internazionale che sembra descrivere con buona approssimazione il percorso intrapreso dalla maggioranza delle aziende intervistate che, in relazione alla dimensione aziendale, permette di identificare tre fasi dell'impegno all'internazionalizzazione.

In una prima fase, tipica delle aziende con meno di 50 addetti, i percorsi d'internazionalizzazione si concentrano attorno alla possibilità di avviare processi nell'area geografica dell'Europa dell'Est (18,2%).

Nella fase successiva, riguardante le aziende con un numero di addetti tra i 51 e i 250, si assiste dettagliarsi dello sviluppo internazionale attorno a due direttrici: da un lato si osserva al rafforzamento della presenza delle aziende in Europa dell'Est (11,2%), dall'altro alla nascita e sviluppo di nuovi interessi verso lo sviluppo di aree geografiche ad un livello cosmopolita, coinvolgendo il management attorno alla possibilità di intraprendere percorsi d'internazionalizzazione nei paesi dell'Asia e Oceania (9,8%), nel mediterraneo dell'UE (5,1%) e nell'Europa Occidentale (9,3%).

La terza fase coincide con il passaggio delle aziende alle grandi dimensioni dove si assiste rinnovarsi del processo di sviluppo attorno a due possibili vie: da un lato il consolidamento dell'interesse attorno all'internazionalizzazione nei paesi dell'Asia e Oceania (11,6% per le aziende con 251-500 addetti; 10,5% per le aziende con 501-1000 addetti), nell'Africa e nei paesi del mediterraneo non UE (15,8% per le aziende con 501-1000 addetti); dall'altro il compimento dell'interesse per la Cina come possibilità di sviluppo commerciale e contenimento dei costi mediante una delocalizzazione produttiva (9,3% per le aziende con 251-500 addetti; 10,5% per le aziende con 501-1000 addetti; 15,4% per le aziende con 1001 addetti).

L'assenza del coinvolgimento dei manager stranieri

Dall'indagine è emerso come solamente 14 aziende delle 300 intervistate (4,7%) coinvolgono nei propri processi d'internazionalizzazione almeno un manager di provenienza straniera. Il processo di sviluppo estero delle aziende lombarde è caratterizzato da un pressoché assente coinvolgimento di risorse manageriali straniere e si radica con convinzione sullo sulle competenze dei manager italiani.

Le informazioni raccolte in merito all'ancora limitata maturità delle aziende attorno alla possibilità di sviluppare sistemi di management che favoriscano la multiculturalità, segnala con vigore l'urgenza di indirizzare gli interventi di formazione e di sviluppo delle competenze a favore dei manager italiani.

La presenza di manager stranieri pare limitata per suggerire lo sviluppo di policy volte a favorire attività per lo sviluppo di competenze in chiave internazionale, vista l'attuale situazione sembrerebbero più opportune policy orientate a favorire la diffusione di un consenso attorno al valore positivo della multiculturalità del management, per sviluppare solo in un secondo momento i processi di formazione a favore dei manager stranieri.

La concentrazione dei manager italiani nel marketing e vendite

L'analisi delle funzioni occupate dai manager italiani impegnati nei processi d'internazionalizzazione ha evidenziato una sostenuta concentrazione del loro impiego nella funzione di marketing e vendite. Trova ulteriore conferma l'orientamento delle aziende a intraprendere percorsi di internazionalizzazione legati alla commercializzazione dei prodotti, condizione che porta i manager

impegnati direttamente nella vendita dei prodotti ad essere quelli maggiormente coinvolti negli sviluppi internazionali. Il fenomeno in parola si presenta con particolare insistenza rispetto ai paesi dell'UE (89,3%), dell'Europa dell'Est (68,7%), dell'America del Nord (50,3%) e negli altri paesi asiatici e dell'Oceania (47,3%).

L'orientamento delle aziende: integrare formazione esplicita e saper fare

La ricerca ha sottolineato come le aziende nutrano interesse per forme di sviluppo delle competenze in grado di coniugare l'apprendimento di nozioni prettamente teoriche e l'accrescimento di competenze di natura pratica.

Tale orientamento trova iniziale conferma nel consistente numero di aziende che hanno dichiarato di ricorrere all'affiancamento per lo sviluppo delle competenze (85,3%), preferendo tale modalità all'accesso alla formazione (40,3%). Un utilizzo esclusivo della formazione esplicita non riceve elevata considerazione da parte delle aziende, tanto che solamente il 6,3% di quelle intervistate ha dichiarato di fare ricorso solo a tale modalità come strumento di sviluppo delle competenze, mentre il 34% la utilizza in modo congiunto all'affiancamento.

La ricerca suggerisce l'esistenza di un consistente interesse verso la possibilità di integrare la formazione esplicita con altre forme di apprendimento, sottolineando l'interesse delle aziende per lo sviluppo di nuove modalità di formazione che segnino una convergenza e un equilibrio tra l'apprendimento teorico, attualmente associato ai percorsi di formazione esplicita, e quello di natura empirica, identificato nell'affiancamento. Emerge quindi un suggerimento delle aziende a un più intenso impegno da parte degli operatori del mercato attorno allo sviluppo di modalità di formazione che ricerchino l'integrazione dell'apprendimento nozionistico e pratico in un unico processo.

L'interesse in parola trova conferma nei giudizi espressi dalle aziende rispetto ad alcuni possibili strumenti da introdurre nei corsi di formazione esplicita.

Le aziende hanno manifestato un giudizio positivo ampiamente condiviso attorno alla possibilità di introdurre nei corsi di formazione attività consistenti nella realizzazione di progetti operativi: in tutte le classi dimensionali oltre il 75% delle aziende ha dichiarato il proprio consenso rispetto allo strumento, con picchi di consensi positivi dati dall'89,5% delle aziende con un numero di addetti tra i 501 e i 1000.

Il giudizio positivo è stato espresso anche attorno ad un'altra modalità di conciliazione delle nozioni teoriche con il saper fare di natura pratica: la possibilità di ospitare degli stagisti come parte di un corso di formazione. Anche in questo caso le aziende, ad eccezione di quelle con più di 1001 addetti, hanno espresso un giudizio favorevole in più del 75% dei casi.

L'orientamento delle aziende di medio-grandi dimensioni alla formazione

L'interesse per le modalità di sviluppo delle conoscenze strettamente legate alla formazione esplicita caratterizza le aziende di grandi dimensioni che ne presentano la maggiore diffusione: il 69,2% di tali aziende eroga corsi di formazione ai propri manager, rappresentando l'unica categoria dove il ricorso all'affiancamento e alla formazione raggiunge livelli di intensità equiparabili.

