

# **L'attività delle imprese pavesi sui mercati esteri ed i servizi per lo sviluppo internazionale**

**Il progetto-pilota di data base  
delle imprese internazionali**

Il progetto pilota è stato realizzato dalla Camera di Commercio di Pavia, con il cofinanziamento del Fondo Perequativo Unioncamere. Le fasi di progettazione sono state condotte da un gruppo di lavoro costituito dal personale dell'Ufficio Studi coadiuvato dall'Ufficio Commercio Estero.

Il progetto si è avvalso della consulenza scientifica dell'Università di Pavia, offerta dalla prof.ssa Antonella Zucchella e dal dott. Francesco Velo, autori anche del presente Rapporto.

In particolare Antonella Zucchella è autore dei capitoli 1, 3, 4 e Francesco Velo dei capitoli 2, 5, 6, 7, 8.

Si ringraziano Sabrina Lugli, Luca Bilardi, Lorenzo Gatti e Giovanni Bertoni, che, nel corso di uno stage presso la Camera di Commercio, hanno fattivamente collaborato alla raccolta dati.

# INDICE

<i>Presentazione</i>	<i>pag. 7</i>
<i>Obiettivi e risultati del progetto pilota: una sintesi</i>	<i>pag. 9</i>
<b>1. LA PROGETTAZIONE DEL NUOVO ARCHIVIO DELLE IMPRESE CHE OPERANO CON L'ESTERO</b>	<i>pag. 13</i>
<b>2. LA COSTRUZIONE DEL NUOVO ARCHIVIO: LA METODOLOGIA ADOTTATA</b>	<i>pag. 15</i>
<b>3. I RISULTATI DELLA RILEVAZIONE: IL PROFILO DELLE IMPRESE CHE COMPONGONO LA BANCA DATI</b>	<i>pag. 17</i>
<b>4. LE IMPRESE ESPORTATRICI</b>	<i>pag. 21</i>
4.1 <i>Il profilo delle imprese esportatrici in provincia</i>	<i>pag. 21</i>
4.2 <i>Risultati, orientamenti geografici e strategie delle imprese esportatrici pavese</i>	<i>pag. 27</i>
4.2.1 <i>Le imprese globali</i>	<i>pag. 35</i>
4.2.2 <i>Le imprese core Europe oriented</i>	<i>pag. 36</i>
<b>5. LE IMPRESE IMPORTATRICI</b>	<i>pag. 39</i>
5.1 <i>Il profilo delle imprese importatrici in provincia</i>	<i>pag. 39</i>
5.2 <i>Risultati, orientamenti geografici e strategie delle imprese importatrici pavese</i>	<i>pag. 42</i>
<b>6. LE FILIERE PRODUTTIVE INTERNAZIONALI</b>	<i>pag. 45</i>
<b>7. ACCORDI E PARTECIPAZIONI ESTERE</b>	<i>pag. 49</i>
<b>8. L'ANALISI DELLA DOMANDA DI SERVIZI</b>	<i>pag. 55</i>
8.1 <i>Un quadro nazionale</i>	<i>pag. 55</i>
8.2 <i>Il ruolo dei servizi all'internazionalizzazione: l'analisi del dato provinciale</i>	<i>pag. 58</i>
8.3 <i>Il rapporto tra imprese locali ed istituzioni di servizio</i>	<i>pag. 61</i>



## PRESENTAZIONE

Nel 2002 la Camera di Commercio di Pavia ha realizzato un progetto pilota per creare una piattaforma informativa aggiornata e flessibile, che permetta il dialogo tra l'Ente e il sistema delle imprese locali che operano con l'estero.

Il prodotto di questa attività risiede nella creazione di una anagrafe moderna delle imprese operanti con l'estero, totalmente rinnovata rispetto al passato e ripensata in chiave dinamica e relazionale. Non si tratta di una semplice banca dati bensì di uno strumento conoscitivo utile, un archivio telematico che, usufruendo della tecnologia internet, restituisce in tempo reale il panorama del posizionamento delle nostre imprese sui mercati internazionali e contribuisce alla costruzione di un network locale interattivo tra le aziende e la Camera di Commercio. Un'iniziativa ambiziosa che ha impegnato i nostri funzionari – includendo anche la collaborazione con l'Università di Pavia – e che si inserisce a pieno titolo nella *mission* istituzionale della Camera di Commercio, da sempre interlocutore partecipe e attento al fabbisogno di servizi espresso dal tessuto imprenditoriale. Percepire le problematiche e conoscere le modalità con cui le aziende si rinnovano sui mercati internazionali è infatti la necessaria premessa per programmare e realizzare servizi reali, efficaci e mirati.

Il presente studio rappresenta la sintesi dei primi risultati che sono emersi dopo la prima "risposta" delle imprese al nostro invito telematico.

Nello spirito di condivisione e di partenariato istituzionale, che anima da sempre l'azione della Camera di Commercio, ci auguriamo che gli elementi emersi possano contribuire a fornire utili spunti per orientare le linee programmatiche pubbliche e per riflettere sulla definizione delle politiche di sviluppo locale, promosse dalla Camera e dagli altri Enti che si adoperano quotidianamente per l'affermazione delle nostre imprese sui mercati esteri.

IL PRESIDENTE DELLA  
CAMERA DI COMMERCIO DI PAVIA  
**Piero Mossi**



## OBIETTIVI E RISULTATI DEL PROGETTO PILOTA: UNA SINTESI

I servizi a supporto dello sviluppo internazionale delle imprese si inseriscono a pieno titolo tra i servizi ad alta intensità di conoscenza (*knowledge intensive services*). Chi li fornisce deve quindi disporre di conoscenze sofisticate sia della domanda attuale e potenziale che proviene dal tessuto economico, sia delle modalità alternative di risposta. La creazione di un data base innovativo delle imprese internazionali pavesi vuole rispondere alla prima esigenza, attraverso una indagine sulla situazione attuale e sulle prospettive dell'attività internazionale delle aziende locali, nelle sue diverse dimensioni, dall'export all'import, agli accordi, investimenti e joint ventures internazionali, nonché del fabbisogno espresso e latente di servizi a supporto dei processi di crescita estera.

L'archivio delle imprese pavesi presenti sui mercati esteri riflette un quadro di scelte imprenditoriali molto articolato e con diversi elementi di novità rispetto al passato.

Le imprese censite sono 271, rappresentative dell'universo pavese delle aziende con attività internazionale.

Il [profilo delle imprese internazionali pavesi](#), rispetto al tessuto economico provinciale nel suo complesso, può essere così sintetizzato:

- le aziende con attività internazionale sono in media più strutturate, numero di addetti e fatturato vedono – accanto ad una quota comunque significativa di micro-aziende – una quota di piccole e medie imprese più elevata rispetto alla media provinciale. Il dato trova conferma anche nella forma giuridica, dove domina la società a responsabilità limitata, a conferma della presenza diffusa di realtà piccole e medie, rispetto a realtà estreme come quella micro e quella grande;
- all'interno dell'insieme delle imprese internazionali però la dimensione non è in grado di spiegare la performance internazionale, misurata dal rapporto tra esportazioni e fatturato. Infatti, anche realtà molto piccole raggiungono valori elevati di esportazioni, mentre esistono aziende maggiori con quote modeste di vendite estere. Il driver più potente di performance internazionale che emerge dal data base è la specializzazione di nicchia;
- il settore di appartenenza dominante è quello manifatturiero, scarsamente rappresentati sono comparti importanti nell'economia pavese come i servizi e l'agricoltura. Nell'ambito del manifatturiero il settore meccanico e – in particolare – la

produzione di macchinari, rappresenta la punta di diamante pavese nei mercati mondiali;

- l'anzianità media delle imprese internazionali pavesi non è particolarmente elevata, la maggior parte è nata a partire dagli anni '80;
- la localizzazione geografica nel territorio delle imprese vede una concentrazione significativa nell'area vigevanese, che si conferma un polo ad alta proiezione internazionale. Al di fuori di quest'area le imprese internazionali mostrano una elevata dispersione geografica in provincia.

La **strategia di internazionalizzazione** delle imprese pavesi può essere riassunta secondo le seguenti linee, che in parte confermano una situazione storica, ma in parte evidenziano elementi di novità:

- oltre il 90% delle aziende del data base sono esportatrici, un dato che non sorprende, in quanto esprime un elemento di continuità con il passato ed è inoltre coerente con il dato nazionale. In un sistema economico locale e nazionale fondato sulla piccola impresa, appare logica la scelta dominante dell'export come veicolo di internazionalizzazione. Tra le imprese esportatrici il 40% circa realizza oltre la metà del proprio fatturato all'estero. Tuttavia oltre un terzo delle imprese esporta in media meno del 10% del fatturato, un dato che fa riflettere, perché indica come una quota ancora molto elevata di imprese pavesi svolga attività internazionale in modo marginale e/o occasionale;
- il mercato di riferimento delle imprese pavesi è l'Unione Europea, il primo partner commerciale per l'export è la Francia, segno di una elevata propensione ad orientarsi verso paesi vicini da un punto di vista sia geografico che culturale. Fuori dall'Europa è l'Asia ad attrarre maggiormente le aziende pavesi. Il raggio geografico d'azione varia notevolmente a seconda dei settori e soprattutto dei prodotti considerati. Dove l'azienda punta ad una strategia di nicchia molto focalizzata, con prodotti ad alta specializzazione, il raggio d'azione è tipicamente mondiale;
- un forte elemento di novità rispetto al passato è rappresentato dalla presenza consistente e crescente di forme di internazionalizzazione diverse dalla tradizionale esportazione. Il 18,5% delle aziende dichiara di avere realizzato accordi di collaborazione o joint ventures con imprese estere. Si tratta in prevalenza di accordi non equity, finalizzati alla commercializzazione e – in misura minore – alla produzione di beni nei mercati esteri, evidenziando un sistema locale dove anche le piccole aziende cominciano a concepire in termini sempre più strategici la propria presenza internazionale;



- un secondo elemento di novità è dato dalla attività di importazione, che riguarda circa il 30% delle imprese internazionali pavesi ed è soprattutto svolta in congiunzione con l'attività esportativa. Le importazioni stanno divenendo significative in particolare in relazione all'import di semilavorati e componenti ed il fenomeno si è affermato soprattutto a partire dagli anni '90. Ne emerge un quadro delle imprese pavesi molto più articolato e complesso, dove l'attività esportativa, ancora dominante, è sempre più spesso un tassello di un mosaico fatto di relazioni internazionali, accordi, alleanze, rapporti di subfornitura attiva e passiva;
- in questo contesto iniziano a delinarsi alcune filiere internazionali di estremo interesse per l'evoluzione dell'economia pavese nei prossimi anni. Tra queste particolare attenzione va ancora una volta assegnata alla meccanica, che evolve con notevole dinamismo in una logica di specializzazione e di divisione internazionale del lavoro, accanto alla gomma-plastica ed alla chimica, mentre inizia a consolidarsi la presenza del comparto agro-alimentare.

Le risultanze dell'indagine sono di estremo interesse per le istituzioni che offrono servizi all'internazionalizzazione, in particolare relativamente a tre dimensioni fondamentali:

- il **posizionamento** strategico e competitivo delle diverse istituzioni pubbliche e private che offrono questi servizi, come percepito dalle imprese del territorio;
- la **domanda espressa** – attuale e prospettica – di servizi a sostegno dello sviluppo internazionale delle aziende locali;
- la **domanda latente** di servizi, assai più difficile da individuare proprio in quanto non esplicitamente manifestata dalle imprese, ma di grande interesse strategico per la Camera di Commercio.

La domanda di servizi all'internazionalizzazione rilevata da questa indagine vede un ruolo dominante assegnato proprio alla Camera di Commercio, un dato che rappresenta sia una notevole opportunità che una sfida. La sfida è rappresentata dall'esigenza di rendere questi servizi sempre più segmentati, sofisticati e ad alto contenuto di conoscenza. Infatti, le modalità di internazionalizzazione delle aziende pavesi sono in rapida evoluzione:

- dagli anni '90 i processi di sviluppo internazionale si sono fatti più intensi, rapidi ed hanno interessato diverse dimensioni, non solo quella esportativa, ma anche e soprattutto l'import, la stipula di accordi e joint ventures, fino alla creazione di filiere, catene del valore e reti internazionali;
- i processi di crescita sui mercati esteri stanno divenendo sempre più simultanei, perché interessano diversi paesi contemporaneamente, per cogliere opportunità di business e per diversificare i rischi;

- questa simultaneità si verifica anche in rapporto alla vita dell'impresa: il numero di imprese che nascono internazionali o lo divengono nei primi anni di vita è ormai impressionante, circa un terzo del campione generale. Ne deriva un problema di fare dialogare o addirittura integrare i servizi allo start-up con quelli all'internazionalizzazione;
- il raggio geografico d'azione per molte aziende e prodotti ha raggiunto una elevata maturità nel mercato europeo e cerca sbocchi crescenti fuori dai contesti più noti e vicini.

Se complesse risultano le linee evolutive dei processi di internazionalizzazione, altrettanto complesse appaiono le esigenze delle imprese: rispetto ad un universo in passato più omogeneo, le aziende internazionali del territorio si presentano oggi nettamente distinte in cluster, che richiedono un approccio ad hoc da parte dell'istituzione camerale. Da un lato spicca una pattuglia di imprese a forte vocazione internazionale/globale, presente sui diversi mercati del mondo con prodotti ad alta specializzazione, che necessita di servizi sofisticati e mirati ad esigenze e business specifici, mentre si consolida un folto gruppo di imprese a vocazione internazionale marginale e occasionale, che percepisce il ruolo strategico dell'internazionalizzazione per la propria sopravvivenza futura, e per questo ha bisogno di servizi di accompagnamento e tutorato costante, a partire dalla fase di *business planning* e *opportunity seeking*. Questo bisogno tende però spesso a rimanere latente ed inespresso dall'azienda: la sua emersione ed esplicitazione costituisce un obiettivo prioritario per lo sviluppo internazionale del sistema-Italia. Esistono poi interi settori che solo ora si affacciano all'esportazione in modo più diffuso: un esempio è fornito dai due comparti guida dell'agro-alimentare pavese, il riso ed il vino. In entrambi i casi vanno ipotizzate strategie di accompagnamento mirate alla specificità del prodotto e dei suoi possibili mercati di destinazione estera.

Un ultimo versante di ripensamento dei servizi all'internazionalizzazione è dato dalla fine dell'epoca dei servizi al "commercio estero", progettati in una logica di supporto alle esportazioni (si pensi al ruolo originario di ICE, del MinComes, alla esistenza dei Consorzi all'esportazione, etc.). L'internazionalizzazione segue vie sempre più articolate, la capacità di sostenere le imprese locali all'interno di filiere internazionali, soprattutto laddove esse possano svolgere un ruolo guida, ad alto valore aggiunto, deve rappresentare un obiettivo di lungo periodo per i policy maker e l'istituzione camerale.

# *1. LA PROGETTAZIONE DEL NUOVO ARCHIVIO DELLE IMPRESE CHE OPERANO CON L'ESTERO*

A fronte della sempre maggiore integrazione fra mercati e della crescente complessità del contesto competitivo, le imprese hanno sviluppato negli ultimi anni modalità di internazionalizzazione sempre più complesse. Alla sola attività commerciale di importazione ed esportazione di beni e servizi si è affiancato uno sviluppo internazionale più articolato, caratterizzato dalla creazione di filiali produttive, accordi, Joint ventures. Se, a partire dal secondo dopoguerra, l'espansione sui mercati internazionali era quasi esclusivamente condotta dalle imprese di dimensione maggiore, emerge oggi come anche le piccole e medie imprese si trovino coinvolte in un processo di progressiva intensificazione dell'attività internazionale. Questo dato appare ancora più significativo a fronte della scelta, da parte di un numero crescente di imprese, di affrontare un contesto competitivo più ampio sin dal momento della loro nascita. In questo quadro, la necessità di sviluppare alleanze strategiche, finalizzate alla penetrazione in un mercato o alla difesa della posizione competitiva è cresciuta di pari passo con l'esigenza di far proprie risorse informative, manageriali e gestionali. Per questo motivo sono dunque soprattutto le PMI, anche in considerazione della minore dotazione di risorse rispetto alle imprese di dimensione maggiore, a sviluppare l'esigenza di reperire all'esterno le conoscenze di cui non dispongono, e a formalizzare la necessità di sviluppare forme di collaborazione attiva con altri soggetti istituzionali e privati.

In quest'ottica, la CCIAA di Pavia si è fatta promotrice di un progetto di implementazione del sistema di erogazione di quei servizi, reali e finanziari, ritenuti basilari per le imprese al fine del mantenimento e del potenziamento del vantaggio competitivo internazionale. In particolare il progetto, che si aggiunge a tutte le iniziative in campo internazionale promosse dalla CCIAA, è mirato alla rielaborazione di uno specifico strumento informativo. L'iniziativa è stata dunque condotta nell'ottica di combinare l'analisi della domanda di servizi ad una loro ridefinizione attraverso l'aggiornamento di uno strumento già esistente, l'archivio delle imprese che operano con l'estero (archivio SDOE).

L'archivio SDOE nasce in simbiosi con una procedura di assegnazione di un "numero meccanografico", identificativo delle imprese che operano con l'estero.

La procedura di assegnazione della qualifica di "impresa operante con l'estero", necessaria per il completamento di alcune

formalità burocratiche, prevede che la CCIAA assegni un codice alle imprese che ne fanno richiesta. Contestualmente all'apertura della pratica, viene richiesta la compilazione di un formulario/questionario, finalizzato ad ottenere informazioni basilari sull'attività estera delle imprese. Le informazioni contenute nel formulario sono di carattere generale, e sono tali da consentire una prima definizione della tipologia di attività condotta dalle aziende all'estero. Si richiede, ad esempio, la descrizione dei prodotti importati od esportati, il paese di origine o destinazione delle merci, la descrizione di alcuni parametri dimensionali fondamentali con cui tracciare un profilo delle imprese.

