

I SERVIZI ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI IN ITALIA: UN'ANALISI DEL MATCHING TRA DOMANDA E OFFERTA

di Francesco Pagliacci

1.1 I processi di internazionalizzazione della Pmi italiana

1.1.1 Premessa

La comprensione dei diversi percorsi che le imprese sperimentano nella loro espansione sui mercati internazionali costituisce la necessaria premessa per ogni politica che si proponga di aumentare il grado di *matching* tra domanda e offerta di servizi all'internazionalizzazione. Allo stesso tempo questi percorsi riflettono – oltre che le diverse strategie e capacità competitive dei singoli attori – anche il modificarsi dei vincoli e delle difficoltà che le imprese incontrano nella loro azione internazionale, modificazioni che scaturiscono a propria volta sia dalle diversità dei singoli ambiti di mercato di volta in volta affrontati, sia dall'evolvere del complessivo contesto economico. Offerta e domanda di servizi all'internazionalizzazione si sono sempre sviluppate parallelamente all'evoluzione del contesto in cui le imprese si sono trovate ad operare. È perciò importante evidenziare i mutamenti che hanno interessato il concetto stesso di internazionalizzazione negli ultimi decenni, dando conto delle trasformazioni che hanno interessato il modo di operare all'estero delle Pmi italiane.

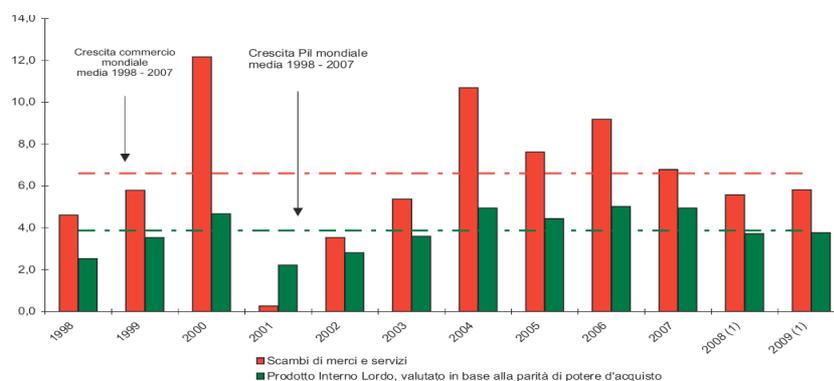
1.1.2 L'attuale scenario internazionale

1.1.2.1 La dinamica del ciclo economico

La storia economica degli anni Novanta del 1900 è caratterizzata da profonde trasformazioni. In particolare, il miglioramento delle infrastrutture mondiali di comunicazione e di trasporto, lo sviluppo dei mercati finanzia-

ri, l'articolarsi e il diffondersi di ulteriori servizi alle imprese, l'affermarsi di tecnologie dell'informazione di facile adozione (tali da ridurre i costi di transazione e abbattere i precedenti vincoli spazio temporali nelle relazioni a lunga distanza), i processi di liberalizzazione in atto in molti paesi hanno alimentato un formidabile sviluppo del commercio internazionale. Oggi dunque gli scambi commerciali con l'estero rappresentano una delle voci principali nella crescita del Pil mondiale (figura 1.1), così come di quello Europeo (Ice, 2008). L'inversione del ciclo economico avviata con la crisi finanziaria Statunitense ha bruscamente interrotto questa relazione virtuosa tra crescita degli scambi internazionali e crescita economica e l'aspettativa di una prolungata recessione che potrebbe estendersi fino al 2010 (Ice, 2008) sta alimentando il diffondersi di crescenti orientamenti protezionistici in molti paesi, quasi rimuovendo dalla memoria collettiva la consapevolezza dell'importanza che l'apertura degli scambi ha sempre giocato nella promozione dello sviluppo economico. Questa consapevolezza dovrebbe invece essere tenuta ben viva e orientare le politiche economiche verso un mix ben dosato di interventi urgenti a sostegno dei redditi e della domanda interna e di promozione dello sviluppo degli scambi internazionali, anche attraverso specifiche politiche di servizi all'internazionalizzazione.

Fig. 1.1 - Produzione e commercio mondiali (variazioni percentuali in volume)



Fonte: elaborazioni Ice su dati Fondo Monetario Internazionale

1.1.2.2 La nuova geografia della crescita

Ancor prima della netta battuta di arresto iniziata nel corso del 2008, già nella precedente fase di espansione economica era evidente come non tutte

le aree geografiche beneficiassero dei medesimi tassi di crescita. Le trasformazioni nella geografia della crescita hanno continuato a seguire un trend consolidato, perdurante da oltre un decennio. La crescita mondiale si sta sempre più allontanando dal mondo occidentale, interessando invece le economie emergenti (*in primis* Cina e India). Negli Stati Uniti (anche a causa della crisi dei mutui *subprime*) la crescita si è fermata, nel 2007, al 2,2%; in Unione Europea al 3,1%¹.

Questo tendenziale ridisegno della geografia economica mondiale ha due importanti conseguenze, nel contesto di questo lavoro. La prima riguarda il fatto che il ricorso a politiche di protezione dei mercati nazionali rischia di trasformarsi in una rinuncia alle opportunità offerte dalle nuove aree di crescita e può anzi determinarne un rapido affievolimento, senza che i mercati interni dell'Europa e degli Usa possano assicurare una effettiva e duratura alternativa. Inoltre, lo spostamento del baricentro della crescita al di fuori dei mercati occidentali fa sì che la dimensione esclusivamente mercantile rappresenti oggi solo una delle molteplici forme attraverso cui si sta organizzando l'attività internazionale delle imprese. Importanza sempre maggiore è invece riconosciuta alle forme di internazionalizzazione che prevedono un parziale trasferimento all'estero di fasi della catena del valore, ivi comprese quelle produttive, attraverso flussi di investimenti diretti all'estero (o Ide)². I flussi di Ide in entrata sono risultati in forte crescita per tutti gli anni Novanta. Dopo la flessione registrata tra il 2001 e il 2003, il trend positivo è ricominciato (fig. 1.2). Anche in questo caso, tuttavia, possiamo notare come, pur rimanendo prioritario il ruolo ricoperto dalle economie occidentali³, sono comunque aumentate nell'ultimo decennio le quote detenute dai paesi in via di sviluppo ed in transizione (Ice, 2007). Proprio queste economie, si pensa possano subire in misura minore i contraccolpi della crisi economica scoppiata in America nel corso del 2008 e mantenere discreti tassi di crescita anche nel biennio 2009-2010 (Ice, 2008).

Alla luce delle dinamiche appena ricordate e dell'attuale fase di crisi economica internazionale, si comprende bene la necessità, per le imprese occidentali, di essere presenti su tali mercati. Il dinamismo che ancora stan-

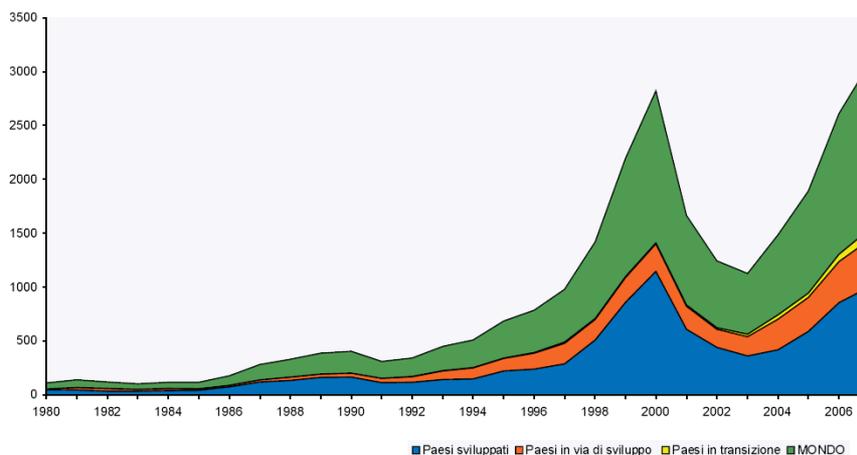
1. In Europa si apprezza una netta differenza tra la debole crescita dei paesi dell'area Euro e la crescita più vigorosa dei paesi dell'Europa orientale.

2. Per Ide si intende una partecipazione svolta da un'impresa in un'altra impresa straniera. Per Fmi e Ocse, si ha Ide solo quando l'investitore estero possiede almeno il 10% di azioni ordinarie della società target ed effettui l'operazione con l'obiettivo di stabilire un interesse duraturo nel paese, una relazione a lungo termine e una significativa influenza nella gestione dell'impresa.

3. Usa, Regno Unito e Francia continuano a detenere il 30% dello stock totale di Ide in entrata.

no esprimendo i mercati di questi paesi dovrebbe indurre i paesi occidentali a specifiche politiche volte a rafforzare la capacità di integrazione delle proprie imprese all'interno di tali mercati, sviluppando appositi strumenti di informazione e di contenimento del rischio connesso a scelte di investimento in paesi fortemente attrattivi ma assi lontani sia sul piano geografico che culturale.

Fig. 1.2 - Investimenti diretti esteri in entrata (valori in miliardi di dollari)



Fonte: elaborazioni Ice su dati Unctad

1.1.3 Il sistema-Italia: tra perdita di competitività e trasformazione del contesto internazionale

1.1.3.1 Un paese che «cammina nel mondo che corre»

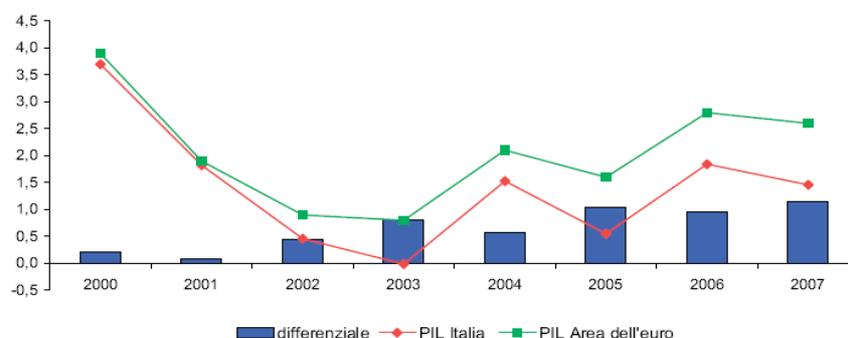
Ancor prima dello scoppio della crisi Statunitense del 2008, la nostra economia stava già attraversando una fase di estrema criticità. Nel nostro Paese, molte delle difficoltà che interessano anche gli altri sistemi economici occidentali si presentano in modo più accentuato⁴ (Ice, 2008). In aggiunta ai fattori di criticità comuni, esistono poi alcune peculiarità del nostro tessuto industriale che inducono a parlare di divergenza del *sistema-Italia* rispetto alle altre economie occidentali: si pensi alla specializzazione

4. Si pensi ad esempio alla cosiddetta crisi da globalizzazione, prodotta dell'ingresso sullo scenario del commercio mondiale di nuovi paesi caratterizzati da basso costo del lavoro e degli altri fattori produttivi.

settoriale e geografica, alla dinamica della produttività, alla dimensione media d'impresa. Da tutte queste considerazioni, deriva la celebre definizione di un paese che «cammina nel mondo che corre» (Faini, 2008), destinato ad allontanarsi dalle economie occidentali⁵ (Baldwin et al., 2007).