Tale interesse trova conferma anche nell'orientamento manifestato rispetto alla durata preferita di un corso di formazione orientato ai manager italiani impegnati in internazionalizzazione: le aziende di medie e piccole dimensioni hanno dichiarato di preferire corsi di durata inferiore alle 40 ore, mentre le aziende di grandi dimensioni hanno orientato le preferenze verso corsi della durata media di 120 ore o superiore.

L'interesse per lo sviluppo di competenze mediante la formazione esplicita cresce dunque al crescere delle dimensioni aziendali, portando le aziende a sviluppare maggiormente la formazione esplicita al crescere del numero di addetti coinvolti.

Le competenze linguistiche, il principale fabbisogno formativo.

L'indagine in merito ai bisogni di formazione espressi dalle aziende con riferimento ai manager italiani ha permesso di evidenziare come la prima necessità sia lo sviluppo delle competenze linguistiche, sia per i manager italiani che operano in Italia con l'estero (68,5%) sia per i manager che operano all'estero (75%). Emerge quindi come le difficoltà provate dal management italiano in merito alla limitata conoscenza delle lingue attualmente rappresenti un significativo freno allo sviluppo internazionale.

Una soluzione proposta dalle aziende per lo sviluppo delle conoscenze linguistiche è la possibilità di partecipare a corsi integralmente o parzialmente erogati in inglese. Tale interesse trova enfasi nel 41,7% delle aziende con più di 1001 addetti che ha esternato l'interesse verso una formula che preveda l'integrale erogazione dei corsi in inglese e nel 50% che auspicava corsi con erogati parte in italiano e parte in inglese. Al contrario l'interesse per i corsi erogati esclusivamente in lingua italiana è un fenomeno che riguarda solo le aziende di piccole (22%) e medie dimensioni (32%).

L'interesse per lo sviluppo delle competenze linguistiche trova dunque espressione nel desiderio da parte delle aziende intervistate di poter partecipare a corsi erogati prevalentemente in forma mista, ovvero con parte delle lezioni in lingua italiana e parte in inglese, così da favorire un perfezionamento delle lingue simultaneo allo sviluppo di competenze di altra natura.

La conoscenza del mercato e della cultura

Il secondo fabbisogno formativo in ordine d'importanza esternato dalle aziende intervistate riguarda lo sviluppo della conoscenza del mercato estero (46,3% per i manager operanti all'estero; 9,5% per i manager operanti in Italia con l'estero) e

della cultura locale del Paese di sviluppo internazionale (20,4% per i manager operanti all'estero; 36,5% per i manager operanti in Italia con l'estero).

La conoscenza del mercato è identificata come un fattore critico per il successo del processo, sembra infatti difficile entrare con successo in un mercato straniero senza conoscere con dimestichezza le caratteristiche dei processi di fornitura, delle preferenze dei consumatori, della numerosità e delle caratteristiche dei concorrenti, dei potenziali entranti nel mercato e dell'esistenza di prodotti sostitutivi. Allo stesso modo la conoscenza della cultura locale permette una maggiore adesione alla cultura locale, così da meglio rispondere alle esigenze della clientela e condurre l'azienda verso un posizionamento di successo.

Le aziende intervistate hanno manifestato un interesse a modalità di formazione che permettano lo sviluppo di tali competenze in capo ai manager italiani, ribadendo la preferenza verso attività formative che supportino la creazione delle competenze in parola rispetto all'introduzione di manager esteri del Paese di internazionalizzazione.

Alcune indicazioni di policy

La ricerca ha permesso di evidenziare due aspetti, relativi agli interventi a supporto dell'internazionalizzazione attivati dalla Regione Lombardia: il primo è che sul fronte dell'erogazione dei servizi reali per l'internazionalizzazione (SRI), l'organizzazione territoriale dei soggetti deputati a offrire servizi alle imprese rappresenta, allo stato attuale, un modello nel panorama italiano. Gli SPRINT infatti sono diffusi in modo capillare sul territorio regionale e consentono, quindi, di avvicinare le imprese, soprattutto le Pmi, ai servizi per l'internazionalizzazione, elemento che a lungo andare si potrebbe rivelare strategico per favorirne l'accesso ai mercati internazionali. Il secondo riguarda l'eterogeneità della domanda dovuta appunto alla varietà dei processi di internazionalizzazione attivati dalle imprese, che richiedono risposte puntuali e individuali. Da questo punto di vista l'analisi dei fabbisogni formativi delle imprese che operano sui mercati esteri è paradigmatica.

In tal senso, l'obiettivo delle policy dovrebbe essere la creazione di una sufficientemente ampia offerta d'attività formative a supporto del processo d'internazionalizzazione delle aziende, così da giocare un ruolo di acceleratore dello sviluppo internazionale grazie all'incentivo allo sviluppo di risposte al fabbisogno di formazione delle aziende capaci di assicurare uno sviluppo delle competenze in linea con il processo di internazionalizzazione intrapreso. Le policy, finalizzate ad accelerare lo sviluppo estero lombardo, devono trovare la propria genesi negli indirizzi attualmente seguiti dalle aziende e nei fabbisogni formativi che non trovano attualmente soddisfazione. L'obiettivo deve essere quindi lo sviluppo d'interventi volti a favorire il superamento dei fenomeni di asimmetria informativa del mercato, che rendono gli enti di formazione miopi rispetto alle esigenze sottolineate dalle aziende realmente percepite dalle aziende.

La presente ricerca ha permesso di isolare gli indirizzi in questo momento seguiti dalle aziende, offrendo un insieme d'evidenze che torneranno utili al processo di sviluppo delle policy regionali in tema d'attività a supporto dello sviluppo di competenze essenziali in un processo d'internazionalizzazione.