È proprio dalla volontà di aumentare le potenzialità di questo strumento informativo che si è sviluppato il progetto di costruzione di una nuova banca dati.

I limiti della rilevazione attuale di SDOE appaiono non appena si considera che le modalità con cui le imprese si internazionalizzano hanno raggiunto un elevato grado di complessità, articolandosi in forme di collaborazione diverse, come IDE, joint ventures, accordi di ricerca, produttivi o commerciali, con o senza scambi di partecipazione. In questo quadro, la semplice richiesta di definizione dei movimenti commerciali, attualmente contenuta nel questionario, non bastava più a descrivere la posizione che le imprese assumevano sui mercati esteri.

In secondo luogo, la raccolta dei dati si esauriva nella compilazione, all'atto della richiesta del numero meccanografico, del questionario. Per questo motivo, la rilevazione veniva effettuata una-tantum, e tendeva a perdere, nel tempo, il carattere di completezza, veridicità ed attualità delle informazioni. Un'impresa, una volta ottenuto il codice per operare con l'estero, non era più tenuta a comunicare eventuali variazioni nell'attività svolta. La consapevolezza dell'esistenza di questo limite ha fatto sì che la nuova rilevazione venisse strutturata in una forma più "dinamica", come vero e proprio canale di comunicazione, dialogo e scambio di informazioni fra imprese e Camera di Commercio. Alla data in cui il presente rapporto viene compilato, è operativa una versione sperimentale del nuovo "archivio" delle imprese che operano con l'estero. Il database aggiornato, in questa fase, non sostituisce l'archivio SDOE esistente, che conserva i caratteri di ufficialità, ma contiene le informazioni sulle sole imprese che hanno spontaneamente aderito al progetto.

## 2. LA COSTRUZIONE DEL NUOVO ARCHIVIO: LA METODOLOGIA ADOTTATA

Il progetto si è sviluppato su due livelli: da un lato vi era il problema di costruire un elenco di imprese "internazionali" aggiornato, dall'altro si trattava di strutturare la nuova metodologia di rilevazione. Sulla base delle informazioni contenute nella banca dati SDOE ufficiale, è stato costruito un primo elenco di imprese, contenente tutti i soggetti che, nel corso degli anni, avevano fatto richiesta di assegnazione del numero meccanografico.

In una prima ipotesi, il questionario doveva essere rivolto ad un campione rappresentativo di imprese, sotto forma di interviste dirette. La decisione di costruire uno strumento sperimentale, in grado di sostituire in tutto la rilevazione tradizionale SDOE, ha guidato da subito la scelta verso l'estensione della base dati a tutte le imprese che, ad oggi, risultano ancora esistenti e potenzialmente coinvolte in attività internazionali.

La Banca dati SDOE esistente (gestita da Infocamere), comprende circa 1300 imprese della Provincia di Pavia che hanno fatto richiesta negli anni scorsi alla CCIAA di Pavia del codice meccanografico, in qualità di "imprese operanti all'estero". Le imprese contenute nell'archivio hanno dunque la loro sede operativa o una o più unità locali all'interno della provincia.

La prima fase di rielaborazione della Banca dati è coincisa con l'effettuazione di un'accurata verifica dell'archivio, mirata al controllo sia dell'effettiva esistenza in vita delle imprese censite, sia dell'attuale persistenza in essere dell'attività internazionale, sia all'accertamento dei dati anagrafici dichiarati al momento dell'iscrizione. In questa prima fase è stato possibile constatare come l'archivio necessitasse di un'ampia operazione di revisione: ciò ha portato all'esclusione dall'elenco di circa 400 imprese.

Al termine di questa prima fase le imprese potenzialmente oggetto di indagine risultavano essere circa 870: a queste aziende è stato rivolto l'invito a partecipare al progetto.

La volontà di costruire un canale informativo dinamico, unitamente alla decisione di estendere ad un numero elevato di imprese la rilevazione, ha guidato la decisione di costruire un questionario "informatico", compilato direttamente (e costantemente a disposizione) dalle imprese. In questo modo, si rendeva possibile sia consentire l'aggiornamento e lo scambio in tempo reale delle informazioni, sia costruire una "piattaforma" stabile, anche se sperimentale, della nuova banca dati.

Durante la prima fase di verifica della base anagrafica esistente, era stato richiesto a tutte le imprese l'indicazione del loro indirizzo di

posta elettronica. Una volta strutturato il sistema di rilevazione<sup>1</sup>, si è provveduto ad inviare a ciascuna azienda un codice identificativo utente ed una password personali, con cui accedere ad una specifica pagina Internet, posta all'interno del sito della Camera di Commercio di Pavia. Collegandosi al sito, le imprese potevano accedere ad una pagina web a loro dedicata, su cui compilare online il questionario. Per semplificarne la lettura e la compilazione, il questionario è stato suddiviso in sezioni, finalizzate a mettere in luce i differenti aspetti su cui si voleva concentrare l'attenzione. La prima sezione è dedicata alla raccolta dei dati anagrafici dell'impresa: in questa prima fase si richiede non solo di verificare la correttezza dei dati già inseriti nel sistema, ma anche di completare le informazioni relative ai parametri dimensionali dell'azienda. Le sezioni successive sono mirate a mettere in luce le differenti strategie perseguite: in un ipotetico percorso di crescita, viene chiesto alle imprese di descrivere le loro scelte di internazionalizzazione, dalla più semplice alla più complessa. Per questo motivo si richiede di fornire informazioni sulle importazioni ed esportazioni, proseguendo poi verso forme più complesse di penetrazione nei mercati, quali accordi, investimenti diretti all'estero, joint ventures. In seguito il compilatore deve specificare nel dettaglio la scelta effettuata, descrivendo ad esempio le nazioni, la tipologia di prodotto e l'anno in cui sono iniziate le esportazioni; allo stesso modo, nel caso di impresa che ha dato vita a filiali estere, si chiede di specificarne nel dettaglio le caratteristiche. Nelle sezioni seguenti sono contenute una rilevazione completa dei servizi utilizzati, delle istituzioni e dei privati cui le imprese si rivolgono, nonché un'indagine sulle problematiche che le imprese affrontano nel loro cammino di internazionalizzazione. È soprattutto in queste ultime fasi che emerge, dunque, la profonda differenza fra la banca dati esistente e il nuovo archivio. La potenzialità ed il valore di questo strumento appare ancora maggiore in considerazione dell'assenza di statistiche ufficiali sulle "imprese internazionali" che descrivano, con il grado di dettaglio oggi raggiunto, le caratteristiche strutturali delle imprese, il loro contesto competitivo ed il ricorso che le aziende fanno al mercato dei servizi all'internazionalizzazione. In considerazione della complessità e della totale volontarietà della compilazione, la rilevazione è certamente stata accolta con grande entusiasmo dalle aziende: ad oggi, circa 300 imprese hanno aderito all'iniziativa. I primi dati emersi dalla rilevazione vengono presentati nella parte seguente.

---

<sup>1</sup> La predisposizione della versione definitiva della nuova procedura di rilevazione è stata preceduta dalla messa a punto di una bozza di questionario. Al fine di verificarne la validità e la completezza, si è provveduto a testare il questionario su un campione di imprese, testimoni privilegiati della realtà economica provinciale.

### ***3. I RISULTATI DELLA RILEVAZIONE: IL PROFILO DELLE IMPRESE CHE COMPONGONO LA BANCA DATI***

La banca dati è composta da 271 imprese, e comprende aziende che, come esportatrici o importatrici, sono presenti sui mercati esteri.

Se si considerano le imprese che realizzano esportazioni, esse rappresentano la quasi totalità del campione. Solo una parte di esse, pari a 171 imprese, realizza d'altro canto esportazioni abitualmente, mentre sono 83 le aziende che realizzano esportazioni occasionalmente. Già dalla lettura di questo primo dato emerge come, all'interno del database, siano presenti due cluster di imprese: un primo gruppo, che opera sistematicamente sui mercati internazionali, ed un secondo, pari a circa il 30% del campione, che solo occasionalmente si rivolge ad imprese o consumatori localizzati all'estero.

La presenza di imprese che operano seguendo strategie di internazionalizzazione profondamente diverse è confermata ed evidenziata ulteriormente dall'analisi per settore merceologico di appartenenza. Su questo tema, si rimanda alle parti successive del rapporto.

Fra le 271 imprese considerate, sono presenti 79 aziende che dichiarano di effettuare anche importazioni. Di queste, il 75% circa realizza contestualmente flussi di import ed export verso l'estero.

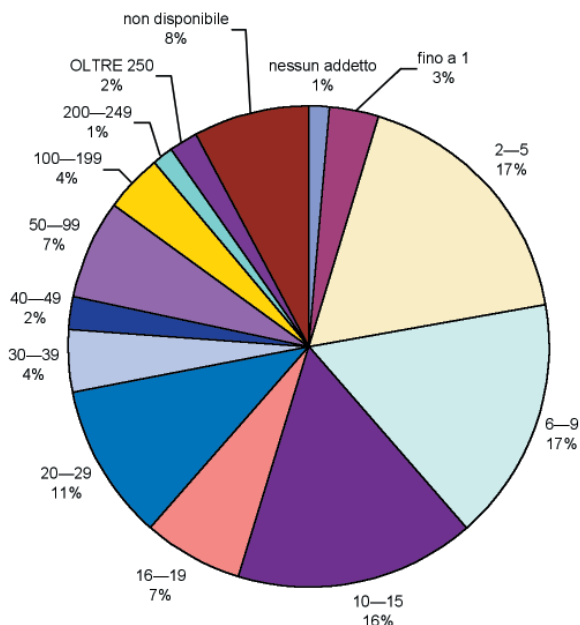
Dopo questi cenni di presentazione generale delle imprese del data base, occorre individuare in modo più preciso il profilo dominante delle aziende internazionali del territorio, a confronto con i tratti distintivi del sistema produttivo pavese nel suo insieme, per iniziare ad abbozzare le caratteristiche distintive, qualora presenti, delle realtà che operano con l'estero rispetto a quelle orientate al solo mercato locale/nazionale. L'analisi verrà in seguito via via approfondita in relazione alle tipologie di imprese internazionali prese in considerazione.

In questa sede due aspetti meritano una particolare attenzione: la dimensione delle imprese e l'intensità con la quale risultano internazionalizzate. Sotto il primo profilo, l'insieme delle aziende del data base si dimostra mediamente più strutturato rispetto all'universo produttivo pavese, dominato, come noto, dalle piccole e soprattutto dalle micro-imprese. Si tratta pur sempre di imprese in prevalenza piccole, su cui spicca la presenza, pari al 14% del totale delle imprese, di aziende con più di 49 addetti. Il 7% delle imprese raggiunge e supera i 100

addetti, a fronte di un dato medio provinciale inferiore all'1%. Allo stesso modo, sono praticamente assenti le aziende individuali senza addetti, così come compare una minor quota, rispetto al dato sull'universo delle aziende pavesi, di aziende di piccolissima dimensione (microimprese).

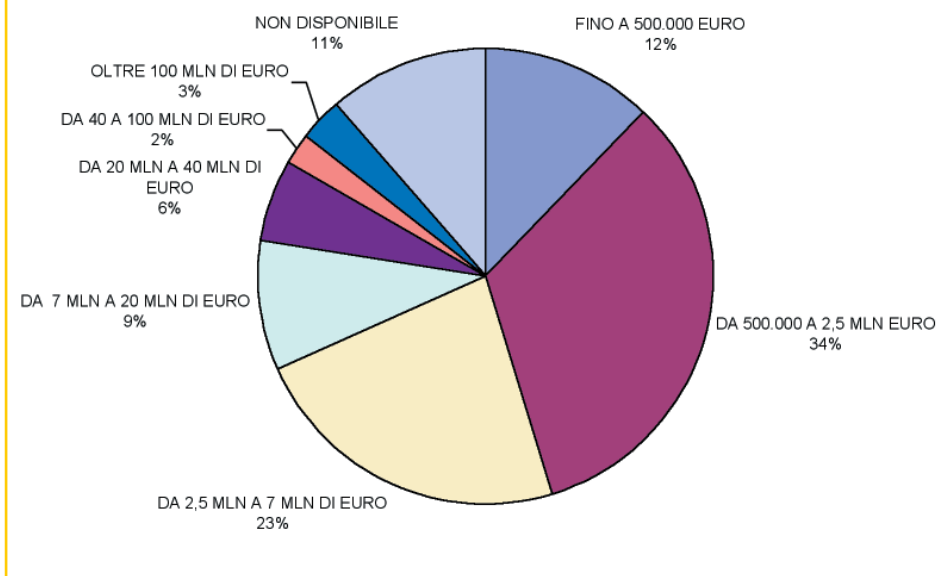
La rilevazione della dimensione media di impresa è stata effettuata prendendo in considerazione soprattutto il numero di addetti. Questa variabile, più del fatturato delle aziende, ha permesso un confronto con il dato medio provinciale, e ha fatto emergere come, all'interno del database, si accentui la presenza di realtà aziendali di piccole e medie dimensioni, rispetto al sistema produttivo provinciale. Tuttavia questo dato non consente – di per sé – di sostenere la tesi dell'internazionalizzazione come terreno di gioco delle imprese più strutturate, perché, se è vero che nel data base le realtà più piccole sono meno rappresentate, è anche vero che i livelli di performance internazionale (ad esempio quota di esportazioni sul fatturato) non sembrano strettamente correlati alla dimensione aziendale. Infatti accanto a piccole e piccolissime imprese che esportano gran parte del loro fatturato, troviamo aziende di maggiori dimensioni che sono esportatori marginali o occasionali. Si tratta di una indicazione importante che il data base fornisce ai provider di servizi pubblici e privati all'interna-

### *Le imprese del data base per classe di addetti*





## Le imprese del data base per classe di fatturato



zionalizzazione, perché suggerisce di non adottare criteri di classificazione dei potenziali utenti troppo semplicistici, come la dimensione d'impresa.

Il secondo aspetto caratterizzante il profilo delle aziende del data base è costituito dall'intensità della presenza internazionale, in particolare espressa dalle esportazioni, che rappresenta non solo l'attività assolutamente dominante sui mercati esteri, ma anche l'attività *driver* di percorsi di internazionalizzazione più complessi e diversificati. L'indicatore classico di performance internazionale è costituito dal grado di intensità esportativa, inteso come il rapporto tra esportazioni e fatturato. Da quest'ultimo punto di vista la struttura del data base ha compiuto una scelta innovativa, distinguendo le quote di export realizzate nei paesi dell'Unione Europea rispetto a quelle realizzate al di fuori di essa. Questa si giustifica in base alla considerazione che l'Unione Europea è da un lato il partner principale delle imprese italiane e pavesi, ma dall'altro tende sempre di più a configurarsi come un mercato domestico, in seguito ai processi di integrazione commerciale prima e di unificazione monetaria poi. Potremmo sostenere che nel momento attuale per molte imprese, soprattutto piccole e medie, l'Unione Europea è ancora un insieme di mercati esteri, ma la "distanza commerciale", misurata dalle diversità di lingua, di prassi negoziali, di norme giuridiche e fiscali, e di struttura in-

terna dei mercati e dei sistemi distributivi, viene percepita sempre meno rilevante. Al contrario, l'internazionalizzazione in paesi al di fuori dell'Unione mantiene le sue caratteristiche di processo a maggiore impegno organizzativo e finanziario, e dunque a maggiore rischio, nonostante la più volte citata globalizzazione. Le imprese che si avventurano al di fuori dell'Unione Europea sono un gruppo più circoscritto di operatori, anche se in rapida crescita, soprattutto dagli anni '90. Anche da questo punto di vista, attraverso la segmentazione da noi proposta tra esportazioni all'interno ed all'esterno della UE, emergono utili indicazioni per i provider di servizi allo sviluppo internazionale. Le imprese che optano per una crescita in mercati extra-UE spesso hanno maggiore bisogno di servizi ad alta intensità di conoscenza, per poter assumere correttamente decisioni in un contesto di rischi ed opportunità più ampi. Un'analisi congiunta di queste due variabili (export verso UE e non-UE) conferma la presenza di un numero di imprese che sono scarsamente attive sui mercati internazionali, per le quali le esportazioni verso i paesi dell'Unione, congiuntamente alle esportazioni verso i paesi extra-europei, non rappresentano più del 10% del fatturato. Queste imprese costituiscono il 30% circa del database. Al tempo stesso è presente un numero di imprese, superiore al 40%, per le quali le esportazioni totali generano più della metà, ed in alcuni casi la totalità, del fatturato. Quest'ultimo dato sembra dunque confermare la necessità di operare sia verso l'incentivazione dell'internazionalizzazione delle aziende, così come la necessità di disegnare servizi alle imprese differenziati e mirati a rispondere a specifiche esigenze strategiche.