La semplice analisi dell'andamento del Pil, delle esportazioni e degli Ide nazionali permettono di mettere in luce le difficoltà di cui si è fatto cenno. La crescita economica del Paese è stagnante da oltre un quinquennio e per il triennio 2008-2010 si parla ormai apertamente di recessione (Ice, 2008). A preoccupare è poi l'ampliarsi del differenziale di crescita rispetto ai principali *competitors* europei (figura 1.3).

Fig. 1.3 - Differenziale di crescita del Pil tra Italia e area Euro (variazioni percentuali)



Fonte: elaborazioni Ice su dati Commissione europea ed Istat

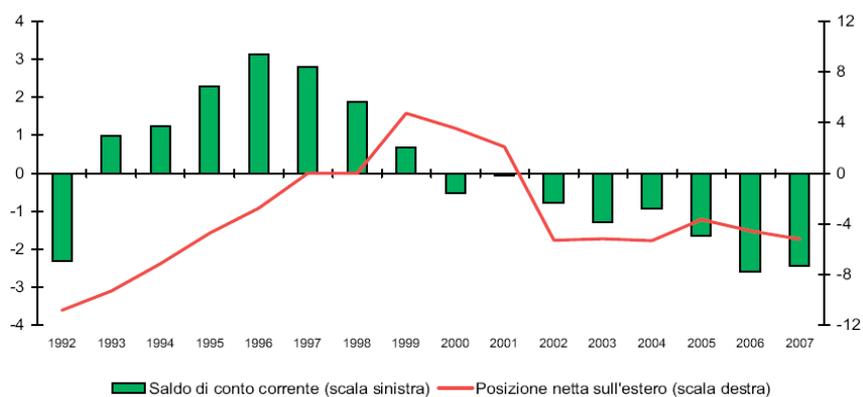
A fronte di una debole crescita del Pil nazionale, anche la dinamica dell'export, nell'ultimo decennio, è stata deludente⁶ (figura 1.4): il saldo del conto corrente e la posizione netta dell'Italia sull'estero (benché negativi già a partire dall'anno 2000), negli ultimi anni, hanno mostrato un ulteriore peggioramento. Parallelamente, anche la propensione all'export italiana⁷ è rimasta sostanzialmente invariata (figura 1.5): caso unico nell'ambito delle principali economie europee (Ice, 2008).

5. L'eventuale declino italiano, dunque, andrebbe inteso non tanto come una riduzione del livello assoluto del nostro tenore di vita, quanto piuttosto come una riduzione persistente della nostra capacità di aumentarlo agli stessi ritmi degli altri paesi occidentali.

6. Unica eccezione è rappresentata dal lieve miglioramento fatto registrare dal nostro export nel 2006 (+6,2%) e nel 2007 (+5,0%).

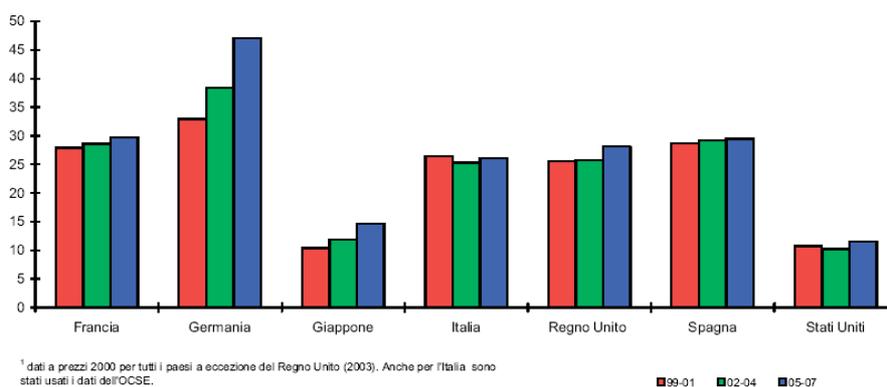
7. Per propensione ad esportare si intende il rapporto percentuale tra esportazioni di beni e servizi e Pil. Diversa è l'apertura internazionale di un paese, ovvero il rapporto percentuale tra somma di importazioni ed esportazioni e Pil.

Fig. 1.4 - Saldi di conto corrente e posizione netta sull'estero dell'Italia (in percentuale del prodotto interno lordo)



Fonte: elaborazioni Ice su dati Banca d'Italia e Istat

Fig. 1.5 - Propensione all'esportazione (a prezzi costanti)



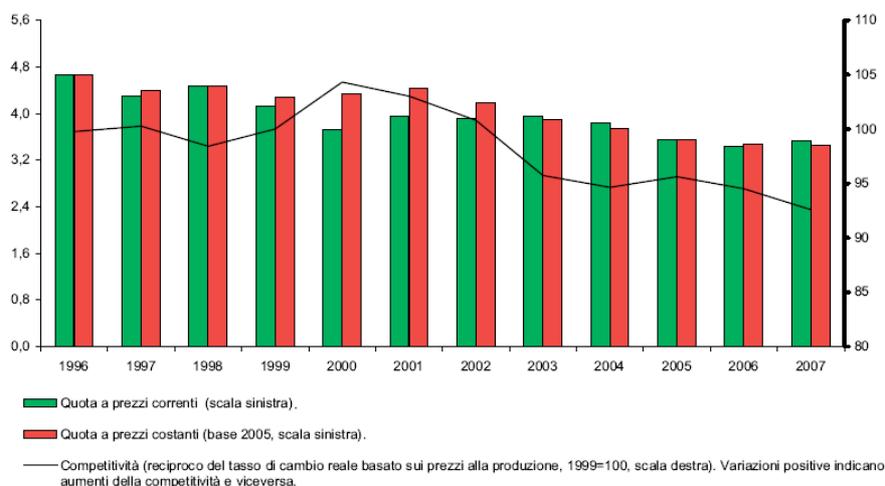
¹ dati a prezzi 2000 per tutti i paesi a eccezione del Regno Unito (2003). Anche per l'Italia sono stati usati i dati dell'OCSE.

Fonte: elaborazioni Ice su dati OCSE, National Accounts Statistics.

Ne derivano dirette conseguenze sulla dinamica delle quote di mercato delle esportazioni italiane nel mondo. Nell'ultimo decennio, infatti, l'andamento delle nostre esportazioni si è sempre rivelato inferiore all'andamento del commercio mondiale ed è perciò continuata la progressiva riduzione delle nostre quote di mercato relative (figura 1.6). Nell'ultimo decennio la quota a valore delle esportazioni italiane si è complessivamente

contratta di oltre un quarto, passando dal 4,7% del 1996 al 3,4% del 2006⁸. Nel corso del 2007, l'andamento positivo delle esportazioni di beni⁹ ha permesso al nostro Paese di accrescere leggermente la propria quota di mercato sulle esportazioni mondiali (Ice, 2008).

Fig. 1.6 - Competitività e quote di mercato delle esportazioni italiane



Fonte: elaborazioni Ice su dati Banca d'Italia, Fmi-Dots, Omc

L'analisi relativa alla perdita di competitività delle esportazioni italiane trova parziale riflesso in tema di investimenti internazionali. In termini quantitativi, al 1 gennaio 2007, le partecipazioni italiane all'estero erano 20.974, con circa 1,2 milioni di dipendenti all'estero. Sul fronte opposto, le imprese italiane partecipate dall'estero erano 7.152 per un totale di circa 850 mila addetti (banca dati Reprint, 2008). Benché sia difficile, oltreché fuorviante, confrontare direttamente il dato italiano con quello di altri paesi occidentali (perdendo così il dato relativo alle specificità settoriali nazionali), molti autori ritengono ancora troppo modesto il grado di internaziona-

8. Dati analoghi si riscontrano anche tra le altre economie occidentali, come conseguenza della crescente integrazione dei mercati mondiali e della più rapida crescita degli scambi commerciali tra le nuove economie emergenti (Baldwin et al., 2007).

9. Favorito dalla crescita oltre la media della domanda mondiale di importazioni di alcuni beni strumentali, come prodotti in metallo, macchinari e altri prodotti meccanici e mezzi di trasporto.

lizzazione produttiva delle nostre imprese¹⁰ (cfr. Mariotti et al., 2005). Questa considerazione è tuttavia in parte compensata dalla consapevolezza che molti processi di internazionalizzazione, anche produttiva, ampiamente perseguiti dalle imprese appartenenti ai tipici settori del *Made in Italy* (meccanica specializzata, tessile-abbigliamento, pelletteria...), difficilmente sono colti dalle statistiche ufficiali sugli Ide¹¹, in quanto tali imprese realizzano queste delocalizzazioni attraverso forme di internazionalizzazione intermedie (Corò et al., 2006).

Rispetto alle altre economie europee, dunque, l'Italia sta compiendo il passaggio da paese meramente esportatore a paese esportatore e investitore all'estero con tempi e modalità differenti. Ciò non può tuttavia oscurare il ritardo che permane nella maggior parte del sistema industriale italiano quanto a capacità di cogliere le opportunità esistenti per radicarsi nei mercati in forte espansione dell'Europa Orientale, del Medio Oriente e dell'Estremo Oriente (Mariotti et al., 2001). Questa difficoltà risulta poi ancor più critica qualora si tenga conto del peso del tutto peculiare che le imprese di dimensione minore occupano nel nostro sistema industriale. Data la scarsità di risorse che connota le Pmi e la conseguente avversione ad impegnarsi in strategie di sviluppo complesse e rischiose, le imprese minori risultano più in difficoltà nel riorientare, sulla base delle sole forze interne, le proprie direttrici di espansione verso questi nuovi mercati. A questo proposito una rete di servizi specialistici all'internazionalizzazione potrebbe consentire una riduzione del rischio percepito e una maggiore mobilitazione di questo tipo di attori verso una più sostenibile espansione internazionale.