Bibliografia

- ACOCELLA N., PAZIENZA M.G. REGANATI F. a cura di, (2002) *Le statistiche sugli investimenti diretti esteri e sull'attività delle imprese multinazionali*, Presidenza del Consiglio dei Ministri CGIS, Roma.
- ALESSANDRINI S. a cura di (1997), *I servizi reali all'internazionalizzazione delle imprese. Aspetti teorici e metodologie di analisi*, Il Mulino, Bologna.
- AMIGHINI A., CHIARLONE S. (2004) *Rischi dell'integrazione commerciale cinese per il modello di specializzazione internazionale dell'Italia*, LIUC Economic Papers.
- AMIN A., (1993) "The globalization of economy: an erosion of regional networks?", in Grabher G. (a cura di), *The embedded Firm. On the socioeconomics of industrial networks*, Routledge, Londra, 1993.
- ANASTASIA B., CORÒ G., (1996) *Evoluzione di un'economia regionale. Il Nordest dopo il successo*, Ediciclo, Portogruaro, 1996.
- ANTONELLI C. (a cura di), (1999) *Conoscenza tecnologica*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Tornino, 1999.
- ARGYRIS C., SCHÖN D., (1996) *Organizational Learning II: Theory, method and practice*, Addison Wesley, Boston, 1996.
- BANCA D'ITALIA, (2005) *Note sull'andamento dell'economia della Lombardia nel 2004*, Banca d'Italia, Milano, 2004.
- BARBA NAVARETTI G., CASTELLANI D. (2004), *Investimenti diretti esteri ed effetti nel paese di origine. Il caso dell'Italia*, www.la-voce-info.it.
- BARNEY JB., (1997) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Boston, MA, 1997.
- BARTLETT C.A., GHOSHAL S., (1989) *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1989.
- BASILE R. GIUNTA A. (2004) *Things change. Foreign market penetration and firms' behaviour in industrial districts: an empirical analysis*, Roma, ISAE working paper n° 48.
- BASILE R., BENFRATELLO L., CASTELLANI D., (2005) *Attracting foreign direct investments in Europa: are Italian Regions Doomed?* Centro Studi Luca D'Agliano, working paper n° 200.
- BASILE R., GIUNTA A., NUGENT J. (2003) *Foreign expansion by Italian manufacturing firms in the nineties: an ordered probit model*, *Review of Industrial Organisation*, 23 (1), pp 1-24.
- BECCATTINI G. (a cura di), (1989) *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna, 1989.

- BEDOTTO R., RESMINI L. (1997) Servizi reali, internazionalizzazione e PMI: alcune note a margine di un'indagine empirica in *I servizi reali all'internazionalizzazione delle imprese. Aspetti teorici e metodologie di analisi*
- BELLERI A., SGOBBI F., (2004) "La gestione delle risorse umane nei processi d'internazionalizzazione delle PMI: primi risultati di un'analisi empirica", Paper presentato al *XIX Convegno Nazionale dell'AIEL*, Modena, 2004.
- BERNARD A.B., EATON J., JENSEN J.B. KORTUM, S. (2000) Plants and productivity in international trade, NBER working paper, 7688.
- BERNARD A.B., JENSEN J.B. (1999) Exceptional worker performance: cause, effect or both? *Journal of International economics*, 47(1), 1-25.
- BERNARD A.B., JENSEN J.B. (1999) Exporting and productivity, NBER working paper, 7135.
- BERNARD A.B., SJÖHOLM F. (2003), Foreign owners and plant survival, mimeo.
- BRAMANTI A. (2005) Le politiche per il sistema produttivo: gli interventi in "Lombardia 2005: società, governo e sviluppo del sistema lombardo dieci anni di esperienze", Milano, Guerini e Associati.
- BRANCATI R. (a cura di), (2005) *Rapporto MET 2005 Le politiche per la competitività delle imprese*, Donzelli Roma.
- BRUSCO, S. (1994) "Sistemi globali e sistemi locali", in *Economia e politica industriale*, 84, pag. 63-76, 1994.
- CALABRÒ M., CARNAZZA P., (2004) Servizi reali per l'internazionalizzazione e imprese artigiane: un'indagine ad hoc, *Piccola Impresa Small Business* 1, pp 65-89.
- CAMUFFO A., ROMANO P., VINELLI A., (2001) "Back to the future. Benetton transforms its Global Network", in *Sloan Management Review*, 43, 2001.
- CAROLI M., LIPPARINI A., (a cura di) (2002), *Piccole imprese oltre il confine. Competenze organizzative e processi d'internazionalizzazione*, Carocci, Roma, 2002.
- CLERIDES, S., LACH S., TYBOUT J., (1998) Is learning by exporting important? *The Quarterly Journal of Economics* 454 (3) 903-947.
- CNEL (2002), Gli investimenti diretti esteri in entrata e in uscita dall'Italia. Osservazioni e proposte. Roma.
- COHEN, WESLEY, M. & LEVINTHAL, DANIEL A. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *ASQ*, 35, 128-152.
- CONFINDUSTRIA LOMBARDIA (2005), Ricerca sui processi di internazionalizzazione delle imprese lombarde (associate al sistema di Confindustria Lombardia), Milano.
- CORÒ G., (2001) *Processi produttivi, Stato sociale, Modelli di sviluppo*, Ediesse.
- COSTA P., ESPOSITO F.G., TORRE M. (2002) Piccole e medie imprese e processi di internazionalizzazione: considerazioni sui servizi reali per lo sviluppo della presenza sui mercati esteri, *Piccola Impresa Small Business* 1, pp. 47-70.
- DI BERNARDO B., RULLANI E., (1990) *Il management e le macchine*, Il Mulino, Bologna, 1990.
- FARELLA R., (2003) Le politiche locali a sostegno dell'internazionalizzazione, in *Processi e politiche per l'internazionalizzazione del sistema Italia*.

- FEDERICO, S., MINERVA G.A. (2005) Fear of Relocation? Assessing the impact of Italy's FDI on local employment. Working paper
- FERRAGINA, A.M., QUINTIERI B., (2000) Caratteristiche delle imprese esportatrici italiane . Un'analisi su dati Mediocredito e Federmeccanica. Quaderni di ricerca ICE, n° 14.
- GRANDINETTI R., RULLANI E., (1996) *Impresa transnazionale ed economia globale*, NIS, Roma, 1996.
- IAI - Istituto affari internazionali (2003) Processi e politiche per l'internazionalizzazione del sistema Italia, IAI Quaderni Roma.
- ICE-Censis (2005) E-learning per l'internazionalizzazione delle PMI italiane, Roma.
- International Trade Center (2001) *Is your trade support network working?*
- IRER (2004), L'export lombardo: strutture mercati e condizioni per la competitività, Milano.
- IRER, (2005) *Survey sulle imprese e sulla struttura economica lombarda. Rapporto non pubblicato*, Milano, 2005.
- ISTAT (2005) Struttura e attività delle imprese a controllo estero, 28 Luglio Roma.
- JOHANSON J. VAHLNE J.E. (1977) The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies* 8(1), 22.
- KNIGHT G.A., (2001) “Entrepreneurship and Strategy in International SMEs”, in *Journal of International Management*, 7, pag. 155-171, 2001.
- LAMB P.W., LIESCH P.W., (2002) “The internationalization Process of Smaller Firm: Re-framing the relationships between Market Commitment, Knowledge and Involvement”, in *Management International Review*, 42(1), pag. 7-26, 2002.
- LEVITT T., (1983) “The globalization of markets”, in *Harvard Business Review*, May-June, 1983.
- MARIOTTI S., MUTINELLI M. (2003) *La crescita internazionale per le PMI*, Milano, Il sole 24 Ore.
- MCDougall P.P., OVIATT B.M., (2000) “Research Note-Managing the Employment Relationship in the Smaller Firm: Possibilities for Human Resource Management”, in *International Small Business Journal*, 11(4), pag. 57-64, 2000.
- MELITZ, M. (2003) The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity, *Econometrica* 71 (6), pp 1695-1725.
- MINTZBERG H., (1985) “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, in *Strategic Management Journal*, Hoboken, NJ.
- MIPA - a cura di - (2005) *Politiche per l'internazionalizzazione e competitività del sistema economico italiano – Sportello Italia 2005*, Quaderni del MIPA, Roma.
- MONTI P. (2005) Caratteristiche e mutamenti della specializzazione delle esportazioni italiane. Banca d'Italia, Temi di discussione, n°559.
- MUTINELLI M., (2001) “L'internazionalizzazione produttiva delle imprese italiane: caratteristiche strutturali, tendenze evolutive e motivazioni”, in Granello O, Barba NAVARETTI G. (a cura di), *Investimenti esteri delle imprese italiane in paesi emergenti*, Giuffrè Editore, Milano, 2001.
- PADULA G., (2002) *Reti di imprese e apprendimento*, Milano, Egea, 2002.