***Le imprese del data base secondo l'intensità esportativa: le quote di esportazioni sul fatturato verso Paesi appartenenti all'Unione Europea e verso Paesi non appartenenti all'Unione Europea***

<b>% EXPORT SU FATTURATO</b>	<b>VS Paesi UE</b>	<b>VS Paesi EXTRA UE</b>
0-10%	34,69%	40,96%
11-24%	16,61%	13,65%
25-49%	17,71%	13,28%
50-74%	8,12%	7,01%
75-100%	1,85%	3,69%
NON DISPONIBILE	21,03%	21,40%
<b>Totale complessivo</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

## 4. LE IMPRESE ESPORTATRICI

### 4.1 Il profilo delle imprese esportatrici in provincia

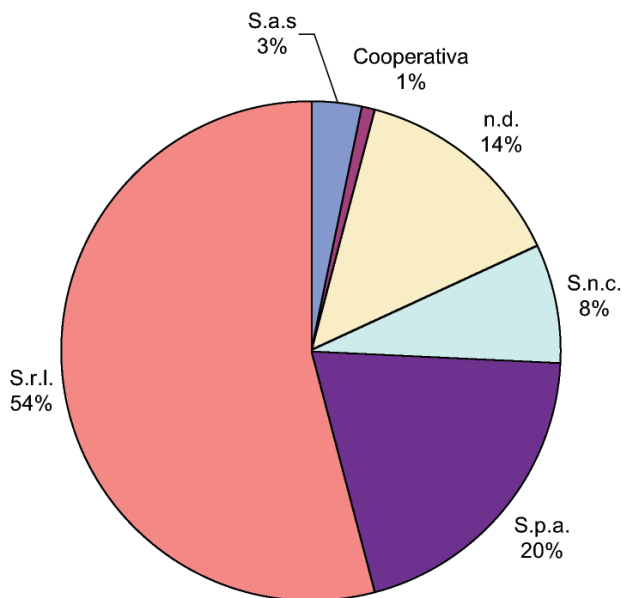
Tra le 271 imprese del data base ben 254 sono esportatrici, delle quali 83 esportano solo occasionalmente i loro prodotti; mentre sono 171 le imprese che realizzano abitualmente esportazioni.

Si è voluto, in primo luogo, delineare quali siano le caratteristiche generali delle imprese esportatrici, in termini di struttura giuridica, dimensione, settore, anzianità e localizzazione geografica nel territorio.

Accanto alla dimensione, la struttura giuridica è una buona *proxy* del grado di strutturazione del business, in quanto il numero di addetti non è più un indicatore esclusivo di ampiezza e complessità dell'attività d'impresa, che potrebbe avvalersi di forme più o meno spinte di *outsourcing* e collaborazioni esterne. Anche il fatturato, in considerazione del fatto che la rilevazione è relativa ad un solo esercizio, potrebbe risultare fuorviante, soprattutto per aziende in rapida crescita o in fase di forte discontinuità del mercato. Relativamente alla forma giuridica, vi è una netta prevalenza delle società a responsabilità limitata, che risultano essere circa la metà del campione, mentre le società per azioni costituiscono il 20% del totale. Ne consegue che il peso delle società di capitali è piuttosto elevato, mentre modesta è l'incidenza delle società di persone. Il dato è particolarmente rilevante se confrontato con la media provinciale, dove le società di capitali – pur in crescita – sono ancora poco diffuse, mentre dominano nettamente le ditte individuali e le società di persone. La presenza di una quota così elevata di società di capitali non è solo correlabile alla dimensione delle imprese esportatrici, dove comunque le unità con meno di 15 addetti sono la assoluta maggioranza, come si dirà meglio di seguito. Si tratta dunque di imprese che prediligono una forma giuridica più strutturata, a prescindere non di rado dalla loro dimensione in termini di addetti o anche di fatturato. Le ragioni del fenomeno potrebbero essere ricondotte alla necessità di darsi un assetto adeguato ad una strategia di sviluppo internazionale, o ancora alla opportunità di presentarsi ai partner esteri con una veste giuridica maggiormente riconoscibile e tipica per interlocutori internazionali.

Per quanto concerne le dimensioni di impresa, è stato utilizzato, come criterio descrittivo, il numero di addetti impiegati dalle

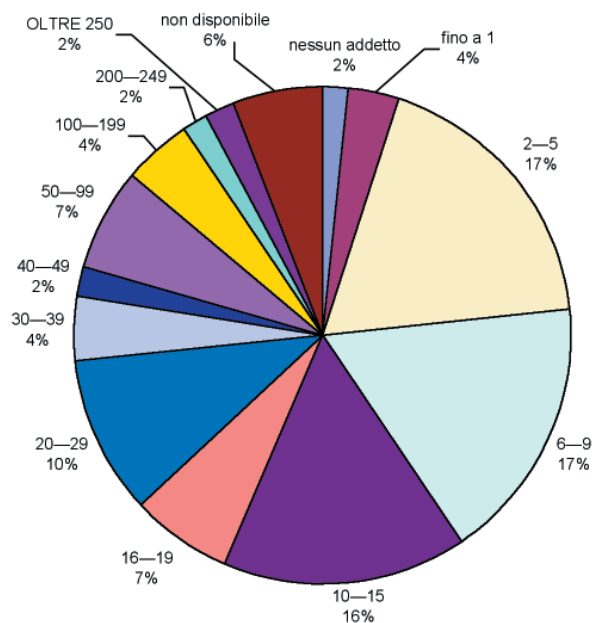
## La forma giuridica delle imprese esportatrici



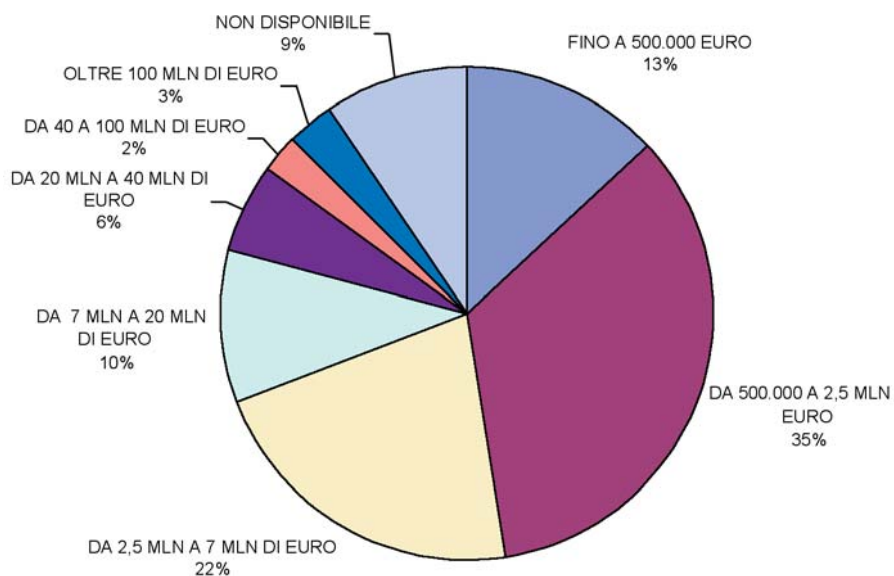
imprese. Se il 41% del campione è rappresentato da micro imprese, che occupano meno di 10 addetti, appare tuttavia evidente come siano fortemente presenti le imprese di dimensione piccola o media.

L'analisi della realtà imprenditoriale provinciale nel suo insieme mostra, infatti, come la presenza di aziende di dimensioni superiori ai 49 addetti sia del tutto marginale, mentre queste aziende sono ben rappresentate all'interno della banca dati. Le imprese che occupano da 20 a 49 addetti costituiscono il 17% del campione, le aziende con addetti compresi fra 50 e 99 il 7%, le aziende con più di 100 addetti rappresentano l'8% circa del campione. I dati relativi alle imprese esportatrici sono evidentemente abbastanza prossimi a quelli del data base generale delle 271 imprese internazionali, già commentati in precedenza, in quanto le prime ne costituiscono la maggioranza assoluta. Accanto alla dimensione ed alla forma giuridica, un terzo fattore di profilazione delle imprese esportatrici pavese è costituito dalla loro anzianità. Un'analisi dell'età media delle imprese, basandosi sull'anno di fondazione, mostra come la grande maggioranza di esse (79%) sia nata nel periodo tra gli anni '70 e '90, con un picco di quasi il 30% negli anni '80. Seguono con molto distacco le imprese nate negli anni '60 (11%) e '50 (4%). Le

### Distribuzione delle imprese esportatrici per classe di addetti



### Il fatturato delle imprese esportatrici

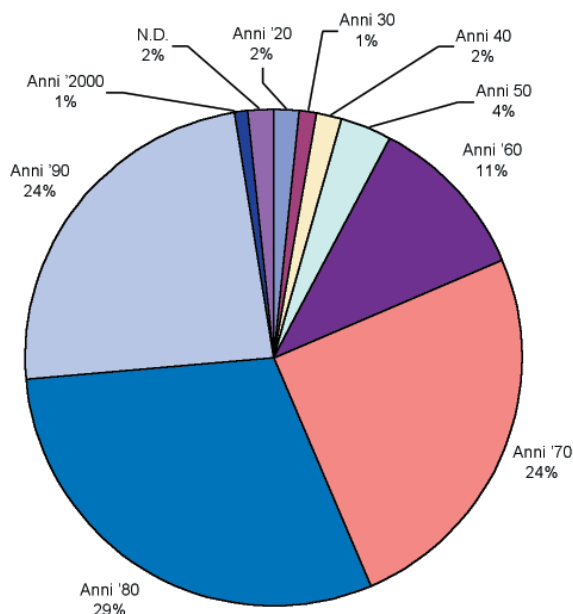


imprese esportatrici appaiono dunque di anzianità media non particolarmente elevata, circa metà ha meno di venti anni. Poiché il periodo di nascita della maggior parte delle imprese (anni '80 e '90) coincide con gli anni di maggiore sviluppo dell'attività di esportazione, è lecito supporre che per molte aziende l'avvio dell'impresa e l'avvio dell'internazionalizzazione non siano molto distanti tra loro. Questo fatto assume una particolare rilevanza perché ci dice che per diverse imprese la nascita potrebbe coincidere già con un orientamento internazionale, che tende a concretizzarsi in tempi ravvicinati, sconfessando in tal modo il percorso classico di sviluppo dell'impresa che vuole dapprima una lenta e progressiva affermazione nel mercato locale, quindi nazionale e – solo dopo un certo lasso di tempo – nei mercati esteri. Questo aspetto verrà meglio affrontato in seguito.

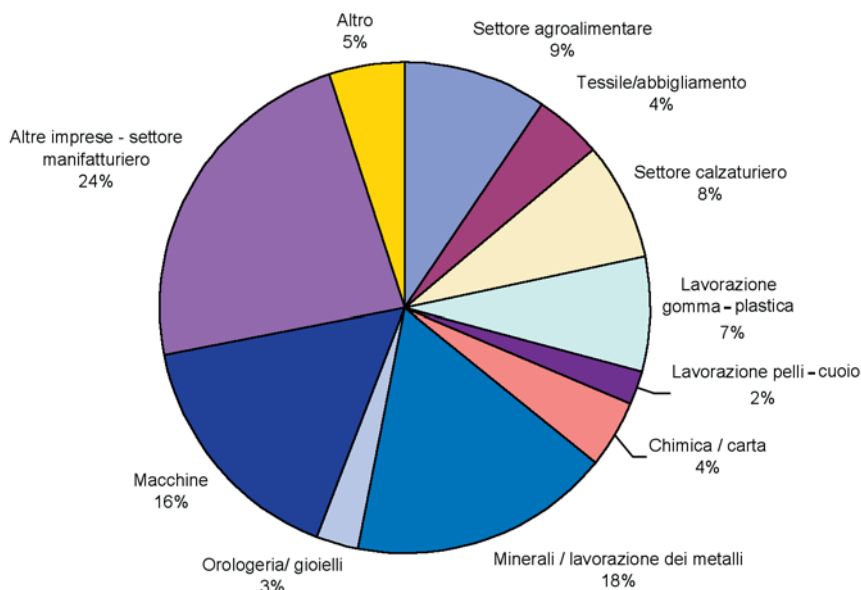
La quarta dimensione identificativa delle aziende esportatrici pavesi è costituita dall'attività svolta, espressa dal settore merceologico di appartenenza.

Le imprese contenute nel campione appartengono quasi esclusivamente al settore manifatturiero. Questo conferma il dato sulla composizione dell'export provinciale, all'interno del quale il settore manifatturiero rappresenta una quota pari a circa il 98%.

### *L'anzianità delle imprese esportatrici*



## Il settore di appartenenza delle imprese esportatrici



L'analisi del data base mostra la rilevanza di alcune attività, tra cui in primis il settore metalmeccanico, in particolare lavorazione dei metalli (18% delle imprese) e costruzione di macchine (16%). Seguono i settori calzaturiero (8%) e della lavorazione della gomma e plastica (7%). I settori di appartenenza delle imprese esportatrici riflettono la composizione merceologica dei flussi di esportazione provinciali, come fotografati dall'ISTAT. L'impresa esportatrice pavese è tipicamente un'azienda meccanica (in senso ampio), il comparto che trascina da qualche tempo i flussi esportativi provinciali, consolidando progressivamente una leadership in alcune nicchie mondiali, come ad esempio le macchine per calzature. Prodotti storici del *made in Pavia* come la calzatura, hanno visto ridurre in un ventennio il loro contributo alle esportazioni provinciali, in favore di macchinari e tecnologie.

Delle 41 imprese produttrici di macchinari, 6 sono imprese di grandi dimensioni. Tutte queste imprese sono accomunate dal fatto di operare contestualmente sui mercati europei che extraeuropei. Come già evidenziato in precedenza, è presente un gruppo di aziende legate al settore calzaturiero, tra le quali una sola raggiunge dimensioni rilevanti, ed occupa un numero di ad-

detti compreso fra 100 e 199. Una particolarità di questa classe di imprese è la forte presenza nei mercati dell'Estremo Oriente. Un altro comparto rilevante è quello della lavorazione dei metalli, che conta 44 imprese. Di queste, 11 operano in stretto contatto con il settore calzaturiero. È questo, forse, uno degli aspetti più rilevanti che l'analisi può mettere in luce: la presenza di un elevato numero di imprese che seguono un modello simile di internazionalizzazione. Queste imprese non soltanto esportano prodotti omogenei (stampi per calzature), ma si rivolgono agli stessi mercati extraeuropei, in particolare India, Turchia, e paesi dell'America Centrale e Meridionale. Inoltre, nella maggior parte dei casi queste aziende esportano i loro prodotti da più di venti anni.

La quota molto elevata di imprese manifatturiere diverse (circa un quarto), non meglio classificate, testimonia un universo produttivo locale dove le attività si frammentano in una miriade di nicchie ad alta specializzazione, difficilmente riconducibili ai settori classici previsti dalle metodologie statistiche.

Il profilo settoriale delle imprese esportatrici pavese conferma dunque il predominio dei settori di specializzazione rispetto ai settori tradizionali, peraltro in analogia con la situazione prevalente nel bacino del Nord-Ovest del nostro Paese. Tuttavia Pavia conferma anche alcune specificità, come sembra indicare la presenza di 24 imprese (pari al 9% del campione) che appartengono al settore agroalimentare. Si tratta comunque di un dato ancora modesto rispetto alle potenzialità dell'agro-alimentare pavese, che sconta una notevole frammentazione degli operatori. Un'analisi più approfondita mostra come le imprese che esportano vini si rivolgono quasi esclusivamente al mercato europeo, mentre le aziende che esportano riso si rivolgono in prevalenza a mercati extraeuropei. Questo dato sembra confermare l'assenza di canali di distribuzione comuni a più aziende, o che sfruttino un branding locale per commercializzare simultaneamente prodotti diversi. Un'eccezione sembra rappresentata dalla presenza di un'azienda di dimensioni rilevanti, che mostra una strategia internazionale più articolata (accordi con imprese estere, filiali all'estero).

L'analisi delle imprese esportatrici per settore merceologico lascia intuire come la distribuzione delle aziende stesse in provincia non sia affatto omogenea, ma tenda a manifestare una qualche concentrazione territoriale. In particolare la rilevanza di settori come il calzaturiero, il meccano-calzaturiero, la produzione di stampi per calzature, sono fattori che portano ad identificare nel distretto vigevanese il fulcro delle attività di esportazione provinciali.

L'analisi della localizzazione delle imprese esportatrici evidenzia infatti il peso consistente di alcune aree all'interno del campio-



ne. Sono 79 le imprese con sede nella città di Vigevano: se a questo dato si aggiungono le imprese localizzate nei comuni più prossimi, il numero di imprese che ha sede nel distretto ragguardegge circa il 50% del campione. Segue l'area dell'Oltrepò pavese, in cui si localizzano circa il 25% delle imprese. Dato rilevante, le imprese con sede nel capoluogo provinciale rappresentano solo il 6% del campione (17 imprese).

### **La localizzazione geografica in provincia delle imprese esportatrici**

<b>Localizzazione</b>	<b>Totale</b>
VIGEVANO	79
PAVIA	17
VOGHERA	17
GAMBOLÒ	10
MORTARA	8
GARLASCO	7
CASSOLNOVO	6
CURA CARPIGNANO	5
MEDE	5
ROBBIO	5
CASTEGGIO	4
CILAVEGNA	4
PIEVE PORTO MORONE	4
STRADELLA	4
CASTELLO D'AGOGNA	3
GRAVELLONA LOMELLINA	3
GROPELLO CAIROLI	3
S. MARTINO SICC.	3
SANTA MARIA DELLA VERSA	3
Altro	64
<b>Totale</b>	<b>254</b>

### **4.2 Risultati, orientamenti geografici e strategie delle imprese esportatrici pavesi**

Il dato sulla percentuale di fatturato, generata tramite esportazioni verso l'UE ed al di fuori di questa, mostra come sia presente una quota di imprese (64 imprese, pari al 25% del totale) per cui l'export in entrambe le classi genera una quota com-

presa fra l'11-24% del fatturato. Era d'altro canto già stato evidenziato in precedenza come 83 imprese si siano dichiarate esportatori occasionali.