1.1.3.2 L'incidenza della Pmi nell'economia italiana

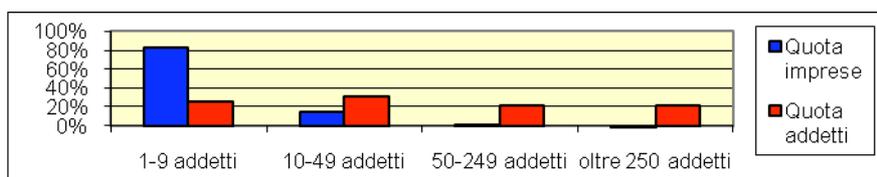
Le attuali 520 mila imprese manifatturiere italiane, nonostante una vistosa contrazione nell'ultimo quinquennio, risultano ancora in numero più che doppio rispetto a quelle presenti negli altri grandi paesi europei. Un così elevato numero di imprese manifatturiere è diretta conseguenza della ridotta dimensione media delle stesse: le imprese con meno di 50 addetti rappresentano infatti il 98% del sistema produttivo manifatturiero nazionale. Tale ripartizione dimensionale ha poi vistosi riflessi anche sulla ripartizione occupazionale (figura 1.7). Di maggiore interesse risulta comunque il paragone tra la realtà italiana e le altre principali realtà europee. Negli altri

10. Frutto di un'espansione multinazionale avvenuta in forte ritardo, dalla seconda metà degli anni Ottanta.

11. Al contrario, sono i settori *capital-intensive* a prevalere nell'attività di Ide.

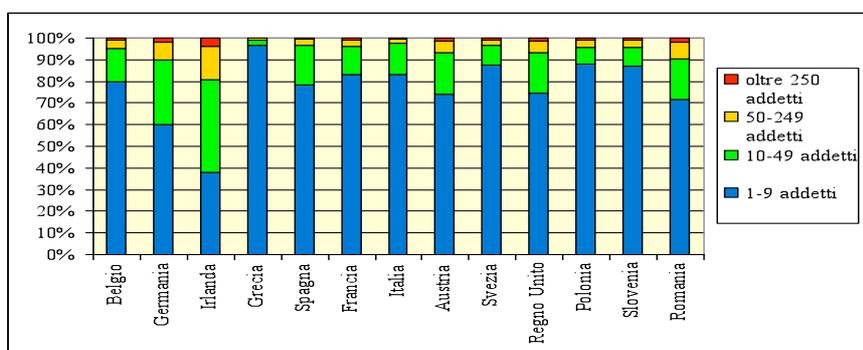
paesi europei lo sbilanciamento a vantaggio delle piccole imprese assume proporzioni molto più contenute (figure 1.8 e 1.9).

Fig. 1.7 - Distribuzione di unità locali e addetti per classe dimensionale (anno 2005)



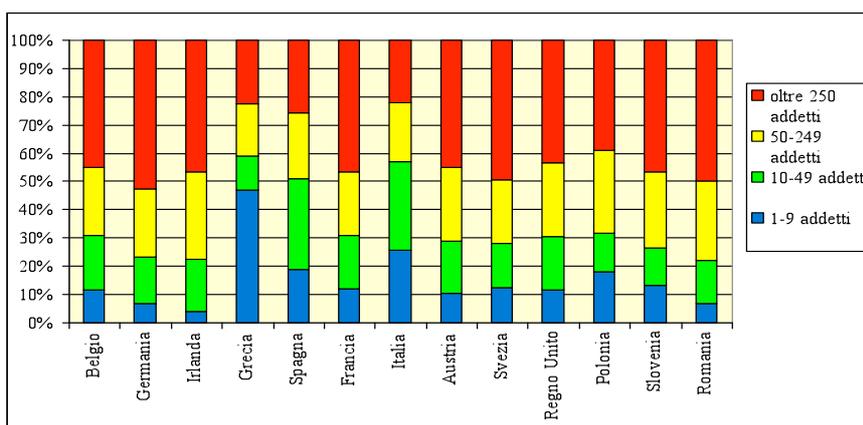
Fonte: elaborazione dati Eurostat

Fig. 1.8 - Ripartizione del numero di imprese manifatturiere per classi di addetti (2005)



Fonte: elaborazione dati Eurostat

Fig. 1.9 - Distribuzione degli addetti per classe dimensionali (anno 2005).



Fonte: elaborazione dati Eurostat

L'importanza ricoperta dalle piccole imprese nel nostro sistema industriale è, dunque, evidente e ha alimentato un lungo dibattito che, spesso, si è intersecato con quello relativo al ruolo delle politiche relative ai servizi all'internazionalizzazione.

In questa sede non entreremo nel merito di tale dibattito, limitandoci a riprendere quanto ricordano Baldwin et al. (2007); come, cioè, il problema della nostra competitività non debba essere visto in termini meramente statici, ma affrontato in termini dinamici. Non ci si deve cioè semplicemente chiedere se la distribuzione dimensionale delle nostre imprese sia adeguata o meno a competere sui mercati internazionali: occorre al contrario assicurare alle nostre imprese più efficienti (piccole o medie che siano) la possibilità di crescere rapidamente e di consolidare la propria dimensione anche sui mercati esteri. Attraverso un simile processo di riallocazione delle quote di mercato si potrebbe aumentare la produttività media del nostro sistema industriale, soprattutto qualora questo avvenisse attraverso il rafforzamento della competitività internazionale. Tali sforzi non devono trasformarsi in un tentativo di far crescere ad ogni costo le nostre imprese: più semplicemente, basterebbe eliminare i condizionamenti che impongono a queste di rimanere piccole.

In quest'ottica, ritrova nuova attualità il tema delle politiche per fornire alle Pmi adeguati servizi all'internazionalizzazione. Se da oltre un decennio questo filone di analisi sembrava essersi affievolito e il tema pareva uscito dalle agende politiche di tutti i paesi occidentali (*in primis* da quella italiana), oggi esso riassume importanza, ascrivendosi compiutamente all'interno dell'ampio dibattito relativo alla competitività del *sistema-Italia*. Per fronteggiare il declino non è più sufficiente affidarsi alla sola forza concorrenziale dei grandi gruppi industriali, peraltro non troppo numerosi nel nostro Paese: occorre adottare precisi strumenti di intervento che agevolino lo sviluppo sul piano internazionale delle Pmi¹². I servizi per l'internazionalizzazione delle Pmi, in questa logica, vengono a costituire una parte di un più ampio pacchetto di politiche tese al miglioramento della competitività del sistema industriale italiano.

Ovviamente, tali servizi devono rispondere alle reali esigenze delle diverse imprese e assecondarne le specifiche modalità di internazionalizzazione. Ne consegue dunque l'importanza di studiare le molteplici traiettorie di internazionalizzazione adottate dalle Pmi italiane. La grande varietà di comportamenti, infatti, rende difforni i fruitori dei servizi erogati e di con-

12. Pmi che, benché "minori" dal punto di vista dimensionale, presentano enormi potenzialità di crescita e sviluppo sui mercati esteri.

seguenza anche le tipologie di servizi richiesti. Tuttavia, è bene sottolineare che la difformità di forme di internazionalizzazione adottate dalle imprese non altera l'importanza dei soggetti in questione¹³. Sulla base di tali presupposti, analizzeremo di seguito le principali strategie e forme di internazionalizzazione adottate dalle Pmi italiane, cercando di capire come esse si sono modificate negli ultimi anni.

1.1.4 Strategie e forme di internazionalizzazione delle Pmi: dinamica, evoluzione e recenti orientamenti

Dopo aver evidenziato i principali elementi che segnalano le specifiche difficoltà del nostro Paese nel contesto competitivo globale, approfondiamo ora il ruolo delle Pmi italiane nello scenario internazionale. Studiando le loro strategie di internazionalizzazione, infatti, comprendiamo come si forma la loro domanda di servizi all'internazionalizzazione. In tale analisi, alla ripartizione classica tra forme di internazionalizzazione commerciale e forme di internazionalizzazione attraverso Ide, affiancheremo una terza categoria concettuale relativa alle cosiddette forme di internazionalizzazione intermedia (ovvero ai tanti tipi di accordi internazionali).

1.1.4.1 Le forme di internazionalizzazione commerciale delle Pmi

Tra le strategie di internazionalizzazione leggera, l'esportazione ha garantito per decenni il successo internazionale della nostra economia. L'esportazione rappresenta una forma di internazionalizzazione leggera in quanto si connota per un ridotto ammontare di investimenti richiesti e per un maggiore grado di reversibilità degli stessi. Di conseguenza, tale modalità è di norma preferita dalle imprese nelle prime fasi del loro sviluppo all'estero (Wolff et al., 2000).

Sul totale di oltre 500 mila imprese manifatturiere attive in Italia, nel 2005, appena 95.000 imprese (il 18,3% del totale) hanno realizzato attività di vendita all'estero (fonte Istat, 2007). Più in dettaglio, le imprese più piccole mostrano la tendenza ad essere meno presenti sui mercati esteri: solo l'11% delle micro imprese esporta, a fronte del 95% delle grandi imprese (tabella 1.1). Tali dati sono ulteriormente suffragati dall'analisi del valore

13. Non possono esistere forme di internazionalizzazione da preferire, come vorrebbe una certa *Stage Theory* per la quale solamente le forme di internazionalizzazione più importanti sono degne di nota.

delle esportazioni che le singole classi dimensionali producono. Le imprese manifatturiere con meno di 50 addetti sviluppano appena il 21,2% del totale delle esportazioni manifatturiere italiane (pur costituendo circa il 90% delle imprese esportatrici). Le medie imprese al contrario, esportano il 30,9% del totale delle esportazioni italiani e le grandi imprese addirittura il 48,0% (dati riferiti al 2006). Ancora una volta, si osserva un deciso sottodimensionamento delle imprese di minori dimensioni in termini di valori esportati (Ice, 2008).

Nel valutare questi dati non si può ignorare la peculiare struttura organizzativa assunta da molta parte del nostro tessuto industriale e produttivo. Il sistema industriale italiano è infatti organizzato per reti di imprese, prevalentemente sotto forma di distretti industriali (cfr. Antoldi, 2006; Foresti et al., 2006a; Fortis, 2006; Lorenzoni, 1990). È evidente, pertanto, che in presenza di una così marcata frammentazione della catena del valore, molte imprese (specialmente di piccolissime dimensioni) limitano la propria attività alla fornitura nei confronti di altre imprese distrettuali *leader*, le quali sono poi direttamente attive sui mercati internazionali¹⁴

Tab 1.1 - Quota di imprese manifatturiere esportatrici sul totale delle imprese manifatturiere, per classe di addetti (anno 2005).