- PETERAF MA., (1993) “The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view”, in *Strategic Management Journal*, 14, pag. 179–191, 1993.
- PETERSEN B., PEDERSEN T., SHARMA D., (2001) The role of knowledge in firms internationalisation process: wherefrom and whereto? LINK working paper Copenhagen.
- REGIONE LOMBARDIA (2005) Attività internazionale VII legislatura, Milano
- RESMINI L. SAVIOLO S. (1997) L’impatto dei servizi reali all’internazionalizzazione sulle piccole e medie imprese: un’indagine empirica in *I servizi reali all’internazionalizzazione delle imprese. Aspetti teorici e metodologie di analisi*.
- SIEMENS AMBROSETTI (2005), Osservatorio Siemens per migliorare l’attrattività positiva del Sistema Italia.
- SPIGARELLI F., (2003) “I processi d’internazionalizzazione delle PMI. Un’analisi empirica sul contesto produttivo marchigiano”, in *Economia & Management*, 13, pag. 1-7, 2003.
- TAN D., MAHONEY J., (2002) An empirical investigation of expatriate utilization: resource based, agency, and transaction costs perspectives, *Working Paper*, University of Illinois at Urbana Champaign, 2002.
- UNCTAD – United Nation Conference on Trade and Development, (2004) *World Investment Report 2004: The Shift Towards Services*, UNCTAD, 2004.
- UNCTAD (2003), World investment report 2003.
- UNIONCAMERE, (2001) *Internazionalizzazione e territorio*, Unioncamere, Milano, 2001.
- VACCÀ S., (2001) “Prospettive di evoluzione delle imprese transnazionali”, in *Economia e politica industriale*, 109, pag. 6-8, 2001.
- VACCÀ S., COZZI G., (2000) “Come governare la globalizzazione dello sviluppo economico”, in *Economia & Management*, 4, pag. 59-68, 2000.
- ZANFEI A. (2002) L’impatto delle multinazionali sui paesi ospiti: il problema della creazione di legami a monte e a valle con le economie locali, *Economia e Politica Industriale*, n 105.

Allegato 1 – Questionario



N. Prog:
Compilato da:
Data intervista:.....
Tempo di compilazione:
Data inserimento DB:

Ricerca in collaborazione con l'Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia (IRER)

INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE LOMBARDE E SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO

Bozza del 050518

L'intervista vuole indagare le attività e i fabbisogni formativi delle aziende a riguardo di manager – cioè dirigenti, quadri e impiegati di alto livello – che: lavorano all'estero, operano in Italia con l'estero o sono esteri ma sono formati in Italia.

Sezione 1. PROFILO AZIENDALE

2.3 Dati dell'interlocutore

Posizione Responsabile Risorse Umane Responsabile della formazione Titolare
 Ufficio delle Risorse umane Ufficio della formazione Amministratore Delegato/Direttore Generale
 Altro (Specificare)

E-mail

2.4 Dati azienda

Ragione Sociale

Indirizzo N

Città Prov.

Sito internet Tel.

Principale settore di appartenenza (Ateco)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> A) Agricoltura, caccia e silvicoltura | <input type="checkbox"/> D) Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni |
| <input type="checkbox"/> B) Pesca, piscicoltura e servizi connessi | <input type="checkbox"/> J) Attività finanziarie |
| <input type="checkbox"/> C) Estrazione di minerali | <input type="checkbox"/> K) Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese |
| <input type="checkbox"/> D) Attività manifatturiere | <input type="checkbox"/> L) Amministrazione pubblica |
| <input type="checkbox"/> E) Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua | <input type="checkbox"/> M) Istruzione |
| <input type="checkbox"/> F) Costruzioni | <input type="checkbox"/> N) Sanità e assistenza sociale |
| <input type="checkbox"/> G) Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa | <input type="checkbox"/> O) Altri servizi pubblici, sociali e personali |
| <input type="checkbox"/> H) Alberghi e ristoranti | <input type="checkbox"/> P) Attività svolte da famiglie e convivenze |
| | <input type="checkbox"/> Q) Organizzazioni ed organismi extraterritoriali |

Numero di addetti Di cui all'estero

Fatturato (Esercizio 2004) Di cui all'estero (%)

Eventuali annotazioni e commenti

Sezione 2. Intervista

2.1 Presenza all'estero

2.1.1 Quali attività svolge l'azienda all'estero? (suddividere per area geografica)

(Barrare con una X)

		Aree geografiche						
		Europa Occidentale (UE)	Europa dell'est (inclusa Russia)	Africa	America latina (incluso Messico)	America del Nord	Cina	Altri Paesi asiatici e Oceania
Vendite	Vendita diretta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Concessione di licenze di vendita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Vendita mediante joint-venture con partner locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produzione	Produzione diretta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Trasformazione e assemblaggio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Concessione di licenze produttive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Produzione mediante joint-venture con partner locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Approvvigionamento di componenti rilevanti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servizi	Ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Altro (Specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Note _____

2.1.2 Avete intenzione di incrementare la vostra presenza all'estero? Se sì, a quali Paesi avete intenzione di fare ingresso nei prossimi 3 anni?