Il confronto fra questi due dati conferma la dicotomia presente nel database, fra imprese per cui i mercati esteri rappresentano una quota marginale dell'attività aziendale, ed imprese che operano abitualmente a livello internazionale. La stessa analisi mostra come per 65 imprese le esportazioni rappresentino una quota compresa fra il 25-49% del fatturato, come siano 54 le imprese che generano il 50-74% circa del fatturato grazie ad esportazioni, e come siano presenti 29 imprese che generano il 75-100% del loro fatturato all'estero.

**La performance internazionale delle imprese esportatrici: gli export intensity ratios**

<b>% FATTURATO SU UE</b>	<b>n° IMPRESE</b>	<b>Percentuale</b>
0-10	94	37,0%
11-24	45	17,7%
25-49	47	18,5%
50-74	22	8,7%
75-100	5	2,0%
N.D.	41	16,1%

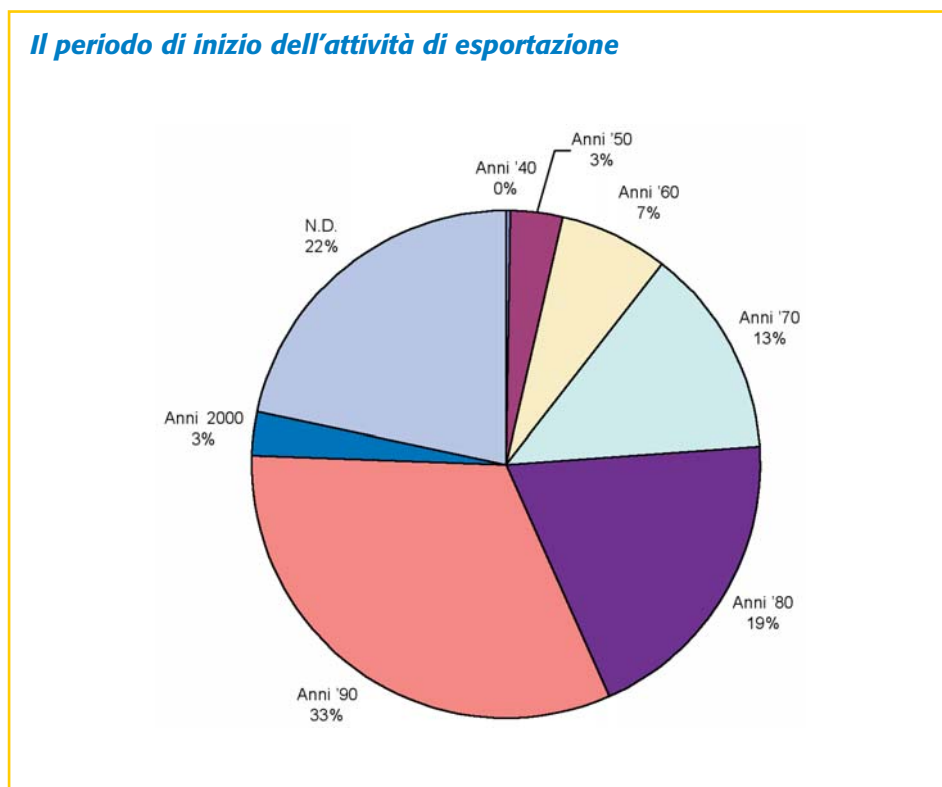
  

<b>% FATTURATO EXTRA UE</b>	<b>n° IMPRESE</b>	<b>Percentuale</b>
0-10	111	43,7%
11-24	36	14,2%
25-49	36	14,2%
50-74	19	7,5%
75-100	10	3,9%
N.D.	42	16,5%

<b>% FATTURATO ESTERO SU FATTURATO TOTALE</b>	<b>n° IMPRESE</b>	<b>Percentuale</b>
0-10	7	2,8%
11-24	64	25,2%
25-49	65	25,6%
50-74	54	21,3%
75-100	29	11,4%
N.D.	35	13,8%

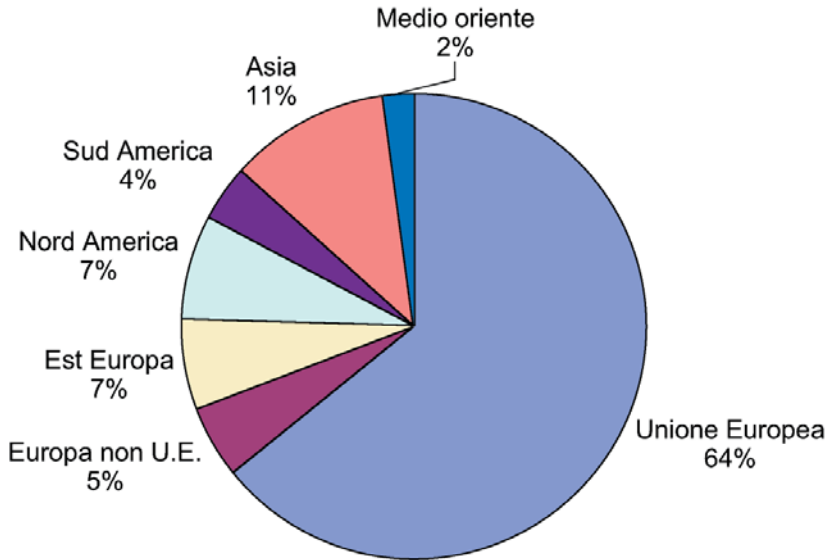
Osservando l'anno d'inizio delle esportazioni è possibile notare come circa un terzo delle imprese abbia iniziato ad esportare a partire dagli anni '90. La quota di imprese che esporta dagli anni '80 è pari a circa il 19%; mentre è pari al 24,02% la percentuale di aziende che ha iniziato ad esportare negli anni '70 o negli anni precedenti.



Gli anni '90 hanno costituito per molte aziende il momento di avvio dell'attività internazionale, alla quale si sono affacciate sia imprese nuove o giovani (cioè nate nello stesso periodo), sia imprese mature ma fino ad allora ad orientamento nazionale. Nell'analisi della direttrice geografica delle esportazioni sono stati presi in considerazione, in sequenza, i quattro principali mercati in cui le imprese dichiaravano di esportare i loro prodotti.

Per quanto concerne il primo mercato di riferimento, l'analisi per aree geografiche evidenzia come il 55% circa delle esportazioni abbiano come paese di destinazione un paese appartenente all'Unione Europea.

### Ripartizione delle esportazioni per Macro Aree di destinazione



Il dettaglio delle esportazioni verso i singoli paesi dell'Unione fa emergere come la Francia sia il primo partner commerciale delle aziende pavesi. Seguono Germania e Spagna con percentuali rispettivamente del 22,4 e 19,8. Nettamente minori sono le esportazioni verso il Regno Unito (7,8%), Grecia (5,2%) e Austria, Paesi Bassi, Svezia (3,4%).

Lo stesso dato viene confermato dall'analisi dei paesi indicati come secondo, terzo e quarto mercato di riferimento, confermando come l'Unione Europea rappresenti ancora la principale area di destinazione delle esportazioni.

È tuttavia presente una quota consistente di imprese che opera contestualmente sui mercati dell'area dell'Euro e sui mercati extraeuropei, così come appare rilevante la quota di imprese che dichiara di operare seguendo una strategia globale.

Per quanto riguarda i mercati e i paesi in cui le imprese vorrebbero in un futuro prossimo sviluppare la propria attività, 192 imprese hanno indicato i primi quattro mercati obiettivo.

Dall'analisi delle risposte, emerge come la zona dell'Unione rappresenti il mercato obiettivo principale, ed in particolare la Francia, la Germania e la Spagna.

### Dettaglio delle esportazioni verso i Paesi appartenenti all'Unione Europea

Paesi U.E.	n° Presenze	Percentuale
Francia	28	24,1
Germania	26	22,4
Spagna	23	19,8
Regno Unito	9	7,8
Grecia	6	5,2
Austria	4	3,4
Paesi Bassi	4	3,4
Svezia	4	3,4
Portogallo	3	2,6
Danimarca	3	2,6
Belgio	2	1,7
Lussemburgo	2	1,7
Norvegia	1	0,9
Finlandia	1	0,9

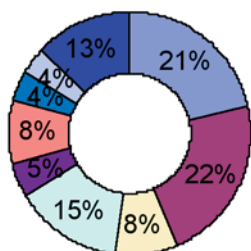
31

Una minoranza di imprese dichiara di essere interessata ai mercati dell'Est Asiatico; in questa area è la Cina ad essere la meta più appetibile.

L'8% delle imprese ha dichiarato di voler sviluppare la propria attività negli Stati Uniti.

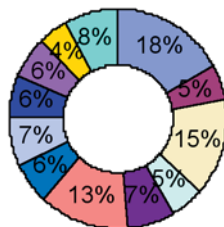
### Primo mercato di destinazione delle esportazioni

#### Paesi: primo mercato



### Secondo mercato di destinazione delle esportazioni

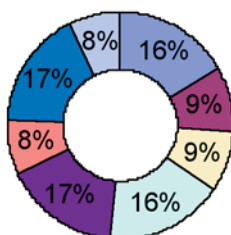
#### Paesi: secondo mercato



- Francia
- Belgio
- Germania
- Grecia
- Portogallo
- Spagna
- Svizzera
- Austria
- Turchia

### Terzo mercato di destinazione delle esportazioni

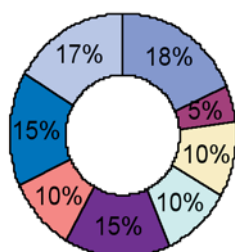
#### Paesi: terzo mercato



- Francia
- Belgio
- Paesi Bassi
- Germania
- Regno Unito
- Grecia
- Spagna
- Tutto il mondo

### Quarto mercato di destinazione delle esportazioni

#### Paesi: quarto mercato

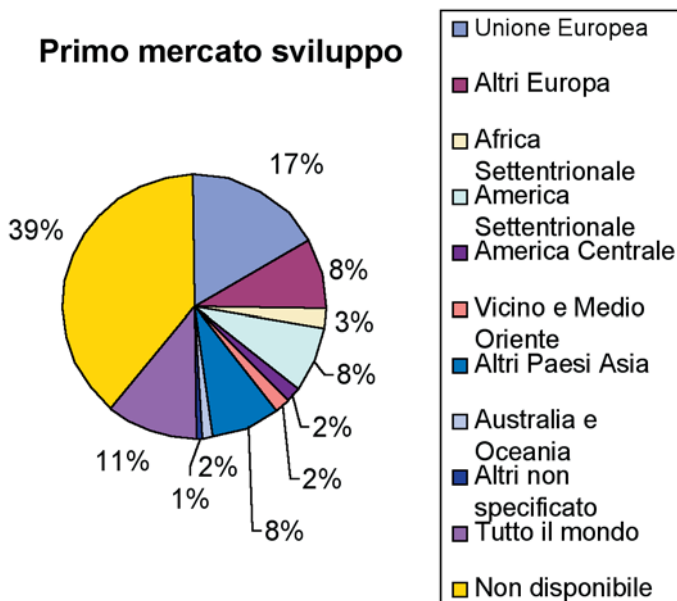


- Francia
- Belgio
- Paesi Bassi
- Germania
- Regno Unito
- Spagna
- Stati Uniti
- Tutto il mondo

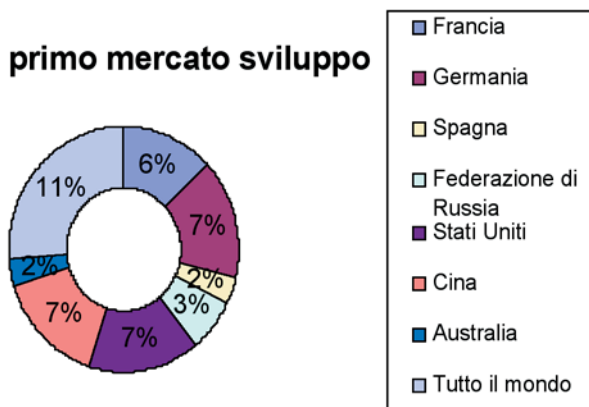
Come seconda scelta in relazione allo sviluppo vi è da segnalare un 5% di imprese che esprime un interesse verso i mercati dell'America centrale, ed in particolare verso il Brasile.

### Primo mercato di sviluppo dell'attività internazionale

#### Primo mercato sviluppo



#### Paesi: primo mercato sviluppo



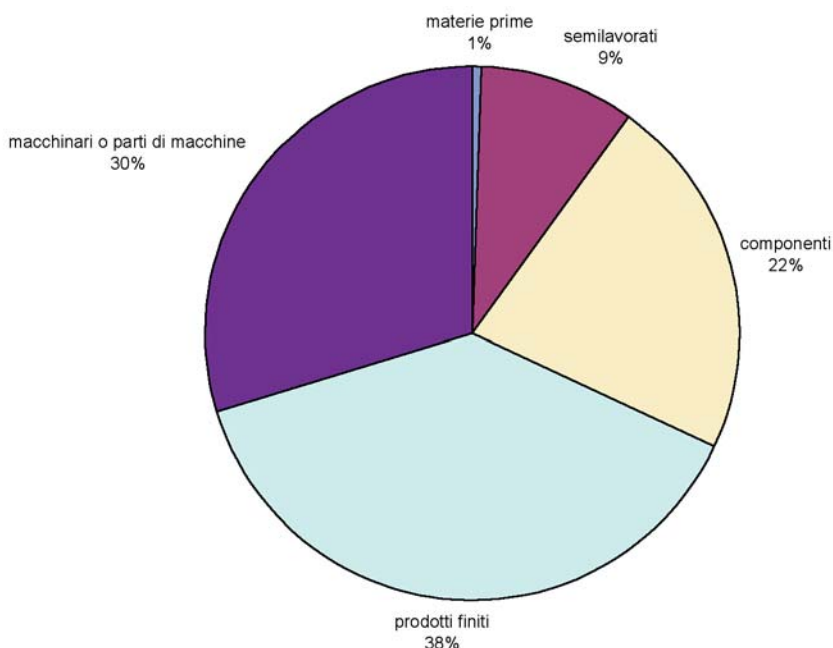
Le imprese esportatrici sono state suddivise anche per tipologia di prodotto esportato e sono state in particolare considerate le 173 aziende che dichiarano nel dettaglio il tipo di prodotto esportato.

Una prima analisi dei prodotti esportati rivela come il peso delle aziende che esportano prodotti finiti sia pari al 38% del segmento. La maggioranza delle imprese, infatti, esporta prodotti destinati ad una successiva lavorazione o ad essere utilizzati come componenti da altre imprese (rispettivamente 10% e 50% circa delle aziende che compongono il segmento).

Al tempo stesso, una lettura trasversale dei dati rivela l'importanza delle lavorazioni legate ad alcune tipologie di prodotto. È principalmente il caso del settore calzaturiero: se si considerano infatti congiuntamente le imprese che esportano prodotti (semilavorati o prodotti finiti) o macchinari e loro parti legati a queste lavorazioni, esse rappresentano il 30% del segmento.

Abbiamo scelto di presentare il dato relativo alle tipologie di prodotti in questa sede, anziché nel profilo generale dell'impresa perché mentre i dati relativi al settore di appartenenza, come quelli relativi alla dimensione, forma giuridica, ed età che caratterizzano l'impresa sono riferiti in modo specifico al prodotto

### *Le imprese esportatrici per tipologia di prodotto esportato*





esportato e dunque evidenziano il “modo di essere” dell’impresa sui mercati esteri, accanto agli *export intensity ratios* ed ai mercati di destinazione. Ne emerge un quadro molto interessante del “come” le aziende pavesi sono internazionali. Infatti la quota dominante di imprese che esportano semilavorati e componenti è emblematica di un universo in cui si attenua fortemente il profilo classico dell’esportatore come impresa che produce in Italia un prodotto finito e lo colloca sul mercato estero. Il profilo dominante è invece quello dell’impresa locale che è internazionale ma non in modo “solitario” ed autonomo, bensì all’interno di filiere e catene del valore internazionali. Da questa considerazione si giustifica la particolare attenzione che abbiamo voluto assegnare anche al tema delle importazioni ed ancora di più a quello delle filiere internazionali, oggetto di una analisi mirata nelle pagine successive.

Di seguito vengono proposte alcune riflessioni sui possibili cluster strategici di aziende esportatrici che il data base lascia intravedere.

#### 4.2.1 *Le imprese globali*

Delle 173 imprese considerate in modo più attento, 19 dichiarano di vendere i propri prodotti in tutto il mondo.

Di queste, 11 identificano immediatamente il mercato globale come riferimento per le esportazioni dell’azienda. È su queste che si concentra in primo luogo l’attenzione, soprattutto in considerazione del fatto che per 7 di queste le esportazioni in mercati extra-europei rappresentano una quota pari o superiore alla metà del fatturato totale. La quasi totalità di queste imprese (8 su 11) esporta macchinari. Significativo notare anche come due delle tre imprese che esportano altri prodotti (materie plastiche lavorate; gioielleria e oreficeria) sono, all’interno di questa classe, le imprese che generano all’estero la quota minore di fatturato.

Altro dato rilevante, nessuna di queste aziende occupa più di 29 addetti: la classe più numerosa (5 imprese) occupa un numero di addetti compresi fra 16 e 19.

Altre 8 imprese identificano, fra i paesi in cui vengono esportati i prodotti, il mercato globale, ma solo come seconda o terza opzione. Fra queste imprese sono presenti anche realtà industriali di grande o medio-grande dimensione, per le quali i mercati di riferimento sono sia i paesi dell’Unione Europea sia l’America Latina che il Nord America.