Classe	Quota di imprese esportatrici
Micro imprese: 1-9 addetti	10,99%
Piccole imprese: 10-49 addetti	48,97%
Medie imprese: 50-249 addetti	85,75%
Grandi imprese: oltre 250 addetti	95,70%
Totale	18,30%

Fonte: elaborazioni su dati Istat e Eurostat

Inoltre, proprio nel corso degli ultimi cinque anni, le imprese manifatturiere con meno di 50 addetti hanno visto contrarre la propria quota di esportazioni rispetto al 2001 (quando esportavano il 24,1% della loro produzione)¹⁵. Al contrario una dinamica dell'export decisamente migliore della media ha interessato le imprese manifatturiere medie e grandi. Le sole imprese con oltre 250 addetti, che nel 2001 esportavano il 46,6% del totale

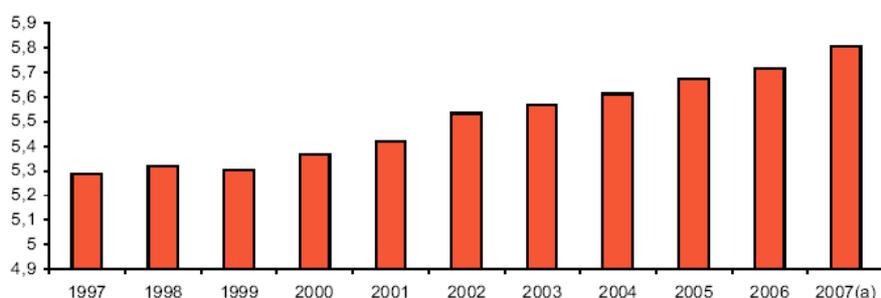
14. Di conseguenza, benché non internazionalizzate a livello di singola impresa, queste sono comunque situate all'interno di reti di imprese a loro volta internazionalizzate.

15. Sebbene tale risultato stato causato da una serie di fattori strettamente congiunturali, prima fra tutte la forte contrazione registrata dai settori tessile e conciario, nei quali le piccole imprese mostrano una presenza decisamente superiore alla media (Ice, 2008).

delle esportazioni manifatturiere italiane, nel 2006 esportavano circa il 48,0% del totale (Ice, 2008).

Analoghe preoccupazioni emergono dall'osservazione del numero medio di mercati che ciascun singolo esportatore serve. Benché la figura 1.10 mostri un aumento costante, nell'ultimo decennio, del numero medio di mercati esteri serviti da ciascun operatore (al 2007 esso è risultato pari a 5,81), in realtà tali dati nascondono una realtà molto variegata¹⁶. Il 43% degli esportatori, infatti, è presente in un solo mercato estero, mentre al contrario appena il 10% delle imprese è presente in più di 20 mercati contemporaneamente (Ice, 2008).

Fig. 1.10 - Numero medio di mercati serviti per esportatore



Fonte: elaborazione Ice su dati Istat

Relativamente alle aree di destinazione delle esportazioni italiane, il 72,5% di esse è rivolto al mercato europeo, mentre soltanto l'8,2% a quello americano e il 6,3% all'Asia orientale. Tale specializzazione geografica – limitata ai mercati più vicini – è causata dalla grande presenza di piccole imprese esportatrici: sono soprattutto queste ultime ad essere più presenti della media sul mercato europeo, confermando così una certa correlazione tra vicinanza del mercato di destinazione e classe dimensionale (Ice, 2008).

16. Il numero medio dei mercati serviti per esportatore è positivamente correlato alla dimensione dell'impresa. Ad esempio, le microimprese servono in media 1,71 mercati; le grandi 6,36 (Ice, 2008).

Tab. 1.2 - Esportazioni per classe di addetti e area geografica (percentuale per classe d'impresa, milioni di euro per il totale d'area)

Paese	2001					2006				
	da 1 a 9 addetti	da 10 a 49 addetti	da 50 a 249 addetti	250 addetti e oltre	Totale	da 1 a 9 addetti	da 10 a 49 addetti	da 50 a 249 addetti	250 addetti e oltre	Totale
Europa	10,8	20,1	27,5	41,6	185.149	9,9	18,5	28,6	43,0	235.198
Africa settentrionale	14,3	19,8	24,1	41,8	6.710	12,5	18,8	21,7	47,0	7.967
Altri paesi africani	16,7	25,8	21,7	35,7	3.154	13,9	21,6	23,4	41,2	4.241
America settentrionale	8,3	20,3	27,5	43,9	26.564	7,3	17,7	29,1	45,9	26.494
America Latina	9,1	19,2	25,7	46,1	9.546	8,0	15,6	24,2	52,2	9.687
Medio Oriente	12,7	21,7	26,8	38,9	9.257	11,2	17,1	25,6	46,0	12.957
Asia centrale	9,7	19,5	29,2	41,6	1.844	9,3	17,9	29,4	43,5	3.661
Asia orientale	9,8	19,4	26,9	43,9	17.419	10,6	18,7	28,5	42,2	20.550
Oceania e altri territori	14,6	19,2	24,6	41,6	2.528	10,3	21,0	26,5	42,3	3.530
Mondo	10,7	20,1	27,2	42,0	262.171	9,9	18,4	28,1	43,6	324.285

Fonte: Ice (2008)

Sotto il profilo delle esportazioni, le piccole imprese sembrano dunque essersi indebolite nel corso degli ultimi anni, a tutto vantaggio delle imprese medie e grandi (Ice, 2008). In particolare, in un periodo di crescita altalenante e non sempre soddisfacente delle nostre esportazioni, le grandi imprese sono riuscite non solo ad ottenere i risultati migliori sui mercati di sbocco più importanti, ma anche a contenere le perdite nelle aree dove le nostre esportazioni hanno avuto una variazione negativa¹⁷.

1.1.4.2 L'esigenza di nuove strategie di internazionalizzazione

L'analisi delle esportazioni non completa il quadro d'indagine. Come si ricordava nell'introduzione, negli ultimi anni lo scenario economico internazionale è andato modificandosi, assumendo una complessità sempre maggiore. In particolare, le imprese occidentali intenzionate a rafforzare o a difendere il proprio vantaggio competitivo sul fronte internazionale devono oggi «fare in modo che la propria presenza sui mercati esteri non abbia carattere sporadico, ma sia invece continua e duratura. L'impresa è cioè chiamata a diventare un *insider* nelle aree geografiche reputate attrattive» (Valdani et al., 2003, pag. 221). Per diventare un *insider* nei mercati internazionali le sole forme esportative non sono più sufficienti. Specialmente in alcuni settori si impone la necessità di realizzare insediamenti diretti all'interno dei mercati da presidiare. Ovviamente, sono molteplici le solle-

17. Anche i dati declinati per aree geografiche confermano come le micro e le piccole imprese perdano (nell'ultimo periodo) quote di mercato in quasi tutte le zone considerate. Al contrario le grandi imprese si rafforzano sul totale-mondo di quasi il 2%, aumentando i propri valori nella maggior parte della aree.

citazioni che portano un'impresa ad adottare una simile strategia: si pensi alle politiche di attrazione degli investimenti da parte delle autorità locali; al tentativo di impiegare fattori di produzione disponibili localmente a condizioni più vantaggiose; al tentativo di ridurre l'incidenza dei costi di trasporto e/o degli oneri doganali (Valdani et al., 2003).

A prescindere dalle motivazioni che giustificano una strategia di internazionalizzazione produttiva, risulta importante distinguere le attività di semplice delocalizzazione all'estero (che non si pongono come obiettivo il presidio del mercato di sbocco¹⁸) dai casi in cui all'internazionalizzazione produttiva corrisponde anche un'internazionalizzazione di tipo commerciale (Valdani et al., 2003). Proprio questo secondo tipo di investimenti diretti all'estero ha assunto nel corso degli ultimi anni (indicativamente a partire dal 2000) un rilievo particolare, anche per le imprese di minori dimensioni.

1.1.4.3 Gli investimenti diretti all'estero

Nonostante l'importanza rappresentata oggi dalle forme di investimento diretto all'estero, la loro analisi risulta non priva di difficoltà. Già la stessa definizione di Ide pone alcuni problemi di rilievo. Il Fmi nel 1977 definisce come Ide quegli investimenti che comportano l'acquisizione del controllo¹⁹ di un'impresa estera, con un qualche grado di coinvolgimento dell'investitore nella direzione e nella gestione delle sue attività²⁰. La genericità di una simile definizione è evidente: i vari paesi, infatti, differiscono tra loro per quanto attiene alla quota minima di capitale della partecipata estera che deve essere detenuto per poter effettivamente parlare di Ide. L'Unctad propone di usare il termine Ide solo quando sia detenuto oltre il 10% del capitale dell'impresa controllata.

I riferimenti forniti dalle autorità valutarie nell'identificare gli Ide possono tuttavia produrre ulteriori elementi di criticità. In primo luogo, solo una parte del capitale investito in imprese estere viene finanziato tramite movimenti effettivamente registrati dalle bilance dei pagamenti: la possibilità di reperire risorse finanziarie complementari anche sui mercati locali di insediamento fa sì che molti Ide sfuggano ad un'effettiva rilevazione. Un

18. Cfr. il caso degli insediamenti produttivi italiani in Romania (Valdani et al., 2003).

19. Nel caso manchi il controllo, tali investimenti devono comunque comportare l'acquisizione di interessi durevoli, minoritari oppure paritari.

20. Risulta in questo caso evidente la differenza dai semplici investimenti in portafoglio, caratterizzati invece da partecipazioni di natura finanziaria e attuati da soggetti istituzionalmente o di fatto non interessati alla concreta gestione d'impresa.

secondo elemento di criticità origina invece nel caso in cui gli Ide transitino da un soggetto intermedio. In questo caso, infatti, l'utilizzo del criterio dell'*immediate beneficiary* nella valutazione degli Ide può generare significative distorsioni, tanto in termini di destinazione geografica, quanto in termini di settore di attività e persino di direzione²¹ (Mariotti et al., 2005).

Un ultimo elemento di problematicità riguarda le motivazioni strategiche che inducono le imprese italiane ad intraprendere Ide. A differenti motivazioni nella realizzazione di Ide, infatti, farà seguito una grande eterogeneità nelle tipologie di Ide e nella loro localizzazione. Molteplici teorie spiegano l'esistenza degli Ide: le principali si concentrano sulle varie imperfezioni di mercato²².

L'Italia è meno attiva delle altre economie industrializzate in questo campo (Foresti et al., 2006b). Nel 2005, lo stock di Ide in uscita dal nostro paese rappresentava il 16,7% del Pil, rispetto al 55,9% del Regno Unito, al 41,5% della Francia e al 33,1% della Germania (Fonte: www.unctad.org). Ancora, la quota di imprese manifatturiere che effettua Ide risulta assai modesta: nel 2004 gli investitori che detenevano partecipazioni all'estero erano appena 2.792, ovvero lo 0,53% del totale delle imprese manifatturiere (tabella 1.3). La figura 1.11, tuttavia, permette di apprezzare una dinamica positiva per quanto concerne l'andamento degli Ide negli ultimi tre anni (cfr. Mariotti et al., 2005; Foresti et al., 2006b).