2.2 Personale italiano a) che lavora all'estero b) che opera in Italia con l'estero

2.2.1 Quali posizioni ricoprono i manager italiani che lavorano all'estero o che operano in Italia con l'estero? (suddividere per area geografica)

(Barrare con una X)

		Aree geografiche						
		Europa Occidentale (UE)	Europa dell'est (inclusa Russia)	Mediterraneo non UE e Africa	America latina (incluso Messico)	America del Nord	Cina	Altri Paesi asiatici e Oceania
Attività svolta da personale operante all'estero	Direttore Generale							
	Amministrativa, finanza e controllo							
	Marketing e vendite							
	Tecnico produttiva							
	Altro (Specificare)							
Attività svolta da personale operante in Italia con l'estero	Amministrativa, finanza e controllo							
	Marketing e vendite							
	Tecnico produttiva							
	Altro (Specificare)							

Note

2.2.2 Come avete preparato le persone a questo compito? Formazione Altro (Specificare)
 Affiancamento

Note

2.2.3 Negli ultimi 5 anni avete sviluppato iniziative di formazione per: manager italiani che poi hanno lavorato all'estero o in Italia con l'estero? Se sì, quanti sono stati approssimativamente per ogni posizione? (suddividere per area geografica)
 (Barrare con una X e dove possibile scrivere il numero)

Aree geografiche

		Europa Occidentale (UE)	Europa dell'est (inclusa Russia)	Africa	America latina (incluso Messico)	America del Nord	Cina	Altri Paesi asiatici e Oceania
Attività svolta da personale operante all'estero	Direttore Generale							
	Amministrativa, finanza e controllo							
	Marketing e vendite							
	Tecnico produttiva							
	Altro (Specificare)							
Attività svolta da personale operante in Italia con l'estero	Amministrativa, finanza e controllo							
	Marketing e vendite							
	Tecnico produttiva							
	Altro (Specificare)							

Note

2.2.4 Negli ultimi 5 anni quali sono state le due principali attività formative effettuate in Italia destinate a manager italiani che poi hanno lavorato all'estero o in Italia con l'estero? Quante persone sono state formate? Quanti giorni di formazione pro-capite prevedevano? Chi le ha erogate?

Titolo dell'attività	N persone formate	Giorni di formazione pro capite	Soggetto erogante					
			Società o Funzione interna	Istituto privato	Università	Associazione di categoria	C.C.I.A.A. e agenzie connesse	Altro (Specificare)
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Note

2.2.5 Nel caso non svolgiate attività di formazione, quali sono i motivi di tale scelta?

.....

.....

.....

.....

.....

2.2.6 Quali competenze vorreste sviluppare per i manager italiani destinati a lavorare all'estero?
(COMPILARE CON PARTICOLARE ATTENZIONE)

2.2.7 Quali competenze vorreste sviluppare per i manager italiani destinati a operare in Italia con l'estero?
(COMPILARE CON PARTICOLARE ATTENZIONE)

2.2.8 Di quale durata dovrebbero essere le attività formative per i manager italiani destinati a lavorare all'estero o operare in Italia con l'estero?

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> 360 ore (9 settimane) | <input type="checkbox"/> 200 ore (5 settimane) | <input type="checkbox"/> 40 ore (1 settimana) |
| <input type="checkbox"/> 280 ore (7 settimane) | <input type="checkbox"/> 120 ore (3 settimane) | <input type="checkbox"/> Altro (Specificare) |

Note

2.2.9 Per un'attività formativa di 40 ore quale è la ripartizione delle lezioni più opportuna per i manager italiani?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1 settimana di lezione dal lunedì al venerdì per 8 ore al giorno | <input type="checkbox"/> 2 settimane di lezione tutte le sere per 2 ore e il sabato per 8 ore |
| <input type="checkbox"/> 2 settimane di lezione dal lunedì al venerdì per 4 ore al giorno | <input type="checkbox"/> Altro (Specificare) |
| <input type="checkbox"/> 2 settimane di lezione dal giovedì, venerdì per 8 ore al giorno e il sabato per 4 ore | |

Note

2.2.10 Quanto considera utile che i docenti, come parte integrante dell'attività formativa, supportino i manager italiani nella realizzazione di un progetto sul campo?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Molto utile | Utile | Poco utile | Per nulla utile |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Note

2.2.11 Quanto considera utile l'utilizzo di sistemi di formazione a distanza per erogare parte delle attività formative destinate ai manager italiani?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Molto utile | Utile | Poco utile | Per nulla utile |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Note

2.2.12 In quale lingua dovrebbero essere erogate le attività formative destinate ai manager italiani?

- | | |
|---|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Solo italiano | <input type="checkbox"/> Altro |
| <input type="checkbox"/> Solo inglese | (Specificare) |
| <input type="checkbox"/> Italiano e inglese | |

Note

2.2.13 Quanto considera utile la partecipazione dei manager a corsi di strategia nei processi di internazionalizzazione?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Molto utile | Utile | Poco utile | Per nulla utile |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Note

2.2.14 Quanto considera utile per la sua azienda la possibilità di ospitare stagisti provenienti da paesi stranieri quali la Cina?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Molto utile | Utile | Poco utile | Per nulla utile |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Note

2.2.15 Siete interessati a un corso rivolto a neolaureati di un paese estero che, dopo una parte d'aula in cui si insegna anche la lingua italiana, preveda uno stage nella Vostra azienda (in Italia o all'Estero) così da disporre di un giovane in grado di collaborare allo sviluppo delle vostre operazioni all'estero? (Rispondere per i seguenti Paesi)

Cina Sì No India Sì No Russia Sì No
 Altri Paesi dell'Est Sì No Altri Paesi (specificare) Sì No
 Europa (specificare) Sì No

Note _____

2.3 Personale straniero formato in Italia

2.3.1 Quali posizioni ricoprono i manager stranieri che operano per l'azienda all'estero? (suddividere per area geografica) (Barrare con una X)

		Aree geografiche						
		Europa Occidentale (UE)	Europa dell'est (inclusa Russia)	Africa	America latina (incluso Messico)	America del Nord	Cina	Altri Paesi asiatici e Oceania
Attività svolta da personale straniero	Direttore Generale							
	Amministrativa, finanza e controllo							
	Marketing e vendite							
	Tecnico produttiva							
	Altro							
	Altro (Specificare)							

Note _____

2.3.2 Come avete preparato le persone a questo compito? Formazione Altro (Specificare)
 Affiancamento

Note _____

2.3.3 Negli ultimi 5 anni avete sviluppato iniziative di formazione in Italia per i manager stranieri che poi hanno lavorato all'estero? Per quali posizioni? (suddividere per area geografica) (Barrare con una X e dove possibile scrivere il numero)

		Aree geografiche						
		Europa Occidentale (UE)	Europa dell'est (inclusa Russia)	Africa	America latina (incluso Messico)	America del Nord	Cina	Altri Paesi asiatici e Oceania
Attività svolta da personale straniero	Direttore Generale							
	Amministrativa, finanza e controllo							
	Marketing e vendite							
	Tecnico produttiva							
	Altro							
	Altro (Specificare)							

Note _____

Allegato 2

Soggetti preposti alle politiche per l'internazionalizzazione

Enit - Agenzia nazionale del turismo - ha il compito di promuovere l'immagine unitaria dell'offerta turistica nazionale e favorirne la commercializzazione, con particolare riguardo al turismo legato alla valorizzazione del patrimonio culturale.