Ne consegue che il profilo dell’impresa globale pavese è quello di una piccola azienda ad elevata specializzazione produttiva, spesso presente in nicchie globali con prodotti ad alto valore aggiunto.

## 4.2.2 *Le imprese core Europe oriented*

I paesi appartenenti all'Unione Europea rappresentano senza dubbio i mercati di sbocco più rilevanti per le esportazioni delle aziende contenute nel database, primi fra tutti Germania e Francia.

Se si considera, infatti, il primo mercato cui sono dirette le esportazioni, emerge come 87 imprese delle 173 considerate individuino un paese interno all'area della Core Europe. A queste, devono essere aggiunte altre 17 imprese che identificano come secondo mercato rilevante un paese europeo, e, rispettivamente, 8 e 4 imprese come terzo e quarto mercato.

L'attenzione è stata volutamente concentrata sulle imprese che operano esclusivamente sui mercati europei. A questa classe appartengono 32 imprese (pari ad una quota del 18,5%) di tutte le 173 aziende che dichiarano i mercati in cui esportano. La composizione per settore di appartenenza rispecchia quella dell'intero campione, ad eccezione di una lieve prevalenza del settore tessile ed abbigliamento. Un confronto fra la composizione per anno di inizio delle esportazioni, per fatturato, numero di addetti non evidenzia, allo stesso modo, alcun carattere distintivo forte, in grado di sottolineare peculiarità proprie di questa sottoclasse di imprese.

Al tempo stesso, è possibile d'altro canto identificare, all'interno di questa sottoclasse, due cluster distinti. Di queste 32 imprese, ben 14 dichiarano di esportare i loro prodotti soltanto occasionalmente; mentre sono 17 quelle che esportano abitualmente.

È possibile notare come le imprese che appartengono a questo secondo gruppo abbiano iniziato la loro attività come esportatori in media da più di 20 anni, mentre quelle che si dichiarano esportatori abituali esportano i loro prodotti da meno di un decennio. Allo stesso modo, il numero di paesi in cui le imprese esportano, così come la quota di fatturato generata all'estero (al gruppo degli "esportatori abituali" appartengono 6 imprese che dichiarano di originare fra il 25 ed il 50% del fatturato tramite esportazioni, e 6 imprese che generano più del 50% del fatturato all'estero) sembra aumentare con l'aumentare dell'età dell'impresa.

Sembra possibile riconoscere, in questa strategia di internazionalizzazione, il modello tradizionale di impresa esportatrice, che non nasce "globale", ma aumenta il suo raggio d'azione e la penetrazione sui mercati esteri in seguito allo sviluppo di economie di esperienza, procedendo, nella sua espansione, dai mercati più prossimi.

Per molte aziende l'Unione Europea è l'area di mercato estero prevalente ma non esclusiva.

Il 18% circa delle imprese è presente sui mercati internazionali esclusivamente esportando nei paesi dell'Unione Europea. La maggior parte delle aziende opera simultaneamente sia nel mercato europeo che in uno o più paesi extra europei, esportando sui mercati americani o appartenenti all'area del vicino o estremo oriente. Il 40% delle imprese identifica i paesi asiatici fra i quattro mercati più rilevanti per le esportazioni.

Sembra possibile, a fronte di questa lettura, riconoscere tre gruppi di imprese:

- un primo gruppo, legato ad un modello internazionale tradizionale, e ad un'internazionalizzazione rivolta esclusivamente ai mercati prossimi, appartenenti alla "core Europe"
- un secondo gruppo, guidato nella strategia di internazionalizzazione da logiche "market seeking", che opera seguendo strategie di nicchia, e che identifica i propri clienti su base internazionale allontanandosi dai mercati europei progressivamente nel tempo
- un terzo gruppo che nasce seguendo strategie di nicchia globale, e che opera simultaneamente su più mercati internazionali.

Sembrano assenti, fra le 173 imprese considerate, aziende che, sui mercati internazionali, seguono una strategia di differenziazione dei prodotti. Nella maggior parte dei casi, dichiarano di presentarsi ai propri clienti con prodotti omogenei.

Si è rilevata, tuttavia, la presenza di un numero elevato di imprese che producono macchinari o parti di macchinari, settore in cui tradizionalmente il prodotto viene adattato alle esigenze specifiche del cliente. Per questo, si richiama la necessità di approfondire l'analisi, al fine di evidenziare al meglio le peculiarità di un particolare cluster di imprese, peculiarità che possono essere messe in luce solo grazie ad un'osservazione diretta dei casi aziendali.

Queste considerazioni sono confermate dall'osservazione delle imprese suddivise per settore di attività. La progressiva crescita internazionale sembra infatti essere correlata con l'età delle esportazioni. In quasi tutti i settori merceologici, infatti, si assiste ad un progressivo allontanamento dal mercato d'origine con l'aumentare dell'età media dell'impresa.

In questo quadro, tuttavia, è possibile riconoscere un gruppo di aziende che, da subito, segue una strategia globale. È soprattutto nei settori a più alta intensità tecnologica (lavorazione della gomma, materie plastiche, chimica) che si assiste ad una diffusione simultanea su più mercati. Allo stesso modo, sono le imprese che producono beni industriali e macchinari, anche quelle più giovani, ad essere maggiormente presenti nei paesi extraeuropei.

Una giustificazione di questo fenomeno deve essere ricercata nel progressivo spostamento della produzione dai maggiori

paesi industrializzati verso i paesi in via di sviluppo. La possibilità di acquisire fattori produttivi ad un costo inferiore costituisce senza dubbio un elemento di vantaggio competitivo per le aziende localizzate in questi paesi. Mentre ciò costituisce oggi un elemento di rischio potenziale o reale per le aziende che producono beni finali, le aziende che esportano macchinari sembrano non solo dover fronteggiare una concorrenza minore, ma anche trovare mercati di sbocco in questi paesi. Deve essere, d'altro canto, riconosciuta la fragilità di questa strategia, laddove il sistema imprenditoriale non sarà in grado di supportare la presenza sui mercati esteri con una continua ricerca dell'innovazione, in grado di fronteggiare l'inevitabile pressione dell'internazionalizzazione passiva.

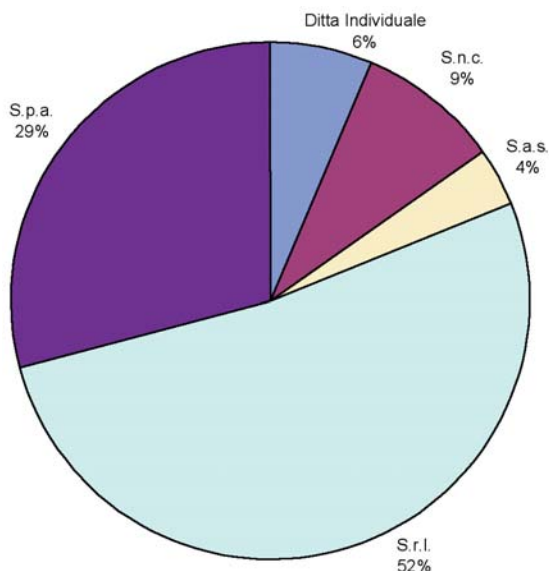
## 5. LE IMPRESE IMPORTATRICI

### 5.1 Il profilo delle imprese importatrici in provincia

Le imprese importatrici del data base sono 79, circa un terzo del totale, delle quali 17 svolgono solo attività di importazione, mentre la maggior parte (62) realizza sia importazioni che esportazioni.

Si tratta di aziende di dimensione media o medio-piccola, a conferma del dato generale relativo alle imprese dell'archivio, mediamente più strutturate rispetto al dato generale della provincia. Nel gruppo degli importatori questo aspetto sembra leggermente più marcato, ma la dimensione limitata di questo gruppo di aziende non consente di trarre considerazioni definitive al riguardo. È plausibile però che un'attività complessa di internazionalizzazione, dove nel contempo sono presenti importazioni ed esportazioni, spesso abbinata al coordinamento di filiere internazionali, richieda organizzazioni in media più strutturate. La tabella mostra il dettaglio delle forme giuridiche sotto le quali sono registrate le imprese analizzate. Come si può osservare anche dal grafico, vi è una netta prevalenza delle Società a responsabilità limitata, che risultano essere circa la metà del campione.

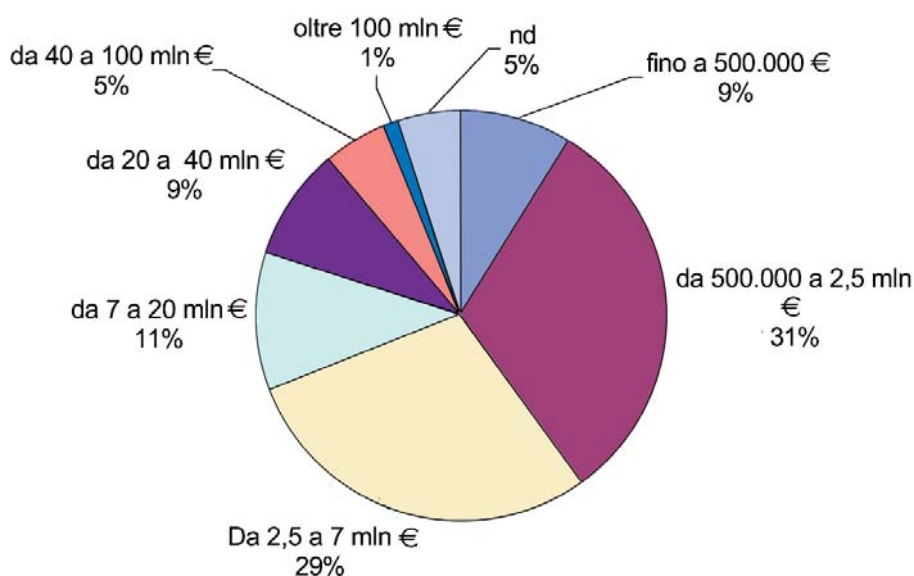
**La forma giuridica delle imprese importatrici**



La seconda forma maggiormente presente risulta essere la Società per azioni con una quota sul totale di circa il 29%, un dato molto rilevante che conferma l'ipotesi di realtà aziendali non solo più strutturate della media pavese, ma anche leggermente più grandi rispetto alla media del data base. Seguono nell'ordine le Società in nome collettivo (9%), la Ditta individuale (6%) e le Società in accomandita semplice (4%).

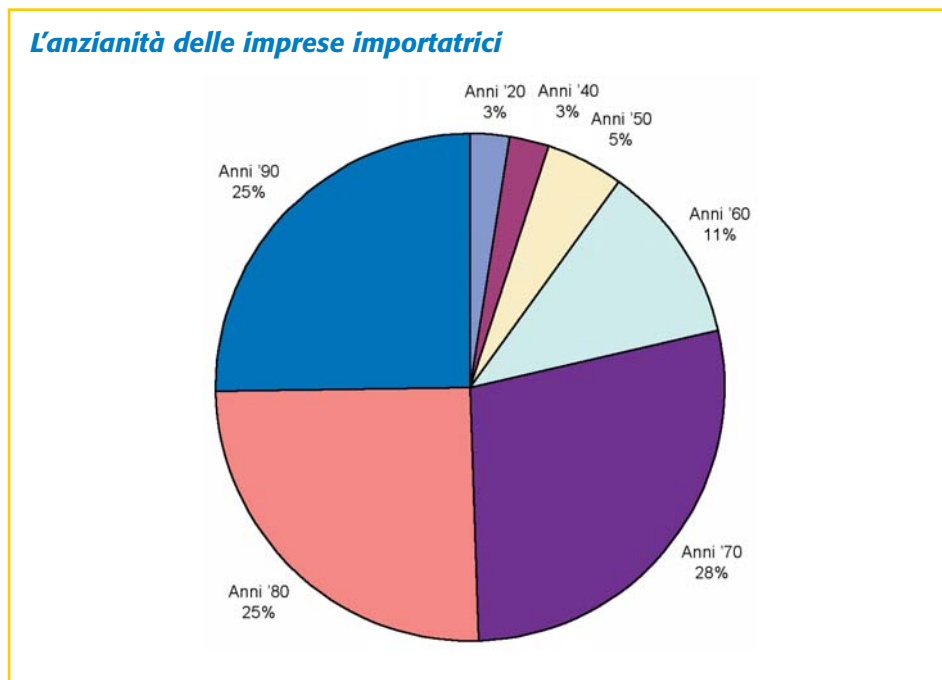
Per meglio valutare la dimensione delle imprese importatrici, possiamo considerare il fatturato come grandezza di riferimento al fine di ottenere le informazioni desiderate. Dalla tabella è facilmente osservabile la distribuzione delle aziende all'interno delle varie classi di fatturato. Come appare evidente la maggioranza di queste (31,6%) dichiara un volume d'affari compreso fra i 500.000 e i 2,5 milioni di euro. Una percentuale analoga (29%) di aziende si attesta nella categoria immediatamente superiore, quindi tra i 2,5 e i 7 milioni di euro. Le restanti imprese dichiarano fatturati maggiori. Caso a parte risultano essere le realtà il cui fatturato è minore di 500.000 euro, che sono il 9% del totale. Circa il 60% delle aziende considerate fattura per importi annui compresi tra i 500.000 e i 7 milioni di euro, ulteriore conferma dell'importanza e consistenza delle imprese di medio-piccole dimensioni. Per quanto concerne l'anzianità delle aziende esaminate notiamo che le imprese più longeve dichiarano come anno di inizio attività il 1925, avendo alle spalle quindi quasi 80 anni di pre-

#### *Distribuzione delle imprese importatrici per fatturato*



senza sul mercato, mentre l'impresa più recente risale al 1999. Gli ultimi tre decenni hanno visto una notevole crescita nel numero di imprese con un dato abbastanza simile in ognuna delle tre decadi considerate.

Non si è qui proposta una analisi dettagliata dei settori di appartenenza delle imprese importatrici, perché le 79 aziende fanno riferimento a tipologie estremamente variegata del comparto manifatturiero, con una presenza piuttosto significativa del settore agricolo ed alimentare (11 aziende) e della gomma-plastica (12 aziende).



Passando ora ad osservare le informazioni riguardanti le date d'inizio delle importazioni delle aziende, si individua una attività internazionale iniziata mediamente 15 anni fa, quindi in tempi relativamente recenti.

Confrontando tale dato con l'anzianità dell'impresa, notiamo che le importazioni hanno avuto inizio circa 10 anni dopo l'avvio dell'attività. L'importazione è dunque un fenomeno che sembra essersi sviluppato in un'epoca recente, in genere successiva di qualche tempo alla nascita dell'impresa. Su questo aspetto avremo modo di ritornare più volte, ma giova qui sottolineare come anche da questi dati emerge un panorama delle imprese internazionali pavesi che sono sempre meno esportatori tout court. Osservando la distribuzione delle aziende nei vari comuni della provincia spicca immediatamente il dato di Vigevano nel cui terri-

### *La localizzazione delle imprese importatrici nel territorio*

COMUNE	n° IMPRESE	%
Vigevano	17	21,51
Voghera	6	7,59
Pavia	5	6,33
Garlasco	5	6,33
Mortara	4	5,07
Cassolnovo	4	5,07
Altri (29)	38	48,1

torio comunale hanno sede 17 delle 79 imprese considerate, con una percentuale di circa il 21%, che raggiunge il 26% sommando il dato del comune vicino di Cassolnovo. Il dato risulta ancora più significativo se paragonato a quello degli altri comuni. Il secondo per densità è Voghera che si attesta a quota 6 (7,5%), un risultato molto lontano quindi da quello conseguito da Vigevano. Notiamo inoltre che i restanti comuni sul cui territorio sorgono da 1 a 3 aziende sono 29 con una percentuale di imprese pari al 48%.

### *5.2 Risultati, orientamenti geografici e strategie delle imprese importatrici pavesi*

Dai dati in nostro possesso possiamo ricavare che, di 79 imprese:

- 8 importano materie prime
- 28 prodotti semilavorati
- 19 componenti
- 19 prodotti finiti
- 5 macchinari

Nella maggior parte (69%) dei casi i materiali importati subiscono una ulteriore fase di lavorazione o rientrano in un processo produttivo come componenti, utilizzando un prodotto da trasformare o delle materie prime. Nel restante 30% ci si occupa unicamente della commercializzazione di prodotti o macchinari "finiti", senza quindi nessuna lavorazione aggiuntiva.

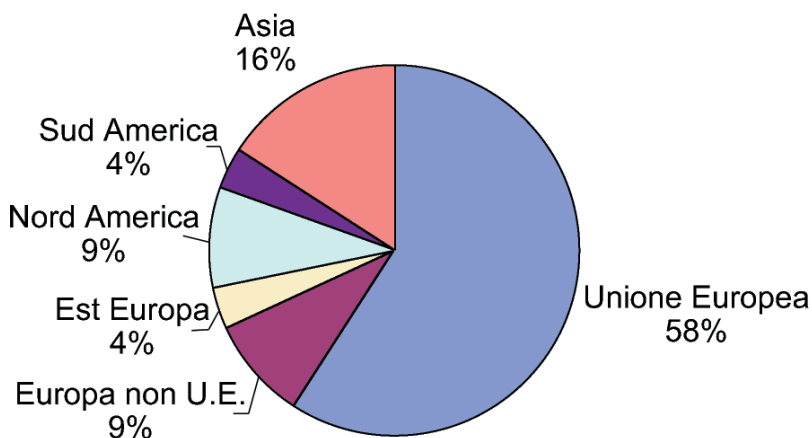
Il dato sulla tipologia di prodotti importati appare simile a quello relativo alle esportazioni, in quanto dominano i semilavorati ed i componenti.