Tab. 1.3 - Imprese esportatrici e imprese multinazionali (2004)

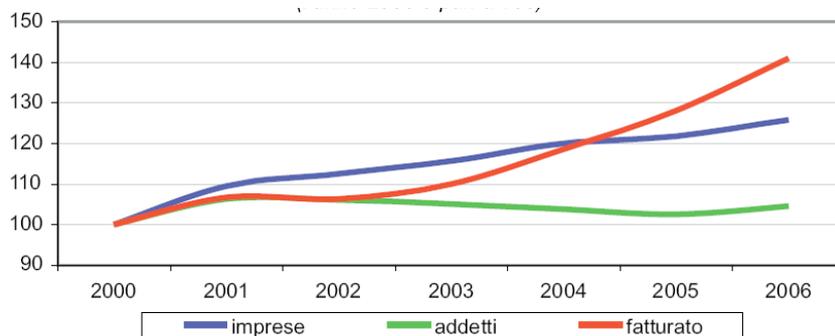
	Valore assoluto	Valore percentuale (sul totale delle imprese manifatturiere)
Totale imprese manifatturiere	524.359	100,00%
Imprese esportatrici	97.400	18,58%
Imprese che effettuano Ide	2.792	0,53%

Fonte: Elaborazione personale dati Istat, Ice, Mariotti e Mutinelli (2005)

21. Si pensi al caso Mannesmann – Olivetti, ricordato da Mariotti et al. (2005).

22. Eun et al. (2004) ricordano l'esistenza di barriere commerciali; la presenza di costi di trasporto; le imperfezioni nel mercato del lavoro; la disponibilità di materie prime o risorse energetiche solo in determinati paesi; la disponibilità in capo all'impresa di *intangibile assets*.

Fig. 1.11 - Controllate italiane all'estero (anno 2000 = 100)



Fonte: Ice-Reprint

Il ruolo delle Pmi nell'attività di investimento diretto estero è marginale. Nonostante un progressivo «allargamento del numero dei protagonisti» (Mariotti et al, 2005), oggi il ruolo preponderante nell'insieme degli investitori italiani all'estero è ancora ricoperto dalle imprese con oltre 250 addetti, le quali sono responsabili di oltre il 65% delle imprese estere partecipate e dell'80% degli addetti all'estero coinvolti. Al contrario, la rilevanza dei piccoli investitori è rimasta prossima alla soglia del 10%, sia in termini di addetti all'estero che di fatturato (Ice, 2008).

Tab. 1.4 - Partecipazioni italiane all'estero al 1 gennaio 2004 per dimensione del gruppo di appartenenza dell'impresa investitrice

Classe	Gruppi investitori	Imprese estere partecipate	Dipendenti delle imprese partecipate
Fino a 49 addetti	2.740	3.556	113.883
Da 50 a 249 addetti	1.610	2.910	102.478
Da 250 a 499 addetti	567	1.905	67.396
Oltre 500 addetti	498	6.687	825.220
Totale	5.415	15.058	1.108.977

Fonte: banca dati REPRINT, Politecnico di Milano – Ice

In termini geografici, la UE rimane l'area di destinazione più importante (con il 47,6% del totale delle partecipate estere, il 46,8% del totale degli addetti ed oltre il 60% del fatturato totale). Segue l'Europa centrale ed o-

rientale²³ (14,4% del totale delle partecipazioni e 16,6% del totale degli addetti). Nella UE, il ruolo dei grandi investitori è tuttora dominante, sebbene esso abbia subito – nel corso degli ultimi anni – un ridimensionamento costante a vantaggio delle imprese di minori dimensioni (Ice, 2007). Le piccole imprese infatti continuano ad investire nelle aree relativamente più vicine (Unione Europea a 27, Balcani e Africa settentrionale). Anche l'indagine Isae (del 2007) sulle delocalizzazioni nel settore manifatturiero italiano²⁴ conferma questi dati: sembra esistere, in altri termini, una relazione positiva tra dimensione dell'investitore e distanza dell'area di localizzazione. Ad esempio, a livello mondiale, l'incidenza dei piccoli e piccolissimi investitori in termini di occupati è pari al 7,6%. In Africa del Nord tale incidenza sale a quasi il 13%, mentre nei Balcani e nell'Europa orientale arriva addirittura al 19,6%²⁵ (Ice, 2008).

Nell'osservare i trend delle Pmi quanto a processi di internazionalizzazione attiva bisogna, tuttavia, adottare una certa cautela. È evidente, infatti, che le Pmi sono meno propense al ricorso agli Ide, in quanto privilegiano le forme intermedie di internazionalizzazione. Tali forme presentano indubbi vantaggi in termini di maggiore flessibilità e soprattutto in termini di costi fissi più contenuti. Ovviamente, i piccoli imprenditori che internazionalizzano parte delle proprie attività attraverso tali forme leggere sfuggono ad una osservazione concentrata esclusivamente sulle attività di partecipazione all'estero. Il loro ruolo nel processo di internazionalizzazione attiva dell'industria italiana rischia perciò di essere sottostimato. Questo è particolarmente vero per i settori tradizionali del *Made in Italy*, settori nei quali tanta parte delle nostre Pmi è attiva (Ice, 2007).

1.1.4.4 Le forme di internazionalizzazione intermedie

Dunque, neppure gli Ide esauriscono lo spettro delle strategie di internazionalizzazione a disposizione delle imprese. Esistono altre strategie di apertura internazionale – anche sul lato della produzione - definite come intermedie, in quanto si collocano a metà tra la semplice esportazione

23. Il Rapporto Ice (2007) con questo termine fa riferimento ad un aggregato piuttosto eterogeneo di paesi: i nuovi membri della UE, i Balcani, e la Russia.

24. L'indagine è stata condotta a febbraio 2007 su un campione di 3.800 imprese, stratificato per regioni, settori di attività economica e dimensione aziendale.

25. Tale relazione non riesce tuttavia a spiegare la presenza relativamente numerosa di piccole imprese italiane in Asia orientale, una macroarea industriale molto remota, eppure estremamente attraente per gli Ide del settore tessile-abbigliamento, della manifattura leggera e dell'Ict (Ice, 2008).

all'estero e il ricorso agli Ide: accordi di tipo commerciale o produttivo, accordi di partenariato a progetto, accordi di *licensing*. Essi rappresentano il tentativo, da parte delle imprese specialmente di minori dimensioni, di conseguire benefici altrimenti non ottenibili attraverso uno sviluppo internazionale per linee interne. A spingere le imprese italiane verso queste strategie di internazionalizzazione intermedie sono l'ottenimento di vantaggi di costo o l'accesso a specifiche risorse e competenze. È però evidente anche il contenimento dei rischi rispetto alla realizzazione di un investimento diretto in loco (Valdani et al., 2003), nonché la maggior flessibilità di tali strumenti.

L'analisi di queste forme di internazionalizzazione sconta però alcune difficoltà di fondo. A fronte di un'ampia letteratura esistente sulle strategie multinazionali dei grandi investitori, l'analisi dei processi di apertura internazionale delle Pmi può contare solo su una serie di studi non sistematici. È infatti difficoltoso misurare in modo adeguato le forme emergenti di divisione internazionale del lavoro basate su rapporti di cooperazione e comunicazione piuttosto che sui diritti di proprietà (Corò et al., 2003). In questa sede, dunque riporteremo soltanto i risultati di alcuni studi di carattere locale.

1.1.4.4.1 La partnership con fornitori strategici e la subfornitura conto terzi

Un primo filone di ricerca è rappresentato dall'Osservatorio TeDIS "Reti e tecnologie per la piccola e media impresa". Nell'ambito di questo osservatorio, nel 2002, è stata condotta un'analisi relativa alle strategie di internazionalizzazione produttiva delle Pmi operanti in sistemi distrettuali. Lo studio è stato condotto sulle imprese leader appartenenti ai 20 principali distretti industriali italiani operanti nei comparti tipici del *Made in Italy*²⁶: moda, casa-arredo, meccanica.

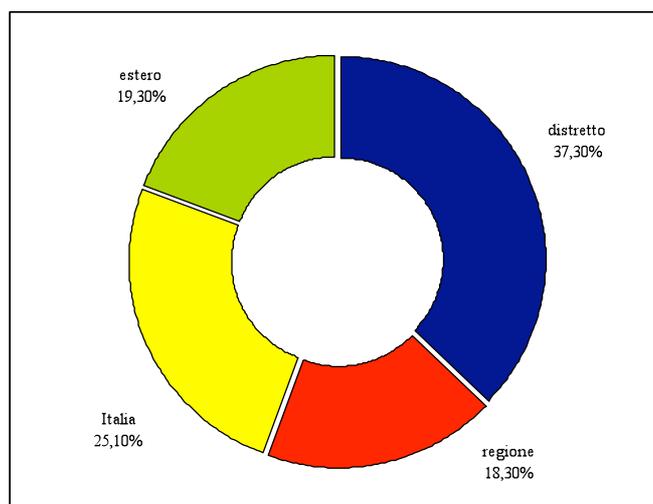
Ben il 90% delle imprese analizzate esternalizza almeno parte delle attività della propria filiera. L'internazionalizzazione produttiva ricopre un ruolo rilevante (il 41% delle imprese intervistate è coinvolto da processi di apertura internazionale della catena del valore a monte). A conferma della nostra tesi, tale apertura a monte non avviene solo attraverso Ide (opzione praticata dal 34,7% delle imprese): ad essi vengono preferite forme inter-

26. Le aziende intervistate sono situate per il 40,7% al Nord-est, per il 28,0% in Lombardia, per il 18,7% in Emilia-Romagna, per il 12,6% in Toscana.

medie di internazionalizzazione che non necessitano di ingenti investimenti da parte della casa madre, avvalendosi invece di imprese fornitrici indipendenti. In particolare, prevalgono la costituzione di relazioni di partnership con fornitori strategici (scelte dal 61,3% di imprese che hanno rapporti produttivi con l'estero) e il ricorso a contoterzisti esteri (scelti dal 21,3% delle imprese intervistate). Inoltre, il 15% delle aziende con internazionalizzazione produttiva sviluppa più di una forma di presenza all'estero (Chiarvesio et al., 2003).