Ice - Istituto nazionale per il commercio estero - è un ente pubblico non economico sottoposto alla vigilanza del ministero per le attività produttive con il compito di promuovere e sviluppare i processi di internazionalizzazione del sistema produttivo nazionale e di offrire servizi alle imprese estere che intendono investire in Italia.

Simest S.p.A. - Società italiana per le imprese all'estero - ha per oggetto la partecipazione di imprese all'estero promosse o partecipate da imprese italiane, nonché la promozione e il sostegno finanziario tecnico e organizzativo di iniziative imprenditoriali diretti in altri paesi. Il capitale della società appartiene a maggioranza al Ministero per le Attività Produttive.

Sace S.p.A. - Servizi assicurativi del commercio estero - ha il compito di rilasciare garanzie di tipo fidejussorio e di stipulare assicurazioni a favore delle imprese italiane contro i rischi derivanti dall'attività svolte con l'estero. La società fa capo al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Sviluppo Italia ha il compito di promuovere attività produttive e di attrarre investimenti nazionali ed esteri mediante l'erogazione di servizi e l'acquisizione di partecipazioni. Tale società si occupa di favorire processi di integrazione interna di capitali nazionali e stranieri.

Allegato 3: Tabelle

Tabella 55 – Esportazioni lombarde per settore in migliaia di euro (1996-2004)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004 (a)
Prodotti dell'agricoltura, della silvicoltura e della pesca	247.726	270.446	275.276	256.260	270.586	304.729	309.879	288.288	233.614
Prodotti delle miniere e delle cave, grezzi	60.977	59.865	61.871	64.962	95.320	133.889	129.253	193.199	233.658
Prodotti dell'industria alimentare, bevande	1.831.659	1.823.808	2.013.577	2.134.480	2.321.169	2.491.335	2.685.994	2.831.197	2.978.531
Prodotti tessili, articoli della maglieria	5.169.866	5.442.442	5.548.340	5.178.635	5.785.495	5.962.604	5.646.528	5.366.925	5.188.531
Articoli di abbigliamento	2.726.963	2.712.167	2.724.068	2.494.926	2.836.284	3.126.480	3.022.038	2.892.191	2.790.815
Calzature, cuoio e prodotti in cuoio	1.202.962	1.135.642	1.043.523	998.314	1.176.419	1.278.781	1.130.552	1.128.041	1.133.109
Legno e prodotti in legno (esclusi i mobili)	277.756	285.533	299.320	311.446	345.590	364.113	347.839	348.262	355.296
Carta e articoli in carta, prodotti della stampa	1.228.191	1.243.800	1.316.411	1.331.058	1.590.563	1.669.382	1.620.466	1.590.256	1.617.525
Prodotti energetici raffinati	218.577	194.620	141.848	142.447	240.210	239.564	218.547	273.794	344.769
Prodotti chimici, fibre sintetiche e artificiali	6.974.408	7.339.432	7.879.841	8.317.306	10.356.579	11.721.405	12.342.382	11.349.933	11.440.748
Prodotti in gomma e in materie plastiche	2.537.687	2.741.604	2.922.689	2.941.576	3.432.237	3.498.993	3.476.149	3.536.728	3.790.780
Vetro, ceramica, materiali non metallici per l'edilizia	949.174	988.619	1.039.065	1.026.715	1.158.753	1.206.947	1.147.618	1.061.456	1.097.521
Prodotti della metallurgia, strutture ed utensili metallici	7.248.783	7.505.364	7.983.727	7.348.912	8.594.723	9.026.374	8.537.401	8.827.335	10.792.152
Macchine ed apparecchi meccanici, elettrodomestici	14.587.072	15.029.776	14.922.148	14.427.399	15.895.335	16.822.301	16.899.978	17.035.656	17.574.551
Prodotti dell'ICT, elettrotecnica, strumenti di precisione	8.348.075	8.496.236	8.430.931	8.668.920	10.785.266	11.376.571	9.487.553	9.392.665	9.983.617
Autoveicoli	2.684.774	2.815.715	3.056.320	3.485.014	3.813.494	4.098.090	3.957.967	4.330.147	4.358.183
Altri mezzi di trasporto	819.785	771.717	951.170	1.019.402	1.299.615	1.205.446	1.165.996	1.371.437	1.368.635
Mobili	1.454.490	1.513.484	1.575.339	1.672.611	1.933.531	1.982.452	1.828.798	1.783.938	1.794.862
Altri prodotti delle industrie manifatturiere	1.285.665	1.368.336	1.354.189	1.281.209	1.412.559	1.392.633	1.328.682	1.206.506	1.164.635
Energia elettrica, merci varie non classificate altrove	106.088	94.930	103.180	130.663	111.477	489.387	434.870	1.186.595	105.780

(a) dato provvisorio

Fonte: Istat

Tabella 56 – Saldi import export lombardi per settore (1996-2004)