Per ciò che concerne le tipologie di beni importati possiamo rilevare che la categoria "Macchine, apparecchi e materiale elettrico e loro parti; apparecchi per la registrazione" comprende al proprio interno 12 prodotti risultando quindi la più consistente. Seguono nell'ordine quella relativa al legno e prodotti della sua lavorazio-

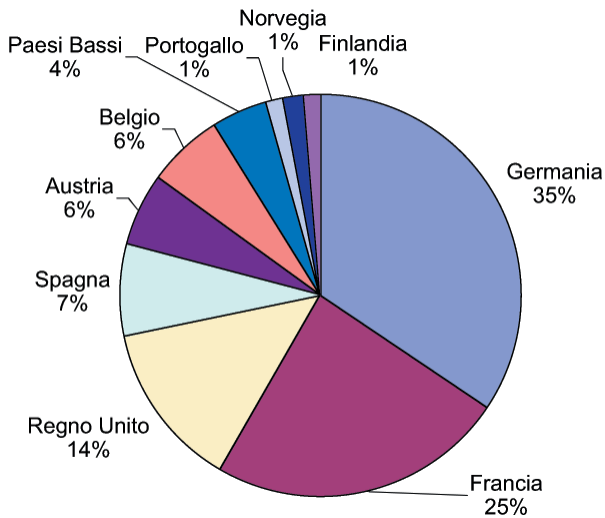


ne (6 imprese), materie plastiche e derivati dalla lavorazione delle medesime (6 imprese), calzature e parti di esse (6 imprese). Considerando congiuntamente i primi quattro mercati da cui vengono importati i prodotti, e le materie necessarie all'attività, si evidenzia immediatamente il fatto che circa il 60% (59,3) delle importazioni hanno come paese di partenza un membro dell'Unione Europea. Questo dato indica una strategia di approvvigionamento internazionale non spiccatamente di natura *efficiency seeking*, contrariamente a quanto si potrebbe ipotizzare. Quest'ultima motivazione è evidente soprattutto nelle importazioni dall'Est Europa e dall'Asia. Dopo i paesi U.E., i paesi asiatici detengono la quota maggiore, seguiti dai paesi europei non appartenenti alla U.E. (tra cui spicca la Svizzera) e i gli Stati Uniti (unico elemento della categoria Nord America). Rilevanza decisamente minore detengono Sud America e Est Europa. Il dettaglio delle importazioni dai singoli paesi dell'Unione fa emergere che la Germania è il primo partner commerciale delle aziende pavesi. Seguono Francia e Regno Unito con percentuali rispettivamente del 23,8 e 13,4. Nettamente minori sono le importazioni da Spagna (7,5%), Austria e Belgio (6%). Quasi trascurabili appaiono i rapporti con Portogallo, Norvegia e Finlandia. Andando ad analizzare le imprese che effettuano importazioni da più di un paese, notiamo come queste imprese siano 43. Anche in questa situazione si osserva che l'import da U.E. sfiora quota 60% confermando in tal modo i dati ottenuti, con la Germania che detiene oltre il 50% della quota UE. Notiamo tuttavia una modificazione della composizione della quota restante che vede qui un'inversione dei ruoli, con la percentuale maggiore appartenente ai paesi europei non facenti parte dell'Unione

**Primo paese di origine delle importazioni: ripartizione per macroaree**



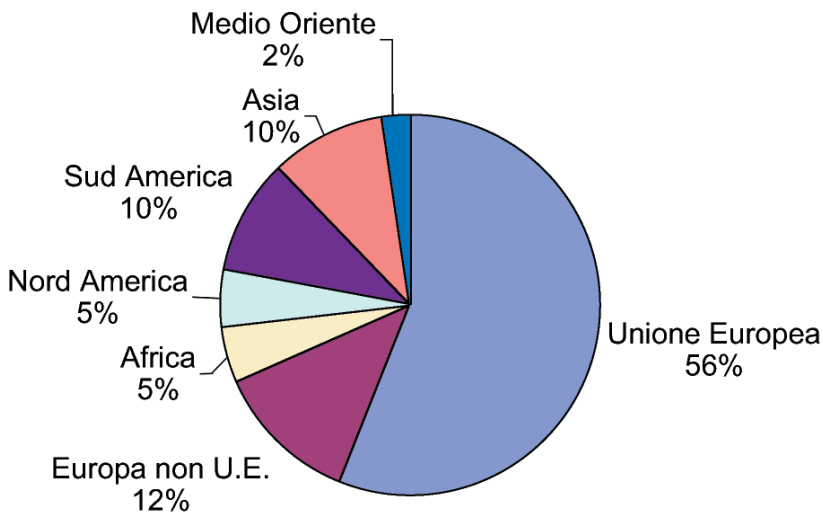
### I paesi UE di provenienza delle importazioni



44

(fra i quali la Svizzera conserva il primato), seguiti da Sud America ed Asia (entrambi al 10%). Degna di nota pare la comparsa di aree quali il continente africano ed il Medio Oriente (con quota non molto rilevante quest'ultimo). Solo 8 aziende importano da un numero di paesi superiore a 3, rendendo quindi poco significative ulteriori analisi.

### Secondo paese di origine delle importazioni: ripartizione per macroaree



## 6. LE FILIERE PRODUTTIVE INTERNAZIONALI

Un dato emerso con particolare evidenza dall'analisi delle imprese esportatrici ed importatrici è quello della presenza ormai diffusa di aziende locali che sono parte di catene internazionali del valore, dove occupano il ruolo di fornitori/acquirenti di semilavorati/componenti, o ancora di assemblatori e rivenditori di prodotti finiti in tutto o in parte provenienti dall'estero. Si è voluta verificare meglio, pur nei limiti dei dati contenuti nel data base, la presenza di filiere produttive e di legami fra imprese italiane ed estere. Queste imprese rappresentano il 21% della banca dati, ovvero 58 imprese.

Il differente grado di integrazione con imprese estere è stato misurato considerando contestualmente:

- l'esportazione di prodotti finiti, componenti o semilavorati, materie prime
- l'importazione di prodotti finiti, componenti o semilavorati, materie prime.

Per ciascuna classe, si è voluto mettere in luce la dimensione delle aziende che ne fanno parte, la tipologia di prodotto esportato o importato, la presenza di accordi o partecipazioni in imprese estere. Nello schema seguente sono descritte, per tipologia e numerosità delle imprese presenti, le classi di imprese considerate. Da

### *Le aziende pavesi inserite in filiere produttive internazionali*

Tipologia	Numero di Imprese
Aziende che esportano prodotti finiti ed importano prodotti finiti	9
Aziende che esportano prodotti finiti ed importano componenti	7
Aziende che esportano prodotti finiti ed importano semilavorati	6
Aziende che esportano prodotti finiti ed importano materie prime	2
Imprese che esportano componenti ed importano semilavorati e macchinari	1
Imprese che esportano componenti ed importano componenti	4
Imprese che esportano componenti ed importano semilavorati	10
Imprese che esportano componenti ed importano materie prime	1
Imprese che esportano semilavorati ed importano semilavorati e macchinari	1
Imprese che esportano semilavorati ed importano semilavorati	7
Imprese che esportano semilavorati ed importano materie prime	2
Imprese che esportano macchinari ed importano componenti, semilavorati o materie prime	8

una prima osservazione, emerge come, qualsiasi sia la tipologia di prodotto importato, siano una minoranza le imprese che importano materie prime, mentre il maggior numero si concentra fra le imprese che importano semilavorati e, in misura minore, componenti.

Nell'insieme sono presenti 9 imprese che importano ed esportano prodotti finiti, di tipologie estremamente variegate. Non è perciò possibile caratterizzare sotto il profilo del settore o del prodotto questo gruppo, solo tre aziende appartengono allo stesso settore (calzaturiero).

Di queste nove aziende, quattro svolgono solo occasionalmente attività di esportazione. Più interessante notare come siano presenti quattro imprese (di cui tre di ridotta dimensione) che generano la quasi totalità del loro fatturato all'estero. Inoltre ben 4 aziende hanno accordi di collaborazione con imprese estere, finalizzate alla sub-fornitura (2) o alla commercializzazione ed assistenza al cliente (2). Ancora più interessante è il fatto che in questo gruppo di imprese si trovino quelle poche realtà tra le più attive nel concludere accordi internazionali. Delle quattro imprese che hanno stipulato accordi, due aziende ne segnalano ben tre ciascuna, di cui due joint ventures, mentre una azienda ne segnala due. Infine un'azienda ha due filiali all'estero ed un'altra detiene partecipazioni in imprese estere.

Sono sette le imprese che esportano prodotti finiti ed importano componenti. In questa classe si concentrano imprese di dimensioni medio grandi, e più della metà delle aziende generano all'estero più del 50% del loro fatturato. Se si considerano le aree geografiche ed i paesi con cui queste imprese hanno rapporti, emerge come solo due imprese su sette dimostrino di operare in paesi appartenenti alla core-Europe, mentre le altre imprese dimostrano un più elevato grado di internazionalizzazione.

Le aziende che esportano prodotti finiti ed importano semilavorati sono sei, mentre sono due le imprese, appartenenti al settore chimico e della lavorazione della plastica, che dichiarano di esportare prodotti finiti ed importare materie prime.

Sono quattro le imprese che esportano componenti, destinati ad essere successivamente assemblati, e contestualmente importano altri componenti. Di queste, due occupano un numero di addetti compreso fra 30 e 50, le altre non occupano più di 9 addetti.

Solo una di esse ha siglato un accordo come subfornitrice di un'impresa tedesca, dal 2001.

Tutte realizzano esportazioni regolarmente: per due di esse, la quota di fatturato generata all'estero rappresenta la quasi totalità del fatturato.

Le 10 imprese che esportano componenti ed importano semilavorati costituiscono un gruppo numeroso rispetto all'insieme di riferimento. Si tratta di un caso interessante che fotografa nella realtà pavese un gruppo di aziende che partecipano ad una filiera internazionale di tipo complesso, specializzandosi in una ben definita fase produttiva. In questa classe si registra il più alto numero di aziende che hanno siglato accordi con imprese estere. Quattro imprese hanno in essere accordi produttivi con imprese estere, ed una un accordo di tipo commerciale (agenzia). Tre imprese occupano più di 50 addetti, mentre sono due le imprese con addetti compresi fra 20 e 40. Si rileva come siano le imprese di dimensioni minori ad aver siglato gli accordi sopra citati, così come rappresentato nelle tabelle seguenti. Inoltre, solo due imprese realizzano solo occasionalmente esportazioni.

Da rilevare, come a questa classe di imprese appartengano quattro aziende che realizzano importazioni ed esportazioni da più di 30 anni. Nella quasi totalità dei casi, inoltre, le aziende hanno rapporti con imprese appartenenti ad aree geografiche diverse, localizzate sia in Europa che in Paesi extra europei. Sette imprese esportano semilavorati ed importano semilavorati, di queste, le due imprese di dimensioni minori realizzano esportazioni solo occasionalmente. Una sola impresa ha stipulato accordi con imprese estere. Quasi tutte le imprese operano simultaneamente sia sui mercati europei che nei mercati extraeuropei. Una giustificazione di questa politica internazionale può essere identificata nel perseguimento di politiche efficiency e resource seeking da parte delle imprese, perseguita in particolare dalle imprese che importano lattice e gomma naturale (3 imprese) dall'estremo oriente e che successivamente in parte esportano nei Paesi della core-Europe.

Le imprese che esportano macchinari ed importano componenti, semilavorati o materie prime sono 8, un gruppo abbastanza consistente.

Se si considera l'intera popolazione delle imprese che compongono la banca dati, emerge come siano 51 (su 271 imprese totali) le aziende che esportano macchinari o parti di macchinari. Di queste, 24 costruiscono ed esportano macchinari destinati al settore calzaturiero, 3 al settore agro-alimentare, mentre le restanti 24 si collocano più in generale nel settore metalmeccanico o della lavorazione dei metalli.

Concentrando l'attenzione sulle imprese che contestualmente operano verso l'estero come esportatori ed importatori, si nota come solo un'impresa costruisca macchinari destinati al settore calzaturiero su 8 imprese totali che compongono questa classe. Al tempo stesso, emerge come il 50% delle imprese che appartengono a questa classe impieghi più di 100 addetti, a

fronte di una percentuale, sul totale della popolazione, inferiore al 10%.

Fra le quattro imprese di grandi dimensioni, due dichiarano di realizzare all'estero la quasi totalità del loro fatturato.

Nessuna delle 8 imprese ha filiali all'estero: due imprese dichiarano, al tempo stesso, di possedere una partecipazione minoritaria o maggioritaria in imprese estere.

Una sola impresa ha casa madre all'estero e tre imprese dichiarano di avere accordi con imprese estere. Da ultimo, considerando le aree geografiche in cui le imprese operano, emerge come siano tre le imprese che operano nella core-Europe, mentre le restanti operano anche su mercati extra-europei: la quasi totalità delle imprese, inoltre, esporta il principale prodotto da più di 20 anni.

In sintesi, non è stato possibile individuare con chiarezza vere e proprie filiere caratteristiche del territorio, per la estrema eterogeneità dei settori e dei beni scambiati e per l'assenza di significatività statistica dei dati. Tuttavia, settori come l'agro-alimentare, la gomma-plastica, la calzatura e la meccanica appaiono tra i maggiori indiziati nell'originare fenomeni di *international value chain*.

Più dell'appartenenza ad un dato settore o della dimensione, sembra distintiva delle imprese parte di filiere produttive internazionali la propensione a realizzare accordi di collaborazione e joint ventures. Ne consegue che in questo gruppo di aziende si cela una mentalità internazionale di tipo complesso, che spazia dalla gestione della propria specializzazione nella *international value chain*, alla ricerca di forme strutturate di dialogo e partnership con imprese estere, fino alla creazione di filiali e all'acquisizione di partecipazioni in aziende estere.

## 7. ACCORDI E PARTECIPAZIONI ESTERE

Sono 52 le imprese che hanno dichiarato di aver costituito accordi con imprese estere. Queste imprese rappresentano il 19% del totale. Si tratta di un dato in parte inatteso, superiore alle aspettative. Infatti in un sistema produttivo locale dove le imprese sono prettamente di piccola dimensione, e dove circa un terzo degli operatori dichiara di avere un rapporto occasionale con i mercati esteri, la scoperta che quasi una impresa su cinque ha percorso la via degli accordi internazionali negli ultimi anni è di estremo interesse, non solo a fini conoscitivi ma anche e soprattutto per un ridisegno del sistema dei servizi all'internazionalizzazione.

Da una prima analisi, emerge come siano 16 le imprese che hanno siglato accordi di tipo commerciale, siano assenti imprese che hanno siglato accordi di ricerca, e 12 le imprese che partecipano ad accordi produttivi.

Da una lettura dei dati, emerge come sia prevalente il ricorso ad accordi commerciali, e come il ricorso a forme più complesse di internazionalizzazione (Joint ventures) sia limitato a 3 imprese. Altro dato significativo, nessuna impresa ha dato vita ad accordi di ricerca con imprese estere, segno di modalità di internazionalizzazione basata esclusivamente su logiche market o efficiency seeking.

### *Gli accordi internazionali siglati dalle imprese pavesi per tipologia*

1° Accordo indicato. Tipologia di Accordo			
Accordo	tipologia	n. imprese	
Distribuzione	commerciale	10	
Agenzia	commerciale	3	
Joint Venture (commerciale)	commerciale	2	
Assistenza	commerciale	1	
Subfornitura (l'az. italiana è subfornitrice di un'az. estera)	produttivo	6	
Conto Lavorazione	produttivo	1	
TPP	produttivo	1	
Licensing (l'az. italiana cede licenze di produzione ad az. estere)	produttivo	1	
Joint Venture(produttiva)	produttivo	1	
Altro accordo produttivo	produttivo	2	

A questa osservazione, si aggiunge il dato sulle imprese pavesi che operano come subfornitori di imprese estere. Se tre imprese, delle 12 che hanno stipulato accordi produttivi, ricorrono allo strumento del TPP, del Conto Lavorazione e Licensing, sono sei le imprese che operano come subfornitori di imprese estere. L'inserimento delle aziende pavesi in filiere produttive internazionali è stato già oggetto di analisi nella parte precedente. Raramente, inoltre, le imprese si legano ad altre realtà imprenditoriali tramite partecipazioni. Al tempo stesso, sono praticamente assenti dalla banca dati le imprese con casa madre all'estero.

Fra tutte le 52 imprese che hanno dichiarato di avere accordi, 24 non ne specificano la tipologia. Delle rimanenti 28, 17 hanno dichiarato di aver stipulato un solo accordo, 5 imprese hanno dichiarato due accordi, 4 hanno dichiarato tre accordi e 2 hanno dichiarato quattro accordi. Il dato rilevante è che, nella quasi totalità dei casi, si tratta accordi della stessa tipologia: solo tre imprese, infatti, hanno dato vita contestualmente ad accordi di tipo produttivo e commerciale. In due casi le imprese operano sia come subfornitrici di imprese estere, sia attraverso un accordo di distribuzione (o agenzia) in un paese estero; nel terzo caso, l'impresa ha dato vita ad una joint venture commerciale ed una produttiva.

Per ventiquattro imprese, fra le 52 che hanno dichiarato di aver stipulato accordi, non è stato possibile risalire alla tipologia di accordo realizzato. Le rimanenti 28 imprese vengono qui presentate e distinte per accordo siglato.

Sedici imprese hanno dato vita ad accordi di tipo commerciale. Da un'analisi della classe dimensionale di appartenenza, emerge la presenza di due imprese di grandi dimensioni (che occupano più di 100 addetti), accanto a 7 imprese in cui sono occupati meno di 10 addetti.