Tali dati dimostrano che il ricorso alla fornitura strategica (ovvero quei fornitori esterni all'impresa, con i quali però quest'ultima ha comunque costruito relazioni di lungo periodo fondate sulla partnership e sulla fiducia reciproca) assume grande rilievo. A livello di distribuzione geografica di tali fornitori strategici, solo il 37% è localizzato entro lo stesso distretto di appartenenza dell'azienda. Ben il 20% si trova invece all'estero, prevalentemente in Europa occidentale, sebbene comincino ad essere significative le presenze di fornitori strategici in Cina (23,9%) e nell'Europa orientale e balcanica (19%) (Chiarvesio et al., 2003).

Fig. 1.12 - Distribuzione geografica dei fornitori strategici



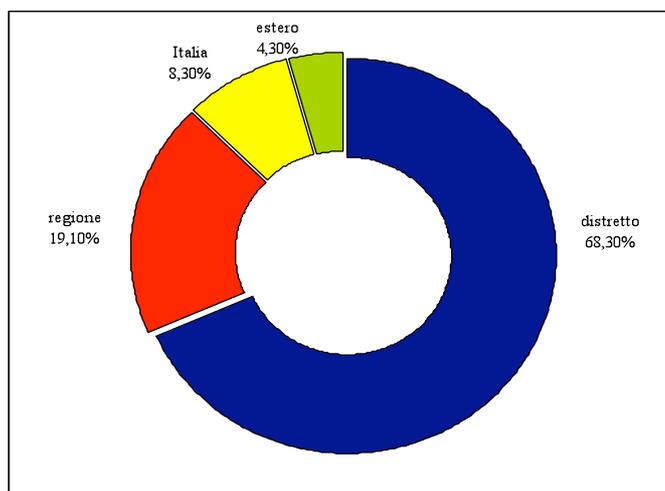
Fonte: TeDIS, 2002

I dati presentati dall'Osservatorio TeDIS evidenziano anche alcuni aspetti relativi alla subfornitura conto terzi internazionale. Tale fenomeno

era già stato analizzato alla fine degli anni Settanta²⁷: in chiave internazionale, si distingue dalla fornitura strategica in quanto risulta minore il grado di coinvolgimento tra le parti²⁸ (Valdani et al., 2003).

I risultati presentati dall'osservatorio TeDIS (2002) mostrano come la subfornitura conto terzi si differenzi sensibilmente dalla partnership con fornitori strategici. Le scelte in termini di subfornitori conto terzi appaiono, infatti, molto più legate alla specializzazione e alla flessibilità del sistema locale. Complessivamente, il parco di subfornitori delle aziende intervistate è composto per oltre i due terzi da imprese localizzate nello stesso distretto industriale dell'impresa e solo per il 4% da partner esteri, prevalentemente nell'Est Europa (56,2%) e nel Far East (37,5%) (Chiarvesio et al., 2003).

Fig. 1.13 - Distribuzione geografica dei subfornitori conto terzi



Fonte: TeDIS, 2002

27. Esso è stato descritto come «esecuzione di una commessa di lavorazione o di produzione affidata da un'impresa committente ad un'altra impresa detta subfornitrice o terzista; in generale la prima predetermina le caratteristiche tecniche, cioè il 'contenuto' della commessa e si assume i rischi di mercato e di collocamento dei prodotti finiti, la seconda si incarica della realizzazione materiale della commessa» (Lorenzoni, 1979, p. 183).

28. Gli accordi possono risultare di breve durata o in alternativa la loro estensione temporale può essere estesa tanto quanto richiede una verifica delle capacità effettive di assorbimento del mercato.

1.1.4.4.2 Il traffico di perfezionamento passivo

Un'altra modalità per verificare l'intensità e l'orientamento geografico dell'internazionalizzazione delle filiere produttive è rappresentata dall'analisi dalle informazioni che derivano dal regime di transito delle merci alle dogane ed in particolare dal cosiddetto traffico di perfezionamento passivo (o *outward processing trade*). Con tale denominazione, una normativa dell'Unione Europea individua il regime della temporanea esportazione²⁹. Tale traffico rappresenta dunque una forma di decentramento produttivo a livello internazionale (o meglio una subfornitura di fase produttiva a livello internazionale), al fine di avvantaggiarsi dai più bassi costi di produzione vigenti in un paese straniero (Valdani et al., 2003).

I dati relativi al traffico di perfezionamento passivo evidenziano una partecipazione ai processi di delocalizzazione e internazionalizzazione della produzione da parte delle imprese italiane più intensa di quanto i dati sugli Ide o sulle forniture strategiche evidenzino (in particolare per quanto concerne le imprese di minori dimensioni e quelle appartenenti ai distretti³⁰). Tuttavia, negli ultimi anni il processo di allargamento dell'Unione Europea e la caduta delle barriere doganali ha reso sempre meno conveniente l'adozione di simili regimi (Foresti et al., 2006b).

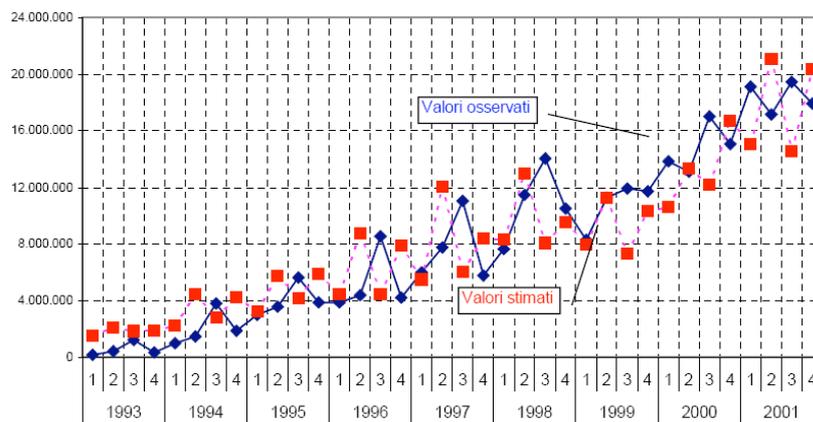
A prescindere dal caso specifico rappresentato dal traffico di perfezionamento passivo, una proposta di analisi volta a misurare il grado di internazionalizzazione delle Pmi italiane muove dall'ipotesi che in presenza di Pmi che partecipano ai processi di divisione internazionale del lavoro, i flussi di interscambio commerciale possano riflettere specifiche forme di integrazione produttiva (Corò et al., 2003). Le condizioni sotto le quali l'ipotesi di Corò et al. (2003) può essere testata è che «se esiste una forte correlazione tra le serie storiche delle esportazioni e delle importazioni di due sistemi produttivi, possiamo dedurre che il ruolo di tali flussi vada oltre la mera funzione commerciale di acquisizione di input produttivi (le importazioni di materie prime e beni intermedi) e di vendita all'estero di un qualche output (le esportazioni di beni finali o intermedi). In particolare, la correlazione può essere il segnale di esportazioni finalizzate a ottenere una tra-

29. In sostanza, il traffico di perfezionamento passivo consiste nell'esportazione di merci al fine poi della loro reimportazione dopo che queste ultime hanno subito una qualche trasformazione o lavorazione in un paese straniero. In questo, esso si differenzia dal traffico di perfezionamento attivo, il quale riguarda le importazioni che in via temporanea entrano nel territorio italiano per essere poi ri-esportate.

30. Tra le imprese italiane, sono soprattutto quelle del sistema-moda ad utilizzare in misura prevalente questo strumento di apertura internazionale (si pensi ai flussi di merci diretti ai paesi dell'est europeo).

sformazione di prodotti intermedi, che vengono poi reimportati nella base domestica oppure esportati direttamente dall'area di ultima lavorazione. In questo modo, quello che appare come misura di esportazione commerciale è in realtà un processo di *outsourcing* internazionale di specifiche fasi di produzione»³¹ (Corò et al., 2003, pag. 77-78). Tale approccio, dunque, non scompone l'apertura internazionale in integrazione commerciale e integrazione produttiva: esso piuttosto evidenzia se la dinamica dei flussi relativi all'apertura commerciale è il sintomo di un processo di integrazione produttiva (Corò et al., 2003). Tale modello è stato applicato alla filiera vicentina del tessile-abbigliamento (figura 1.14). Analizzando le dinamiche dell'interscambio tra la provincia di Vicenza e la Romania emerge una forte correlazione tra le importazioni vicentine di abbigliamento e le esportazioni vicentine di tessuti. Tale correlazione è sintomatica di una relazione produttiva tra Vicenza e la Romania ed in particolare di una delocalizzazione produttiva che muove beni in uscita e in entrata per realizzare fasi produttive del distretto di Vicenza in Romania (Corò et al., 2003).

Fig. 1.14: Stima delle importazioni di abbigliamento di Vicenza dalla Romania in base alle esportazioni ritardate di tessuti: valori osservati e valori stimati.



Fonte: Corò e Volpe, 2003

Tali modalità di internazionalizzazione sono comuni anche ad altri sistemi produttivi locali di Pmi. Anche Corò et al. (2003) confermano che il

31. La delocalizzazione è dunque solo una possibile forma di integrazione produttiva internazionale: in questo caso particolare ci attenderemo di vedere una correlazione pressoché perfetta, anche temporale, tra le serie di importazione ed esportazione di prodotti corrispondenti al ciclo produttivo di un sistema industriale locale.

processo di esplorazione dei potenziali di divisione internazionale del lavoro ha seguito tra le Pmi un modello diverso da quello adottato dalle multinazionali: piuttosto che attraverso l'espansione dell'organizzazione proprietaria oltre confine (misurata dagli Ide), le Pmi hanno esteso all'estero le proprie reti di approvvigionamento e fornitura. Tale processo è stato evidenziato, in particolare, dalla crescita del traffico di perfezionamento e dell'interscambio infra- e inter-industriale³². La delocalizzazione intesa come decentramento internazionale della produzione, che consente tuttavia il mantenimento del controllo logistico sulle operazioni di approvvigionamento e distribuzione, riguarda poi prevalentemente l'area balcanica e il bacino del Mediterraneo. Verso i Paesi più sviluppati dell'Europa centro-orientale, così come nei confronti di aree economiche oramai consolidate, le reti di integrazione assumono caratteri più maturi e le operazioni estero su estero diventando di fatto prevalenti (Corò et al., 2003).

1.1.4.4.3 La «capacità di controllo» dei flussi d'importazione

Foresti et al. (2006b) ricorrono ai dati di importazioni ed esportazioni per cogliere la direzione e l'intensità del ricorso ai subfornitori esteri. Dalla metà degli anni Novanta, infatti, si è assistito ad un balzo delle importazioni provenienti dai paesi emergenti, spesso concentrate nelle aree a maggior specializzazione sul territorio italiano³³. È dunque possibile formulare un indicatore che riassume questo grado di controllo sui flussi di importazione: in particolare, si avranno valori elevati dell'indicatore quando le importazioni provenienti dai paesi emergenti sono dirette in misura superiore rispetto al potenziale di consumi interno verso le province più specializzate e forti esportatrici degli stessi beni importati. Tale indicatore, dunque, per il modo in cui è costruito, è influenzato positivamente dai fenomeni di esternalizzazione produttiva (Foresti et al., 2006b).