Settori	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004 (a)
Prodotti dell'agricoltura, della silvicoltura e della pesca	-1.366.436	-1.419.077	-1.416.812	-1.289.231	-1.459.077	-1.388.483	-1.350.568	-1.405.924	-1.359.395
Prodotti delle miniere e delle cave, grezzi	-3.170.558	-3.398.886	-2.908.953	-3.308.864	-7.211.863	-7.709.434	-7.439.096	-7.825.690	-8.249.231
Prodotti dell'industria alimentare, bevande	-1.903.028	-1.948.034	-1.934.876	-1.874.161	-1.887.229	-1.896.008	-1.927.281	-1.932.797	-2.068.043
Prodotti tessili, articoli della maglieria	3.266.193	3.178.647	3.184.339	2.924.966	3.148.535	3.307.522	3.206.710	3.028.737	2.878.056
Articoli di abbigliamento	1.518.027	1.333.109	1.184.186	946.176	1.035.263	1.123.778	947.317	718.838	515.746
Calzature, cuoio e prodotti in cuoio	689.804	501.426	397.944	361.296	358.793	312.961	146.595	118.156	166.706
Legno e prodotti in legno (esclusi i mobili)	-186.225	-230.249	-267.817	-263.569	-295.692	-270.073	-279.007	-311.907	-318.162
Carta e articoli in carta, prodotti della stampa	-314.554	-415.059	-487.876	-522.416	-698.920	-650.380	-501.264	-414.501	-536.859
Prodotti energetici raffinati	-70.271	-100.915	-84.833	-164.883	-445.504	-316.695	-235.544	-250.953	-252.239
Prodotti chimici, fibre sintetiche e artificiali	-5.146.116	-5.847.700	-6.036.238	-6.293.736	-6.340.373	-5.857.017	-5.893.634	-7.519.491	-8.870.219
Prodotti in gomma e in materie plastiche	1.075.042	1.195.443	1.253.123	1.204.440	1.466.840	1.557.154	1.509.856	1.499.273	1.612.242
Vetro, ceramica, materiali non metallici per l'edilizia	168.568	192.578	169.454	156.471	202.215	181.259	189.301	87.016	87.405
Prodotti della metallurgia, strutture ed utensili metallici	567.779	33.434	-305.518	-130.109	-720.896	-79.301	34.917	148.486	-37.500
Macchine ed apparecchi meccanici, elettrodomestici	8.746.708	9.088.181	7.840.638	6.699.002	7.093.083	8.151.097	8.062.904	8.814.274	8.817.624
Prodotti dell'ICT, elettrotecnica, strumenti di precisione	-5.831.998	-7.607.240	-9.618.210	-10.978.750	-13.575.399	-12.548.651	-11.636.051	-11.410.072	-13.017.525
Autoveicoli	-1.387.799	-2.503.235	-2.802.490	-3.842.047	-4.041.273	-4.643.131	-5.927.900	-5.848.124	-6.191.120
Altri mezzi di trasporto	224.682	143.579	89.437	-126.555	-108.067	-140.761	-46.127	148.819	-62.216
Mobili	1.311.342	1.347.811	1.378.259	1.437.666	1.640.571	1.660.636	1.508.430	1.453.940	1.403.085
Altri prodotti delle industrie manifatturiere	447.220	391.302	350.251	203.097	151.832	65.810	3.619	-49.303	-176.049
Energia elettrica, merci varie non classificate altrove	-165.270	-241.436	-542.259	-1.233.735	-1.019.350	-1.099.601	-1.132.320	-1.311.111	-891.544

(a) dato provvisorio

Fonte: Istat

Tabella 57 – Lombardia: imprese estere partecipate per settore e area geografica (2004)

	Unione Europea	Europa centro-orientale	Altri paesi europei	Africa settentr.	Altri paesi africani	America settentr.	America centrale e merid.	Medio Oriente	Asia centrale	Asia orientale	Oceania	Totale
Industria estrattiva	11	4	0	8	0	2	0	0	0	0	0	25
Industria manifatturiera	644	512	72	139	24	164	175	6	57	184	15	1.992
Alimentari, bevande e tabacco	34	27	2	1	0	8	14	1	5	14	0	106
Tessili e maglieria	42	80	13	47	0	8	7	0	7	14	0	218
Abbigliamento	9	49	4	33	0	1	2	0	3	14	0	115
Pelli, cuoio, calzature e pelletteria	5	16	0	4	1	0	5	0	4	5	0	40
Legno e prodotti in legno	5	15	0	0	2	1	2	0	0	0	0	25
Carta, derivati, stampa e editoria	73	28	1	1	0	12	19	1	0	5	0	140
Derivati del petrolio e altri combustibili	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Prodotti chimici, fibre sintetiche e artificiali	83	40	7	10	1	18	21	1	5	12	1	199
Articoli in gomma e materie plastiche	55	26	2	10	1	8	16	0	1	13	2	134
Materiali per l'edilizia, vetro e ceramica	41	27	19	9	1	17	12	1	6	16	0	149
Metallo e prodotti derivati	88	65	5	9	6	25	10	1	5	10	4	228
Macchine e apparecchi meccanici	83	65	5	5	0	28	20	1	12	42	5	266
Macchine e apparecchiature elettriche e ottiche	84	44	13	8	4	26	25	0	4	29	1	238
Autoveicoli	23	18	1	1	8	8	17	0	2	4	0	82
Altri mezzi di trasporto	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
Mobili e altre industrie manifatturiere	15	9	0	1	0	4	4	0	3	6	2	44
Energia, gas e acqua	44	8	7	2	3	4	34	0	0	2	1	105
Costruzioni	117	47	35	25	33	18	74	13	17	24	1	404
Commercio all'ingrosso	1.185	212	108	33	16	339	127	20	18	201	25	2.284
Logistica e trasporti	85	15	9	10	11	18	9	3	1	23	3	187
Servizi di telecomunicazione e di informatica	55	8	5	2	0	6	7	5	0	3	1	92
Altri servizi professionali	144	53	27	7	2	20	21	14	12	38	1	339
Totale	2.285	859	263	226	89	571	447	61	105	475	47	5.428

Fonte: Banca dati REPRINT, ICE – Politecnico di Milano

Tabella 58 – Lombardia: addetti alle imprese estere partecipate per settore e area geografica (2004)

	Unione Europea	Europa centro-orientale	Altri paesi europei	Africa settentr.	Altri paesi africani	America settentr.	America centrale e merid.	Medio Oriente	Asia centrale	Asia orientale	Oceania	Totale
Industria estrattiva	1.457	12	0	7	0	22	0	0	0	0	0	1.498
Industria manifatturiera	104.589	95.246	11.205	23.473	2.667	27.017	21.396	216	5.103	24.005	826	315.743
Alimentari, bevande e tabacco	7.187	3.070	495	1	0	440	1.820	70	293	954	0	14.330
Tessili e maglieria	2.053	7.534	877	5.003	0	2.440	2.339	0	459	1.097	0	21.802
Abbigliamento	1.113	11.638	284	3.381	0	6	32	0	90	1.580	0	18.124
Pelli, cuoio, calzature e pelletteria	729	1.679	0	390	55	0	154	0	89	554	0	3.650
Legno e prodotti in legno	160	573	0	0	1.376	200	120	0	0	0	0	2.429
Carta, derivati, stampa e editoria	4.374	1.113	30	38	0	869	760	30	0	124	0	7.338
Derivati del petrolio e altri combustibili	0	0	0	0	0	0	223	0	0	0	0	223
Prodotti chimici, fibre sintetiche e artificiali	9.193	5.845	249	345	6	2.098	1.384	3	291	662	20	20.096
Articoli in gomma e materie plastiche	13.270	2.275	1.355	2.224	45	1.687	1.748	0	9	530	64	23.207
Materiali per l'edilizia, vetro e ceramica	6.637	1.724	1.261	3.028	1	1.912	755	80	1.132	1.709	0	18.239
Metallo e prodotti derivati	15.716	44.240	541	1.103	700	5.661	524	30	1.430	393	110	70.448
Macchine e apparecchi meccanici	10.912	7.730	1.340	294	0	1.551	1.305	3	930	2.463	284	26.812
Macchine e apparecchiature elettriche e ottiche	19.295	5.922	4.573	7.515	193	8.604	4.685	0	76	13.265	300	64.428
Autoveicoli	7.613	1.394	200	28	291	1.329	4.992	0	60	576	0	16.483
Altri mezzi di trasporto	5.213	141	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.354
Mobili e altre industrie manifatturiere	1.124	368	0	123	0	220	555	0	244	98	48	2.780
Energia, gas e acqua	168	254	18	3	9	12	2.125	0	0	6	3	2.598
Costruzioni	8.800	557	485	2.352	1.874	1.241	7.189	703	344	546	300	24.391
Commercio all'ingrosso	16.695	1.952	3.190	66	204	3.946	865	230	1.920	3.133	688	32.889
Logistica e trasporti	560	90	21	401	33	91	76	18	3	137	24	1.454
Servizi di telecomunicazione e di informatica	825	19	127	133	0	63	279	243	0	7	30	1.726
Altri servizi professionali	3.307	428	345	26	5	448	247	1.257	473	540	35	7.111
Totale	136.401	98.558	15.391	26.461	4.792	32.840	32.177	2.667	7.843	28.374	1.906	387.410