Se si considera il totale della classe delle imprese che hanno siglato accordi commerciali, si rileva dunque una presenza significativa di imprese di grande dimensione: in questa sottoclasse si concentra infatti il 10% delle imprese con più di 100 addetti. Da un'analisi del secondo parametro dimensionale utilizzato (fatturato dell'impresa), la presenza di micro imprese è confermata dal fatto che 10 imprese su 16 fatturino meno di 2,5 mln di euro, mentre le due imprese maggiori dichiarano un fatturato compreso fra 7 e 20 mln di euro.

È sorprendente il fatto che 7 imprese dichiarino di svolgere attività esportativa solo occasionalmente: questo dato è confermato dalla contestuale rilevazione di un fatturato generato all'estero compreso fra il 10-20% del fatturato totale. L'analisi per settore di appartenenza rivela un'alta concentrazione nel segmento della produzione di lavorati metallici, a cui si aggiungono



un'impresa tessile ed una specializzata nel commercio di prodotti agro-alimentari. Al tempo stesso, si osserva come queste imprese siano caratterizzate da una dimensione piccola o piccolissima, ed abbiano iniziato la propria attività internazionale solo a partire dalla seconda metà degli anni '90. Si tratta, dunque, di imprese che si sono affacciate sui mercati esteri da pochi anni, e forse per questo considerano i mercati non domestici come meno rilevanti rispetto al mercato nazionale. A conferma di questo dato, è il fatto che gli accordi siano stati siglati nella quasi totalità dei casi con imprese appartenenti all'area della Core Europe (Francia, Germania, Svizzera, Spagna), in mercati fisicamente e psicologicamente non lontani dal paese di origine. Due di queste imprese operano come sole importatrici: negli altri casi le imprese, pur avendo dato vita contestualmente a flussi di importazioni ed esportazioni, possono difficilmente essere collocate all'interno di una filiera produttiva internazionale, occupandosi prevalentemente della commercializzazione di prodotti finiti o componenti che non richiedono una successiva lavorazione.

Le 9 imprese che, avendo stipulato accordi commerciali, dichiarano di operare abitualmente all'estero si caratterizzano per la quasi totale assenza di aziende di piccolissima dimensione: solo una di esse occupa meno di 5 addetti, mentre sono presenti due aziende con più di 30 dipendenti, e 2 con più di 100 dipendenti.

Altro dato che emerge è la maggiore anzianità di queste imprese: per 5 di esse le esportazioni sono iniziate prima del 1981: allo stesso modo, in due casi gli accordi sono stati siglati verso la fine degli anni '70.

Anche in questa classe è preponderante la presenza di imprese che appartengono al settore della meccanica, e commercializzano macchinari o prodotti della lavorazione dei metalli. Sono imprese che svolgono quasi esclusivamente attività di esportazione, anche se, per le caratteristiche dei prodotti offerti sui mercati esteri, certamente si deve parlare di inserimento in una catena del valore internazionale: i loro prodotti sono infatti destinati ad essere utilizzati come componenti o elementi di un successivo processo di produzione. È da segnalare, in questa classe di imprese, la presenza di un'azienda che nello stesso anno (fine anni '90) ha dato vita contestualmente ad un accordo di assistenza e a due joint ventures commerciali, in collaborazione con imprese situate nell'Unione Europea.

Accanto a queste imprese, appartenenti al settore metalmeccanico, si rileva la presenza di un'azienda che opera nel settore della lavorazione del legno, una appartenente al settore agroalimentare, una appartenente al settore chimico, una della lavorazione di minerali non metalliferi. Per due di queste imprese

sono rilevati flussi di importazioni di materie prime. La maggiore intensità dell'attività internazionale si riflette sulla percentuale di fatturato generata all'estero: per 5 imprese il fatturato estero è superiore al 50% del fatturato; in particolare, per tre di esse, il fatturato generato extra-UE è superiore al 25% del fatturato totale. A conferma di questo dato è il fatto che i mercati di sbocco, ed i paesi ove sono localizzate le imprese con cui sono stati siglati gli accordi, comprendono sia paesi europei che extra-europei. Fra i paesi europei prevalgono ancora la Francia, la Germania, la Spagna; fra le imprese che più si sono allontanate dal paese di origine, si segnala la presenza di tre imprese che hanno stipulato simultaneamente tre o più accordi verso paesi dell'area europea, dell'estremo oriente e verso le Americhe. Delle 12 imprese che hanno stipulato accordi produttivi, dieci ne hanno specificato la tipologia, mentre due imprese hanno indicato un accordo produttivo generico.

Fra tutte queste aziende, 6 hanno siglato accordi di subfornitura, ponendosi in una posizione subordinata rispetto ad un'impresa estera. Si tratta di imprese che costruiscono macchinari o componenti: uno dei primi dati che emerge è la loro presenza in diverse aree-mercato: è riconoscibile una dicotomia fra due gruppi di imprese, un primo (costituito da tre aziende) rivolto quasi esclusivamente all'Europa, un secondo che opera in aree più lontane. Questo si riflette anche sulla localizzazione degli accordi citati, che sono siglati sia con paesi europei che extraeuropei (Brasile, Cina e Stati Uniti); analoga indicazione emerge dall'analisi dei flussi commerciali, ove risulta una dicotomia fra imprese che effettuano importazioni ed esportazioni prevalentemente verso i paesi dell'Unione Europea, ed aziende che prevalentemente operano in mercati situati in paesi in via di sviluppo. Si tratta in qualsiasi caso certamente di imprese fortemente inserite in filiere internazionali: presenti sui mercati esteri da più anni: le imprese più "giovani" hanno iniziato ad operare all'estero verso la metà degli anni '90, mentre è da notare la presenza di due imprese per le quali il processo di internazionalizzazione è iniziato già negli anni '60.

Per quanto riguarda le caratteristiche strutturali di queste imprese, si rileva come una sola azienda occupi meno di 10 dipendenti, due si collochino nella classe da 10 a 15, e tre occupino un numero di dipendenti compreso fra 20 e 49. Una distribuzione dimensionale abbastanza omogenea, che si riflette anche sull'appartenenza alle stesse classi di fatturato: quasi tutte queste aziende si collocano infatti in due fasce, da 2 a 7 mln di euro, o da 7 a 20 mln. La dicotomia precedentemente citata fra imprese che si rivolgono alla core-Europe non sembra correlarsi in modo netto alle dimensioni aziendali: il dato che emerge, e conferma la prima analisi, è invece la rilevanza, per le tre

aziende che operano nei mercati extraeuropei, del fatturato generato in mercati lontani: per tutte la quota di fatturato generata extra-Ue è compresa fra il 50 ed il 74%.

Delle rimanenti 6 imprese che hanno stipulato accordi produttivi di altra natura, due non ne hanno dato una descrizione. Una di queste ha iniziato la sua attività solo nel 2001, e ha dichiarato di rivolgersi solo occasionalmente ai mercati internazionali; la seconda impresa ha iniziato la sua attività negli anni '50, e da sempre ha operato in mercati appartenenti all'Unione Europea, senza allontanarsi da quest'area. In entrambi i casi sono imprese che operano nel settore della lavorazione dei metalli.

Più interessante concentrarsi sulle rimanenti quattro imprese: di queste, le due che indicano la presenza di accordi di conto-lavorazione o TPP appartengono al settore tessile o della pelletteria. Sono imprese il cui fatturato non supera i 2,5 mln di euro: il diverso orientamento ai mercati internazionali emerge, d'altro canto, dall'analisi del fatturato generato all'estero. Nel caso dell'azienda che ha stipulato accordi di conto-lavorazione una quota rilevante del fatturato (superiore al 50%) è generato all'estero; la stessa impresa dichiara di operare sul mercato statunitense, ed ha intenzione di aumentare la sua presenza in quest'area. Per l'azienda che ha dato vita ad accordi di TPP il fatturato estero è inferiore al 30%: questa azienda identifica il suo mercato principale nell'area europea, ed in particolare in Germania. Entrambe le imprese hanno siglato gli accordi con imprese appartenenti a paesi dell'est europeo.

Una sola impresa ha indicato accordi di licensing, così come solo un'impresa ha dato vita a joint-ventures produttive e commerciali. In entrambi i casi si tratta di imprese che operano nel settore della produzione di macchinari. Entrambe le aziende possono essere descritte come imprese globali. Dall'analisi delle dimensioni aziendali emerge, d'altro canto, come queste due imprese abbiano perseguito un percorso di internazionalizzazione in parte differente, forse motivato anche dalla diversa "età" del processo di internazionalizzazione: in un caso (licensing) l'azienda ha iniziato la propria attività nella seconda metà degli anni '80 ed ha mantenuto dimensioni aziendali contenute, caratteristica che ha portato alla decisione, nello sviluppo dell'attività estera, a rivolgersi ad aziende produttrici localizzate in altri paesi. Nell'altro caso (joint venture), si è a fronte di un'azienda di grandi dimensioni, che opera sui mercati internazionali dagli anni '50, ma che solo recentemente ha siglato gli accordi citati. In questo ultimo caso, si può certamente parlare di un'azienda fortemente radicata in ambito internazionale, che occupa una posizione di leader mondiale nel suo settore, posizione raggiunta anche grazie alla nascita di filiali estere in diversi paesi extraeuropei.



## 8. L'ANALISI DELLA DOMANDA DI SERVIZI

### 8.1 Un quadro nazionale

In linea generale, i servizi reali all'internazionalizzazione possono essere suddivisi in due categorie<sup>2</sup>: i servizi *transaction creating* e quelli *physical fulfillment*. Mentre i primi hanno l'obiettivo di facilitare le transazioni commerciali tra paesi diversi (attraverso fiere, missioni all'estero, azioni di penetrazione commerciale), i secondi concernono tutte quelle attività di tipo informativo che cercano di ridurre i costi per avviare un processo di crescita all'estero.

Allo stato attuale, i servizi reali erogati dalle strutture pubbliche riescono difficilmente a soddisfare le esigenze specifiche delle aziende. La caratteristica che, in genere, viene a loro spesso legata è la standardizzazione dei servizi offerti. Dall'altra parte però, la domanda è fortemente disomogenea a causa dell'eterogeneità dei percorsi di internazionalizzazione esistenti. Ad esempio, le imprese che esportano in modo indiretto non esprimono una domanda esplicita di servizi e sebbene siano numerose, non raccolgono in seguito i benefici delle relazioni con i mercati internazionali. Si viene, quindi, a creare una situazione in cui l'accrescimento progressivo del gap tra domanda ed offerta porta ad una disaffezione e sfiducia delle imprese verso i soggetti erogatori di servizi reali all'internazionalizzazione.

La volontà di indagare il rapporto fra le imprese appartenenti all'area provinciale pavese con le istituzioni ha portato ad approfondire l'analisi di questi temi: nel fare questo, si è voluto in sede di indagine dedicare una parte consistente della rilevazione alla descrizione dei servizi utilizzati, così come degli enti con cui le aziende dimostrano di avere (occasionalmente o frequentemente) rapporti di collaborazione.

La presentazione dei risultati raccolti è preceduta da un'analisi del quadro teorico ed empirico di riferimento. In particolare, si vuole citare uno studio promosso dall'Istituto Tagliacarne e Unioncamere, sulla base del quale si è proceduto ad effettuare un'analisi comparativa fra i dati raccolti a livello locale e quelli emersi dalla ricerca nazionale.

Una ricerca condotta presso le imprese nel 1999<sup>3</sup> ha evidenziato come il nostro mercato presenti un forte divario tra il fabbi-

<sup>2</sup> Distinzione che evidenzia i potenziali effetti dei servizi, elaborata da Bello e Williamson, 1986.

<sup>3</sup> UNIONCAMERE - ISTITUTO G. TAGLIACARNE, 1999.

sogno (la domanda esplicita, quella implicita e quella latente) e l'offerta di servizi di supporto all'internazionalizzazione delle PMI, tesi che viene avvalorata dallo scarso grado d'utilizzazione dei servizi disponibili e dalla dissonanza tra le aspettative dell'utenza e l'esperienza avuta in precedenza.

Tra le cause di questa asimmetria possono essere ricordate:

- la debolezza organizzativa delle imprese minori, da cui deriva la mancanza di conoscenza sui servizi messi a disposizione dai vari organismi pubblici, nonché la mancata percezione di quello che è l'effettivo fabbisogno per le proprie iniziative (che consente di trasformare la domanda latente in esplicita);
- l'eccessiva genericità dei servizi di supporto, la confusione e sovrapposizione di funzioni e competenze tipiche della fase erogativa, la burocratizzazione di tali attività, che pregiudicano sfavorevolmente l'immagine presso il pubblico;
- la predisposizione, da parte dei servizi pubblici, di servizi indifferenziati o differenziati secondo criteri e modalità che non corrispondono alla varietà di esigenze dell'utenza reale, alla loro dotazione di risorse, ai percorsi da loro seguiti o al contesto settoriale o geografico d'interesse;
- la variabilità del contesto in cui operano le imprese che induce le stesse ad un continuo adattamento e comporta la necessità di una continua ridefinizione dell'offerta di servizi, di difficile attuazione, concorrendo ad ampliare il gap tra offerta e domanda già esistente.

Lo studio citato identificava una possibile soluzione nella segmentazione della domanda in macro-categorie che racchiudessero gruppi con caratteristiche similari, omogeneizzando l'offerta per ogni singolo cluster o dall'adozione di approcci di tipo interattivo fra domanda ed offerta, che consente di seguire al meglio la linea evolutiva della richiesta.

Al tempo stesso, veniva messo in luce il rapporto che le aziende sviluppavano con i diversi interlocutori, evidenziando le istituzioni cui le imprese si rivolgevano nel corso del loro cammino di crescita internazionale.

Come emerge dai dati contenuti nella tabella, al primo posto tra le istituzioni a cui le imprese attribuiscono un importante ruolo di sostegno troviamo le Camere di Commercio (sia che vengano considerate congiuntamente o disgiuntamente quelle presenti sul territorio italiano e quelle presenti all'estero), che si confermano come struttura leader per l'assistenza di queste tematiche. Il dato estremamente elevato registrato per quanto concerne quelle non esportatrici (all'incirca il 37% del campione) può essere la percezione del ruolo di "primo sportello" rivestito nei confronti di quelle imprese intenzionate ad avviare l'attività esportativa ed elemento su cui incentrare l'attenzione

in un'ottica di incentivazione del fenomeno di internazionalizzazione attiva nel nostro paese. Le imprese esportatrici mostrano un dato più contenuto per le Camere italiane, compensato da un dato più elevato relativo a quelle con sede all'estero, chiaramente motivato dall'esigenza di disporre di un supporto sul campo in cui si va ad operare.

In seconda posizione si collocano l'ICE e gli operatori di intermediazione commerciale, con un dato sensibilmente più basso di idoneità percepita sull'ICE da parte di quelle non esportatrici, che segnala una probabile debolezza nella funzione promozionale e di scouting delle imprese potenzialmente esportatrici di questa istituzione.

**Ripartizione dei principali soggetti ritenuti idonei a fornire assistenza sui mercati esteri secondo il ciclo di presenza sull'estero**

	Potenziali esportatori	Imprese esportatrici	Imprese in consolidamento	Imprese in espansione
Camere di Commercio italiane e loro strutture	37.7	29.3	35.4	27.6
Camere di Commercio italiane all'estero	20.6	22.4	21.3	23.4
Operatori di intermediazione commerciale	11.3	11.6	10.8	8.2
ICE	6.2	12.3	16.1	23.7
Associazioni di categoria	6.8	6.2	8.2	5.6
Banche	7.4	5.2	6.0	1.7
Mincomes	3.4	5.3	7.5	6.2
Consorzi export	4.8	3.5	4.8	2.5
Liberi profess./Soc. di consulenza e/o gestione pratiche	-	5.7	-	-
Ambasciate	2.7	1.3	2.4	-
Nessuno	7.7	13.6	12.3	8.2

Fonte: Unioncamere - Istituto G. Tagliacarne, 1999.

Gli altri soggetti quali associazioni imprenditoriali, consorzi export, banche, liberi professionisti, raccolgono percentuali più contenute, indicatore di una potenziale occasionalità e casualità nel ricorso a tali soggetti nelle fasi d'avvio dell'attività di export.

Un ulteriore approfondimento emerge dalla separata considerazione delle imprese secondo la fase della presenza sui mercati stranieri.

## 8.2 Il ruolo dei servizi all'internazionalizzazione: l'analisi del dato provinciale

Come già evidenziato, l'ultima parte del questionario è stata dedicata ad analizzare l'utilizzo dei servizi ed il rapporto, più o meno frequente, tra le imprese e gli operatori (istituzionali e privati) che forniscono servizi e sostegno all'internazionalizzazione. La rilevazione prevedeva che per ognuno di questi servizi venisse concessa una risposta multipla per indicare la tipologia di utilizzo, l'ente erogatore e la sua localizzazione (in Italia, Unione Europea, o in Paesi Extra-UE).

Al fine di evidenziare la relazione esistente fra il ricorso al mercato dei servizi e le scelte strategiche di internazionalizzazione operate dalle imprese, si è provveduto a suddividere le imprese in tre diverse tipologie, richiamando così la scelta operata da Unioncamere e dall'Istituto Tagliacarne descritta in precedenza. Le aziende sono state suddivise in tre classi secondo la loro propensione ad operare sui mercati esteri.

Le tre classi individuate sono:

- imprese "**occasional**", ovvero imprese che operano sui mercati esteri in maniera sporadica, non hanno una posizione consolidata in nessun mercato in particolare;
- imprese in "**espansione**", la cui presenza sui mercati esteri, se non consolidata, è frutto di una scelta strategica. Queste aziende operano sui mercati esteri per difendere la propria quota di mercato dalla concorrenza crescente, ma anche per conquistare nuove posizioni;
- imprese "**consolidate**", imprese che hanno una presenza radicata sui mercati esteri, sia in termini di fatturato che di mercati.