32. Nei casi più evoluti – come nelle imprese leader dei distretti (Chiarvesio et al., 2003) – risulta di frequente un mix di strategie proprietarie e di *networking*, laddove l'investimento diretto funziona come *leverage* per l'attivazione di una rete di relazioni con i nuovi contesti localizzativi.

33. Un esempio significativo a tal proposito è rappresentato dal settore delle calzature, dove tra il 1991 e il 2004 si è registrato un notevole incremento dei flussi di importazioni da alcuni paesi (Romania e Cina). Le importazioni da paesi emergenti (che al 2004 coprono il 77% del totale delle importazioni di settore) sono dirette in modo particolare nelle province italiane in cui sono localizzati i principali distretti italiani delle calzature. Ad esempio, la provincia di Treviso (dove troviamo il distretto della calzatura sportiva di Montebelluna) nel 2004 ha assorbito il 26% delle importazioni italiane di calzature dalla Romania, il 15,9% dalla Cina, il 23,3% dal Vietnam.

I dati raccolti mostrano un grado di controllo contenuto nei settori della chimica, nella meccanica strumentale, negli autoveicoli. Al contrario, i settori maggiormente in grado di controllare i flussi in entrata dai paesi emergenti sono principalmente quelli del sistema-moda, del mobile, dell'alimentare. In particolare, gli alti valori del sistema-moda sembrano confermare l'intensità di rapporti commerciali tra le imprese italiane e quelle dislocate nei paesi emergenti, sia attraverso vere e proprie politiche di *outsourcing* sia tramite l'acquisto di prodotti finiti (Foresti et al., 2006b).

Tab. 1.5: capacità di controllo dell'industria manifatturiera italiana (media = 100,0)

Settore	1995	2004
Alimentare e tabacco	133,2	114,6
Tessile	135,6	183,3
Abbigliamento	86,7	109,2
Cuoio, calzature, pelletteria	246,5	218,3
Chimica	39,4	47,8
Minerali non metalliferi	188,9	118,0
Meccanica	69,9	71,9
Informatica	38,0	12,8
Autoveicoli	57,4	65,4
Mobili	295,4	176,9
Oreficeria	50,7	77,8
Manifatturiero	100,0	100,0

Fonte: elaborazione Foresti et al. (2006b), su dati www.coeweb.istat.it

I vari studi presentati, dunque, benché da prospettive differenti, mettono tutti in evidenza come il processo di internazionalizzazione – anche produttiva – delle Pmi italiane si vada consolidando attraverso molteplici strumenti. In generale, tali strumenti prevedono uno spostamento oltre confine più o meno marcato di intere fasi del processo produttivo a monte.

1.2 L'evoluzione dell'offerta di servizi all'internazionalizzazione in Italia

1.2.1 Servizi reali e finanziari all'internazionalizzazione: caratteristiche principali e nodi problematici

1.2.1.1 I servizi all'internazionalizzazione: definizioni e nodi problematici

Dopo avere illustrato le strategie di internazionalizzazione adottate delle Pmi italiane, si può analizzare più direttamente offerta e domanda di servizi all'internazionalizzazione. Non si tratta di un compito semplice. A fronte di un'offerta molto ampia, si assiste al proliferare di molteplici tentativi di classificazione ed organizzazione della materia. Da un punto di vista metodologico, dunque, è utile proporre alcune definizioni che aiutino a limitare i confini del fenomeno oggetto d'analisi.

I servizi all'internazionalizzazione comprendono una vasta gamma di interventi agevolativi (di carattere sia reale che finanziario) a sostegno di quelle imprese che si internazionalizzano. Tale definizione risulta volutamente generica. Proprio per questo motivo è utile introdurre una prima elementare distinzione: quella che distingue tra servizi reali e finanziari all'internazionalizzazione.

I servizi reali all'internazionalizzazione (Sri) sono strumenti di politica economica, di carattere non erogatorio, diretti a «superare le barriere più comunemente incontrate dalle imprese che desiderano accedere ai mercati esteri³⁴ o consolidare posizioni esistenti» (Alessandrini, 1997, pag. 10). Essi coprono l'intera quadripartizione funzionale classica dei servizi all'internazionalizzazione³⁵ (Bedotto et al., 1997). A titolo esemplificativo, tra i principali Sri ricordiamo la «raccolta e diffusione di informazioni rilevanti sui principali mercati esteri, [l'] organizzazione di fiere e mostre, [i] corsi di formazione per export manager, [l'] assistenza di tipo tecnico e legale...» (Alessandrini, 1997, pag. 10). La funzione svolta da tali Sri è chiara. Contribuendo al superamento delle barriere che le imprese incontrano nel processo di internazionalizzazione, essi favoriscono un miglioramento dei processi di apprendimento delle imprese in tema di attività internazionali (Bedotto et al., 1997). Tali servizi, poi, favorendo in generale l'attività internazionale delle imprese, ne consentono il miglioramento della performance e dunque il miglioramento della bilancia commerciale del paese che

34. Il riferimento è a varie tipologie di barriere: quelle operative, quelle informative e quelle motivazionali (Bedotto et al., 1997).

35. Promozione, formazione, consulenza-assistenza e informazione.

li adotta, l'aumento dell'occupazione manifatturiera (anche attraverso la creazione di nuove industrie) e l'aumento della competitività internazionale delle imprese nazionali (Kotabe et al., 1992; Gronhaug et al., 1983; Seringhaus, 1987)³⁶.

Complementare alla categoria dei servizi reali è poi la vasta gamma dei servizi finanziari all'internazionalizzazione (o Sfi). Anche questi ultimi hanno la funzione di agevolare le politiche di internazionalizzazione delle imprese che ne fanno uso: tali interventi però assumono carattere finanziario, configurandosi come finanziamenti all'attività d'impresa, forme di garanzia o forme di assicurazione pubblica. Anche l'attuale offerta di Sfi (come già quella dei Sri) è ampia: si pensi ai servizi di incasso e pagamento internazionale; ai servizi di finanziamento pro-solvendo e pro-soluto; al finanziamento a supporto degli Ide; al forfaiting; al factoring; al leasing; al countertrade. Sono poi considerati Sfi anche tutti i servizi di assistenza assicurativa per le imprese presenti sui mercati esteri (Onida, 2006a), così come la gestione dei rischi di cambio. Tali servizi possono essere erogati sia da istituzioni pubbliche (a livello nazionale, la Simest e la Sace), sia da enti privati. Per quanto concerne, poi, gli effetti che i Sfi producono sull'attività di impresa, questi differiscono in misura sostanziale da quelli prodotti dai Sri. Mentre questi ultimi, infatti, suppliscono essenzialmente alla carenza di informazioni o di capacità manageriali³⁷, i Sfi ovviano alle difficoltà connesse con l'accesso al credito da parte delle Pmu e con la rischiosità connaturata ai processi di internazionalizzazione (Bedotto et al., 1997).

Dopo avere proposto una prima definizione di Sri e Sfi, siamo già in grado di valutare l'importanza ricoperta da tali servizi nel processo di internazionalizzazione delle imprese. Tuttavia, prima di procedere, ci pare utile risolvere alcuni dei problemi concettuali. È evidente che le definizioni proposte (volutamente generiche) introducono un primo elemento di problematicità: esse fanno indistintamente riferimento ai servizi erogati tanto dagli enti pubblici quanto dalle istituzioni private (gruppi bancari, banche locali, compagnie di assicurazioni). Se i primi presentano una natura tipicamente agevolativa e di incentivo all'attività di internazionalizzazione delle imprese³⁸, i secondi al contrario si configurano come veri e propri prodotti acqui-

36. Alla luce di ciò, si comprende l'importanza che i Sri hanno da sempre ricoperto nel quadro della politica industriale e il motivo per cui, ancor'oggi, tali servizi sono erogati da istituzioni pubbliche.

37. Carenze che peraltro le Pmi manifestano proprio nel gestire i processi di internazionalizzazione.

38. Si pensi ai servizi erogati da Ice, Sace, Simest o dalle Camere di Commercio.

stati dalle imprese a prezzi di mercato. Nonostante le due tipologie di interventi vengano comunemente ricomprese all'interno della generica categoria dei servizi all'internazionalizzazione, in realtà esse hanno implicazioni differenti per le imprese che li utilizzano. Inoltre, anche le modalità di erogazione dei servizi in questione è mutata nel corso degli ultimi decenni. All'esclusiva erogazione pubblica di tali servizi (nella più ampia ottica di una politica industriale nazionale) si è andata affiancando, negli anni, una sempre più vasta offerta di servizi erogati secondo principi privatistici.

1.2.1.2 L'offerta di servizi all'internazionalizzazione in Italia: dalla politica industriale al mercato

In una prospettiva storica, l'importanza di Sri e Sfi è emersa a partire dagli anni Settanta. A seguito dei vari shock petroliferi e della crisi sempre più accentuata vissuta dalla grande impresa fordista, è cominciata ad emergere una realtà economica profondamente differente da quella precedente. In Italia, si è assistito al proliferare del numero di operatori di piccole dimensioni, attivi non più sul solo mercato domestico, ma anche sui mercati internazionali. Tali operatori hanno incominciato a richiedere forme di intervento più specifiche e differenti rispetto a quelle richieste dalle grandi imprese. Ecco, dunque, che a far tempo dalla metà degli anni Settanta, tanto i Sri quanto i Sfi sono diventati una componente essenziale della politica industriale del nostro paese.

Gli interventi di politica industriale attuati nel corso degli anni Settanta avevano ancora carattere embrionale. Solo a partire dagli anni Ottanta, i servizi all'internazionalizzazione hanno iniziato ad attirare l'attenzione di analisti ed economisti³⁹. Parallelamente, proprio in quegli anni, è andata ampliandosi la gamma di servizi offerti da parte degli operatori pubblici. Al tempo stesso si sono affacciate sul mercato anche nuove tipologie di istituzioni private (Bedotto et al., 1997).

Gli anni Novanta hanno portato ulteriori elementi di cambiamento. Il mutamento dello scenario economico internazionale a fine millennio si è tradotto nella necessità di formulare strategie a supporto alle imprese sempre più articolate (Gronhaug et al., 1983; Bello et al., 1985; Seringhaus, 1986; Kotabe et al., 1992). In particolare, in un'ottica di progressiva apertura dell'economia nazionale al commercio internazionale, gli effetti più di-

39. La maggior parte degli interventi relativi al tema risale proprio al quindicennio compreso tra la metà degli anni Ottanta e il 2000.

rompenti sono stati causati dall'agguerrita concorrenza proveniente dalle economie emergenti. Tale concorrenza ha deteriorato il saldo della bilancia commerciale e imposto lo sviluppo di nuove politiche atte ad incentivare le imprese a competere sui mercati internazionali (Moini, 1998).