Fonte: Banca dati REPRINT, ICE – Politecnico di Milano

Tabella 59 – Numero d'aree geografiche di presenza all'estero per settore.

Settore	1	2	3	4	5	6	7	Tot
Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici	1							1
Fabbricazione e lavorazione dei prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	2	2	1	1		2		8
Industrie tessili	7	4	5	4	3	1	4	28
Fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali	1		1	2	1	1		6
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche			1					1
Commercio all'ingrosso e intermediari del commercio, autoveicoli e motocicli esclusi		1						1
Metallurgia	1		1			1		3
Fabbricazione di macchine ed apparecchi elettrici	1	1		1				3
Fabbricazione di mobili; altre industrie manifatturiere	1							1
Attività di servizi alle imprese	4	4	2	5	2	2	1	20
Industrie alimentari e delle bevande	3	4	4	2	3	2	1	19
Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi		2		1		2	2	7
Confezione di articoli di abbigliamento; preparazione, tintura e confezione di pellicce	3	5	3	3	1		1	16
Fabbricazione di apparecchi medicali, di apparecchi di precisione, di strumenti ottici e di orologi	7	9	13	7	2	4	7	49
Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	2	12	8	9	3	10	18	62
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto		1						1
Commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli); riparazione di beni personali e per la casa				1	1	3	4	9
Fabbricazione della pasta-carta, della carta e del cartone e dei prodotti di carta				1		1	2	4
Editoria, stampa e riproduzione di supporti registrati	1	1	1			1		4
Attività di supporto ed ausiliarie dei trasporti; attività delle agenzie di viaggio	1		1		1	1		4
Informatica e attività connesse	1	2	2	1			3	9
Estrazione di minerali metalliferi		1						1
Preparazione e concia del cuoio; fabbricazione di articoli da viaggio, borse, marocchineria, selleria e calzature		1						1
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero, esclusi i mobili; fabbricazione di articoli in materiali da intreccio				1				1
Fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio, trattamento dei combustibili nucleari	1							1
Fabbricazione di macchine per ufficio, di elaboratori e sistemi informatici	4	2	5	2	3	1	2	19
Recupero e preparazione per il riciclaggio		1	1	1			1	4
Produzione e distribuzione di energia elettrica, di gas, di calore							1	1
Costruzioni		1					2	3
Commercio, manutenzione e riparazione di autoveicoli							1	1
Alberghi e ristoranti	1	2						3
Intermediazione monetaria e finanziaria (escluse le assicurazioni e i fondi pensione)	1	2	1	1	2		2	9
Totale	43	58	50	43	22	32	52	300

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Tabella 60 – Numero d'aree geografiche di presenza all'estero per settore

Settore	1	2	3	4	5	6	7	Totale
Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Fabbricazione e lavorazione dei prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	25,0%	25,0%	12,5%	12,5%	0,0%	25,0%	0,0%	100,0%
Industrie tessili	25,0%	14,3%	17,9%	14,3%	10,7%	3,6%	14,3%	100,0%
Fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali	16,7%	0,0%	16,7%	33,3%	16,7%	16,7%	0,0%	100,0%
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Commercio all'ingrosso e intermediari del commercio, autoveicoli e motocicli esclusi	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Metallurgia	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Fabbricazione di macchine ed apparecchi elettrici nca	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Fabbricazione di mobili; altre industrie manifatturiere	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Attività di servizi alle imprese	20,0%	20,0%	10,0%	25,0%	10,0%	10,0%	5,0%	100,0%
Industrie alimentari e delle bevande	15,8%	21,1%	21,1%	10,5%	15,8%	10,5%	5,3%	100,0%
Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	0,0%	28,6%	0,0%	14,3%	0,0%	28,6%	28,6%	100,0%
Confezione di articoli di abbigliamento; preparazione, tintura e confezione di pellicce	18,8%	31,3%	18,8%	18,8%	6,3%	0,0%	6,3%	100,0%
Fabbricazione di apparecchi medicali, di apparecchi di precisione, di strumenti ottici e di orologi	14,3%	18,4%	26,5%	14,3%	4,1%	8,2%	14,3%	100,0%
Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	3,2%	19,4%	12,9%	14,5%	4,8%	16,1%	29,0%	100,0%
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli); riparazione di beni personali e per la casa	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%	33,3%	44,4%	100,0%
Fabbricazione della pasta-carta, della carta e del cartone e dei prodotti di carta	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%	100,0%
Editoria, stampa e riproduzione di supporti registrati	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	100,0%
Attività di supporto ed ausiliarie dei trasporti; attività delle agenzie di viaggio	25,0%	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%
Informatica e attività connesse	11,1%	22,2%	22,2%	11,1%	0,0%	0,0%	33,3%	100,0%
Estrazione di minerali metalliferi	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Preparazione e concia del cuoio; fabbricazione di articoli da viaggio, borse, marocchineria, selleria e calzature	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero, esclusi i mobili; fabbricazione di articoli in materiali da intreccio	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio, trattamento dei combustibili nucleari	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Fabbricazione di macchine per ufficio, di elaboratori e sistemi informatici	21,1%	10,5%	26,3%	10,5%	15,8%	5,3%	10,5%	100,0%
Recupero e preparazione per il riciclaggio	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	25,0%	100,0%
Produzione e distribuzione di energia elettrica, di gas, di calore	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%

Costruzioni	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	100,0%
Commercio, manutenzione e riparazione di autoveicoli	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Alberghi e ristoranti	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Intermediazione monetaria e finanziaria (escluse le assicurazioni e i fondi pensione)	11,1%	22,2%	11,1%	11,1%	22,2%	0,0%	22,2%	100,0%
TOTALE	14,3%	19,3%	16,7%	14,3%	7,3%	10,7%	17,3%	100,0%

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.