La definizione di queste tre classi è stata operata considerando dati strutturali (quali la percentuale di fatturato generata all'estero), la loro propensione ad operare abitualmente all'estero, la capacità di sviluppare forme di internazionalizzazione più complesse, o la loro presenza in mercati fisicamente lontani dal paese di origine.

La suddivisione della banca dati secondo questo criterio ha portato ad individuare 90 imprese nella classe di operatori *occasional* (pari al 33%), 110 nella classe delle imprese in *espansione* (pari al 41%) e 71 che invece hanno una posizione *consolidata* (pari al 26% del totale delle aziende censite).

La prima osservazione che emerge riguarda l'utilizzo dei servizi: circa il 45% delle imprese non utilizzano nessuno dei servizi. Un'analisi per classi ci permette subito una prima valutazione; delle 123 imprese che non utilizzano alcun servizio 54 sono imprese occasionali, 54 in espansione e solo 15 quelle consolidate.



Questo vuol dire che il 60% delle imprese *occasional* non utilizza nessun servizio, tra le imprese in *espansione* la percentuale scende al 50%, mentre tra le imprese con una posizione *consolidata* solo il 20% non utilizza alcun servizio. Viene confermato come l'utilizzo ed il ricorso alla collaborazione con le istituzioni si faccia sempre più sistematico con l'aumentare della presenza estera sui mercati.

Un'analisi per tipologia di servizio utilizzato, allo stesso modo, rivela come all'aumentare del grado di internazionalizzazione aumenti la richiesta di servizi più specializzati. Questo dato emerge sia dall'osservazione delle risposte per servizio utilizzato sia dalla composizione delle risposte per tipologia di impresa. La partecipazione a fiere rappresenta il canale preferito per rivolgersi ai mercati esteri o per incontrare operatori esteri nel proprio mercato. Si tratta infatti di servizi rientranti nella categoria "Transaction creating" ossia quei servizi in grado di creare un contatto tra le parti.

Il 73% delle imprese *consolidate* utilizza questi servizi, mentre percentuali minori si notano per le imprese in espansione (42%) e per le imprese occasionali (23%). Anche in questo caso notiamo un maggior utilizzo all'aumentare della presenza sui mercati esteri: le imprese *occasional* che utilizzano questo servizio, partecipano quasi esclusivamente a fiere che si tengono in Italia o all'interno dell'Unione, ovvero prevalentemente nel proprio mercato o nei mercati prossimi. Al tempo stesso, le

### Servizi all'internazionalizzazione: distribuzione per tipologia di servizio (risposte multiple)

Tipologia di servizio utilizzata	Numero di imprese	Percentuale di imprese che utilizza il servizio (sul totale delle imprese censite)	Percentuale di utilizzo per imprese occasionali	Percentuale di utilizzo per imprese in espansione	Percentuale di utilizzo per consolidate	Totale
Fiere	128	47,2%	23%	36%	41%	100%
Banche dati	53	19,6%	22%	38%	40%	100%
Convegni	43	15,9%	30%	30%	40%	100%
Seminari	42	15,5%	24%	38%	38%	100%
Incontri all'estero	40	14,8%	27%	28%	45%	100%
Consulenze	28	10,3%	29%	39%	32%	100%
Missioni all'estero	14	5,2%	14%	43%	43%	100%
Partenariato	4	1,5%	25%	50%	25%	100%
Nessuno	123	42,4%	43%	43%	14%	100%

### Servizi all'internazionalizzazione: percentuale di utilizzo per tipologia di impresa (risposte multiple)

Tipologia di servizio utilizzata	Percentuale di utilizzo sul totale delle imprese occasionali	Percentuale di utilizzo sul totale delle imprese in espansione	Percentuale di utilizzo sul totale delle imprese consolidate
Fiere	23%	42%	73%
Banche dati	13%	18%	30%
Convegni	14%	12%	24%
Seminari	11%	15%	23%
Incontri all'estero	12%	10%	25%
Consulenze	9%	10%	13%
Missioni all'estero	2%	5%	8%
Partenariato	1%	2%	1%

imprese in *espansione* partecipano non solo alle fiere che si tengono in Italia ma anche all'interno dell'Unione e nei paesi extra-europei, fenomeno ancora più evidente per le imprese *consolidate*.

Analogamente, si osserva come il ricorso alla consultazione di banche dati sia più frequente per le imprese maggiormente internazionalizzate. Il servizio di banche dati rientra in un classificazione di servizi reali di tipo informativo, mirati a soddisfare bisogni che si manifestano in tutte le fasi del processo di internazionalizzazione. Questo non implica, d'altro canto, che le informazioni richieste da imprese *occasional* siano uguali a quelle di imprese *consolidate*: la specificità e la complessità delle informazioni richieste aumenta infatti all'aumentare della presenza delle imprese sui mercati esteri.

I servizi tipo convegni e seminari rientrano invece nella categoria dei servizi mirati alla formazione. Anche in questo caso occorre notare un utilizzo maggiore da parte di imprese in espansione o consolidate rispetto a quelle che operano occasionalmente sui mercati esteri. Una possibile giustificazione può essere ricercata nella tendenza, presente in molte imprese, ad operare al di fuori del mercato domestico in maniera casuale, in risposta a stimoli o ad opportunità che si possono presentare. In questo, si riconosce la tendenza a non identificare l'attività con l'estero come una scelta strategica, e a dimostrare scarsa attenzione a formare all'interno dell'impresa una "cultura dell'internazionalizzazione". È piuttosto nelle imprese che vogliono espandere la propria posizione sui mercati o che debbano consolidarla, che si sviluppa un interesse maggiore per questa tipo-

logia di servizi, in particolare verso continui aggiornamenti sui temi che riguardano il commercio internazionale.

Un'ulteriore categoria di servizi è costituita dall'adesione a programmi di partenariato, missioni o incontri all'estero. In questo caso appare ancora più evidente il ruolo dell'operatore istituzionale, sia sotto il profilo organizzativo che strategico. La decisione di partecipare a queste iniziative all'estero, infatti, è guidata dall'obiettivo di realizzare uno scopo specifico, quale la ricerca di partner o operatori con cui iniziare un rapporto di collaborazione. Per questo motivo, emerge una sostanziale differenza fra questa tipologia di servizi e l'organizzazione di fiere: le imprese che aderiscono a questi programmi sono infatti solitamente consapevolmente guidate dalla scelta di intensificare la propria attività, ricorrendo a forme di internazionalizzazione più complesse. Per questo, anche a fronte di un interesse non marginale fra le imprese che esportano solo occasionalmente, è fra le imprese consolidate che si registra il tasso di adesione più elevato.

L'ultima classe di servizi verso cui si vuole richiamare l'attenzione è costituita dalle consulenze. Con questo termine si fa riferimento a tutte le azioni di assistenza e consulenza di tipo specialistico di cui le imprese possono aver bisogno in vari campi: legale, contrattuale, finanziario. Si tratta in generale di servizi mirati alla risoluzione di problemi specifici, che normalmente non si presentano nelle prime fasi del processo di internazionalizzazione. Per questo, gli utilizzatori principali di questa tipologia di servizio sono riconoscibili soprattutto fra le imprese in *espansione* e quelle *consolidate*.

### 8.3 Il rapporto tra imprese locali ed istituzioni di servizio

Osservando i rapporti tra le imprese del campione e i soggetti che offrono servizi all'internazionalizzazione, emerge come poco meno del 30% delle imprese del campione abbia rapporti con almeno un'istituzione. È però grazie alla divisione in classi che possiamo osservare quelle che incidono maggiormente tra i "non utilizzatori". Delle 193 imprese che dichiarano di non avere alcun rapporto con le istituzioni 72 sono imprese appartenenti alla classe *occasional* (pari al 78% del totale delle imprese appartenenti a questa classe), 82 imprese in *espansione* (pari al 75%) e 39 *consolidate* (pari al 55%).

Come l'evidenza empirica dimostra, sono le imprese con una presenza consolidata sui mercati esteri ad essere portate a costituire rapporti di collaborazione con tutti gli operatori che si occupano di internazionalizzazione.

Per quanto riguarda i rapporti tra le imprese del database e il sistema camerale, sono 68 le imprese che intrattengono rapporti

## Servizi utilizzati dalle imprese

Tipologia	Numero di imprese	% di imprese che utilizza il servizio (sul totale delle imprese censite)	% di utilizzo su imprese occasionali (risp. multiple)	% di utilizzo su imprese in espansione (risp. multiple)	% di utilizzo su totale consolidate (risp. multiple)
CCIAA	68	25,1%	14%	25%	38%
ICE	55	20,3%	11%	18%	35%
CCIAA italiane all'Estero	39	14,4%	8%	11%	28%
Consulenti Privati	36	13,3%	10%	15%	15%
Enti/Istituti di certificazione della qualità	30	11,1%	6%	11%	18%
Ambasciate di altri Paesi in Italia	26	9,6%	2%	12%	15%
Ministero delle Finanze	19	7,0%	3%	10%	7%
Società di Assicurazione (SACE, etc.)	18	6,6%	3%	5%	14%
Ministero del Commercio Estero / Att. Produttive	14	5,2%	3%	4%	10%

più o meno frequenti con la CCIAA, e 39 con CCIE. La classe di imprese che si relaziona maggiormente e con maggiore frequenza con il sistema camerale è costituita, come già evidenziato, dalle imprese consolidate e quelle in espansione. Delle 68 imprese che dichiarano relazioni con le CCIAA, 27 appartengono alla classe *consolidate* (10 regolarmente), 28 sono imprese in *espansione* (8 regolarmente) e 13 imprese *occasional* (4 regolarmente). Le imprese consolidate sono anche quelle che hanno maggiori rapporti con le CCIE; 20 imprese con presenza *consolidata* si rivolgono alle CCIE (per lo più in maniera occasionale), rispetto a 12 imprese in *espansione* e 7 *occasional*. I ruoli assegnanti all'ICE (Istituto Nazionale per il Commercio con l'Estero) in sede legislativa, ne hanno fatto il maggior supporto operativo a disposizione dell'autorità pubblica per sostenere l'internazionalizzazione. Attraverso circa 80 uffici dislocati in varie parti del mondo, l'ICE fornisce servizi di tipo reale a più di ottantamila imprese.

Sono 55 le imprese del campione che si rivolgono all'ICE: di queste, 13 operano regolarmente con questa istituzione. La classe maggiormente rappresentata è quella delle imprese consolidate, seguita da quelle in espansione e infine da quelle occasionali.

Se si considerano congiuntamente le Ambasciate Italiane all'Estero e le Ambasciate di altri Paesi in Italia, emerge come le imprese che si rivolgono alle Ambasciate sono 26. Ad appartenere a questa classe di aziende sono quasi esclusivamente imprese *consolidate* ed in *espansione*, mentre le imprese *occasional* sono scarsamente rappresentate.

Il ruolo dei Ministeri è molteplice, in considerazione sia del loro ruolo nella creazione di un ambiente favorevole all'internazionalizzazione delle imprese, sia della loro azione di supporto diretto nella fornitura di servizi alle imprese.

Si fa riferimento in particolare all'ex Ministero del Commercio Estero (Mincomes) attualmente compreso nel Ministero delle Attività Produttive, e al Ministero delle Finanze. Fra le imprese contenute nella banca dati, sono 14 le aziende che si rivolgono al MAP (per lo più in maniera occasionale), mentre sono 19 quelle si rivolgono al Ministero delle Finanze; in tutte e due i casi si tratta di imprese prevalentemente in fase espansiva, per il Ministero delle Finanze, o consolidata per il Mincomes.

Gli ultimi operatori su cui è stata concentrata l'attenzione sono i soggetti erogatori di servizi specialistici, fra cui ad esempio i consulenti privati (spesso rappresentanti di studi commerciali o giuridici) che forniscono assistenza fiscale, doganale, contrattualistica, o in genere su tematiche inerenti l'internazionalizzazione. Generalmente le imprese si rivolgono a questi soggetti per risolvere un problema specifico: le imprese che si rivolgono a consulenti privati sono 36; 16 imprese in espansione, 11 consolidate e 9 occasionali. Tutte le tre classi di imprese sono rappresentate, segno che vi sia una discreta domanda di servizi di consulenza specializzata.

Il quadro che emerge da questa prima analisi sembra mostrare come si sia di fronte ad una situazione tutt'altro che statica. È vero che il fabbisogno di servizi è più accentuato fra le imprese che hanno mostrato una più elevata propensione all'internazionalizzazione, come pure è evidente che sono queste imprese ad intrattenere rapporti più frequenti con le istituzioni che questi servizi offrono.

Se si considera, ad esempio, il raggio d'azione delle aziende, emerge come il 18% delle imprese in *espansione* operi sia in paesi dell'Unione che in altre aree più lontane, il 15% dichiara di avere solo un paese di riferimento all'interno dell'Unione e i restanti tre paesi al di fuori, il 10% dichiara di operare esclusivamente in paesi esterni all'Unione.

Al tempo stesso, fra le imprese con una posizione *consolidata*, molte operano in tutto il mondo (32%); allo stesso modo, per quanto riguarda gli accordi quello che risulta dall'analisi dei dati è che le imprese in *espansione* e quelle che hanno una posizione *consolidata* sono le più attive in tal senso. È facile immagina-

ginare come la loro propensione ad operare sui mercati esteri non si realizzi esclusivamente tramite movimenti commerciali, quanto attraverso forme collaborative che permettono, in alcuni casi senza impiego eccessivo di capitale, l'accesso in alcune nicchie di mercato o a conoscenze. Di conseguenza, il loro fabbisogno di servizi, e la propensione a rivolgersi ad operatori istituzionali, cresce all'aumentare della complessità del contesto competitivo di riferimento.

Si vuole, in questa sede, riportare d'altro canto l'attenzione sia sull'elevato numero di imprese che rinunciano a collaborare con le istituzioni, sia verso tutti quegli operatori che non hanno ancora effettuato una scelta consapevole di internazionalizzazione. È soprattutto nei confronti di quest'ultima classe di imprese, in cui i soggetti che operano autonomamente sui mercati esteri sono più numerosi, che può essere rivolta l'attività di supporto ed indirizzo della Camera di Commercio. In considerazione del legame stretto che da sempre caratterizza la Camera con il mondo imprenditoriale, appare oggi come imprescindibile la costruzione di un rapporto più intenso, volto a favorire sia la crescita dimensionale che, soprattutto, qualitativa e strategica del management.

I segnali di una crescita potenziale, o sommersa, sono presenti e numerosi: anche fra le imprese che operano occasionalmente sui mercati esteri sono presenti aziende che hanno dato vita a forme di internazionalizzazione più complesse. Possiamo osservare infatti che anche fra le imprese che fanno parte degli operatori *occasionalisti* sono presenti aziende che hanno stipulato degli accordi: si tratta di sette imprese che hanno dichiarato di avere stipulato almeno un accordo e una di queste addirittura due. I dati evidenziano, allo stesso modo, un numero elevato di imprese che pur appartenendo alla categoria di esportatori *occasionalisti* hanno sviluppato forme collaborative. Tra queste, 4 hanno dato vita ad accordi di tipo commerciale, 1 ad un accordo di tipo produttivo, 1 ad una joint-venture e 1 ad un accordo di ricerca. Un'altra caratteristica che le accomuna è l'età di inizio dell'attività esportativa; l'esportatrice "più anziana" esporta dal 1996 la "più giovane" dal 2002. È possibile dunque immaginare che queste imprese, pur non essendo ancora entrate nella fase *espansiva*, si stiano preparando per intensificare la loro attività nei mercati esteri.

Questo quadro può essere arricchito dal confronto con il dato nazionale: una comparazione fra le due rilevazioni mostra, infatti, come siano presenti alcuni segnali, indici di un differente approccio verso le istituzioni. Complessivamente, a livello nazionale, il numero di imprese che si rivolge alle CCIAA è pari a circa il 30%: il dato provinciale si avvicina, in media, al 25%. È però nella distinzione fra imprese "potenziali" esportatrici che

si rileva la differenza più macroscopica: il dato diminuisce dal 38% (dato nazionale) al 14% (dato provinciale). Al tempo stesso, a livello locale si rileva un ricorso più intenso ad altre istituzioni, quali l'ICE, o, soprattutto per le imprese consolidate, le Ambasciate di altri paesi in Italia.

Il confronto è certamente influenzato dal prevalere, in provincia di Pavia, di imprese di piccola o piccolissima dimensione, che difficilmente sviluppano rapporti di collaborazione con le istituzioni. Il ricorso a società che offrono servizi all'internazionalizzazione appare inoltre soprattutto concentrato in una parte di imprese, che sviluppano contestualmente rapporti di collaborazione con più enti, mentre permane un elevato numero di aziende che operano autonomamente sui mercati internazionali. L'analisi dei dati mostra, infatti, come solo il 27% delle imprese presenti nella banca dati dichiarò di aver sviluppato un rapporto di collaborazione con le istituzioni. Fra queste, sono presenti realtà aziendali che hanno deciso di approfondire i rapporti con le società di servizio, dimostrando un ricorso più intenso ad una pluralità di soggetti. A fronte di queste considerazioni, appare dunque evidente come siano elevati i margini per arricchire le relazioni fra le aziende ed il sistema degli operatori che offrono servizi all'internazionalizzazione.

FINITO DI STAMPARE  
NEL MESE DI OTTOBRE DUEMILATRE  
PRESSO LA TIPOGRAFIA PI-ME EDITRICE S.R.L.  
DI PAVIA