Negli anni Novanta, la gamma di Sri e Sfi è così divenuta molto estesa. Ciò, tuttavia, non è stato sufficiente per rispondere ai cambiamenti in atto. Si pensi, ad esempio, all'importanza sempre maggiore che hanno assunto, negli ultimi anni, le forme di apertura internazionale diverse dal semplice export. Parallelamente, però, non ha fatto seguito un'analogia modificazione delle tipologie di servizi di supporto erogati: a lungo l'attività a sostegno dell'internazionalizzazione (specialmente di carattere pubblico) è rimasta ancorata al semplice supporto all'export.

Alla luce di tali fenomeni, i servizi all'internazionalizzazione rappresentano ancora oggi un tema cruciale nel dibattito economico. Numerosi sono i nodi ancora irrisolti. Da un lato, è evidente come, per le Pmi, i servizi all'internazionalizzazione siano oggi tornati a rappresentare un'importante strumento di politica economica. È altresì evidente che, da solo, il settore pubblico non è più in grado di soddisfare l'intera domanda di tali servizi. Proprio negli ultimi anni, istituzioni bancarie e varie associazioni di carattere privatistico hanno iniziato ad erogare tali servizi (ben diversi dagli incentivi pubblici all'internazionalizzazione), dando vita ad un vero e proprio mercato dei servizi a supporto dell'internazionalizzazione.

1.2.2 Le classificazioni dei servizi reali all'internazionalizzazione

Nel paragrafo 1.2.1, si è data una prima sommaria definizione di servizi all'internazionalizzazione (Sri e Sfi). In questa sede presenteremo in maniera più organica alcune tassonomie esistenti per osservare come sia mutata, nel tempo, l'importanza ad essi attribuita. In questo primo paragrafo muoviamo dall'analisi dei Sri; nel prossimo paragrafo tratteremo dei Sfi.

1.2.2.1 Gli approcci funzionali nell'analisi dei Sri

Nell'analisi dei Sri, l'approccio tassonomico più spesso seguito è rappresentato dall'approccio di tipo funzionale. In tal senso, un buon punto di partenza è rappresentato dal contributo di Secchi (1985), che muove da una considerazione precisa: l'importanza di distinguere i servizi erogati dagli

enti pubblici⁴⁰ da quelli erogati dagli attori privati (Secchi, 1985). Tra i servizi reali pubblici Secchi individua poi quattro tipologie di servizi (tabella 1.6):

- interventi di carattere promozionale per i beni e servizi esportati;
- interventi di assistenza alle attività internazionali;
- interventi di formazione del personale;
- servizi di informazione sulle opportunità di sviluppo all'estero.

All'offerta pubblica di servizi si affianca poi l'iniziativa privata. A livello funzionale, l'offerta privata di Sri viene classificata in:

- servizi di tipo tradizionale connessi con l'attività di interscambio (trasporto, spedizioni, assicurazioni, assistenza pre- e post-vendita);
- servizi globali all'interscambio (i quali comprendono le funzioni imprenditoriali in senso stretto ovvero le attività tipicamente svolte dalle *trading companies*);
- servizi specialistici a favore dell'internazionalizzazione (attività di consulenza ed assistenza sulle nuove forme di interscambio e di investimento).

Tab. 1.6 - Classificazione dei servizi di supporto all'export

Servizi di supporto all'export	Servizi reali	Promozione; assistenza ; formazione; informazione
	Servizi finanziari e assicurativi	
	Servizi privatistici	Tradizionali all'interscambio ; globali all'interscambio; consulenza specialistica

Fonte: Dalli et al. (1993)

Complementare al contributo di Secchi, il contributo di Toschi disaggrega le varie tipologie di servizi in modo più articolato, individuando il «*pattern* di servizi maggiormente richiesti dalle aziende» (Toschi, 1987, pag. 154). Toschi ritiene preferibile aggregare i Sri adottando il punto di vista della domanda. A rilevare in questa classificazione è dunque la funzione che le varie tipologie di servizi svolgono. Le categorie di servizi presentate sono analoghe a quelle proposte da Secchi (1985): a queste viene però affiancata, in via quasi residuale, la categoria dei servizi all'industria (ovvero i servizi inerenti all'internazionalizzazione produttiva). Tale classificazione è presentata in tabella 1.7.

40. Che dovrebbero creare un contesto istituzionale e normativo idoneo all'attività delle imprese, rappresentando delle autentiche economie esterne per chi opera con l'estero (Secchi, 1985).

Tab. 1.7 - Servizi reali e privatistici

Servizi reali e privatistici	servizi informativi e di comunicazione	ricerche di mercato; Traduzioni/interpretariato; consulenze specifiche; consulenza in materia valutaria; banche dati; altri networks informatici; formazione del personale.
	servizi commerciali e logistici	trasporto; magazzinaggio; assistenza tecnica; organizzazione di reti commerciali; intermediazione commerciale.
	servizi promozionali	ricerca di clienti, agenti, rappresentanti organizzazione fiere e mostre; pubblicità; organizzazione di missioni all'estero; ricevimento di delegazioni estere; manifestazioni promozionali organizzate da enti
	servizi all'industria	segnalazione assistenza per investimenti e partecipazioni di capitali; trasferimenti di tecnologia; joint ventures; trasferimenti di licenze, marchi, brevetti.

Fonte: elaborazioni su Toschi, 1987

A tali contributi fanno riferimento anche interventi più recenti. Farella (2000) mantiene inalterata la quadripartizione funzionale classica, riadattandola alle mutate esigenze delle imprese internazionalizzate. In tal senso, i servizi di informazione, pur mantenendo come obiettivo principale quello di fornire un quadro conoscitivo approfondito relativamente ai mercati internazionali (cfr. Secchi, 1985), sono stati riscritti alla luce dell'avvento dell'Ict. È possibile pertanto distinguere tra servizi standardizzati⁴¹, servizi differenziati e modulabili⁴² e servizi specificamente rivolti alle Pmi⁴³. I servizi di formazione, finalizzati alla qualificazione professionale (attraverso l'organizzazione di corsi formativi, di specializzazione e di aggiornamento) hanno ancora come obiettivo la creazione di competenze sul piano operativo-gestionale e strategico-organizzativo. Negli ultimi anni, questo tipo di servizi ha assunto grande rilievo, al fine di colmare il divario in termini di capacità manageriali possedute da imprese di differenti dimensioni. Scopo ultimo di questa categoria di servizi è dunque quello di ampliare la fascia di imprese dotate di adeguato potenziale per poter attivamente controllare le variabili che influenzano l'attività sui mercati internazionali. I servizi di

41. Tarati sulle esigenze comuni della maggioranza degli operatori e con l'obiettivo di minimizzare i costi di produzione a fronte dello sfruttamento di economie di scala: guide paese, banche dati sull'export, servizi di informazione commerciale...

42. Predisposti per operatori specifici e caratterizzati da elevati livelli di innovatività (consulenza su temi normativi, banche dati interattive, servizi tradizionali distribuiti mediante le nuove tecnologie dell'informazione).

43. Tali da compensare le loro carenze in termini di conoscenza, capacità manageriali e competenze relazionali.

promozione hanno l'obiettivo di estendere la fascia dei potenziali clienti internazionali delle imprese mediante l'utilizzo di azioni pubblicitarie, l'organizzazione di partecipazione a fiere internazionali, di seminari ed incontri d'affari, di workshops, missioni commerciali, mediante la diffusione di cataloghi e di newsletter settoriali... I servizi di assistenza e consulenza sono utilizzati dalle imprese per risolvere problemi e questioni pratiche di varia natura nello svolgimento delle attività internazionali. I servizi oggi più utilizzati sono: l'assistenza per la partecipazione a gare commerciali, l'assistenza nelle trattative e nelle vertenze commerciali e recupero crediti, la consulenza nella definizione degli Ide. Beneficio diretto fornito da questa variegata classe di servizi reali è la possibilità di ridurre i tempi (ma soprattutto i costi) della penetrazione commerciale e produttiva in un paese straniero (Farella, 2000).

Sempre all'interno degli approcci tassonomici funzionali, Calvelli analizza i Sri distaccandosi dalla quadripartizione funzionale classica e distinguendo tra servizi finalizzati alle decisioni strategiche e servizi finalizzati all'attuazione delle decisioni (tabella 1.8). In relazione alle funzioni d'azienda, i primi si pongono come percettori del cambiamento (si pensi alle ricerche di mercato o alle attività di R&S); come filtro per decodificare le informazioni tecnologiche e di mercato (il *consulting* o gli studi di fattibilità trasformano gli input analitici in output operativi per il management); oppure come intermediari per l'accesso a reti informatiche caratterizzate da più elevati livelli conoscitivi⁴⁴. I secondi offrono assistenza al management (in quanto forniscono strumenti per la gestione operativa delle imprese⁴⁵); coordinamento delle varie risorse produttive, connessioni tra i beni offerti dalle imprese e la domanda proveniente dal mercato⁴⁶... (Calvelli, 1989). Tale tassonomia sconta tuttavia vari limiti: in primo luogo, non permette di individuare precise aree di intervento per distinguere i ruoli specifici dell'operatore pubblico e dell'operatore privato. Inoltre, essa, benché orientata alle esigenze dell'utente finale, classifica i servizi come strategici oppure operativi in modo aprioristico: sarebbe in realtà impossibile qualificare i singoli servizi come rivolti unicamente all'una oppure all'altra componente (cfr. Dalli et al., 1993).

44. Codici di accesso alle reti, servizi di telecomunicazione.

45. Si pensi, banalmente, alla consulenza contabile o alla consulenza fiscale.

46. Si pensi alla attività di promozione dei prodotti industriali oppure alla commercializzazione degli stessi: distribuzione, promozione e pubblicità, assistenza post-vendita, merchandising ... (Calvelli, 1989).

Tab. 1.8 - Classificazione dei servizi sulla base del ruolo assunto nel processo decisionale

Servizi all'export	Servizi finalizzati alle decisioni strategiche	perceptor del cambiamento (ricerche di mercato, R&S...); filtri delle informazioni tecnologiche e di mercato (<i>consulting</i> , studi di fattibilità, consulenza informatica); intermediari per l'accesso alle reti informatiche (servizi di telecomunicazione)
	Servizi finalizzati all'attuazione delle decisioni	assistenza al management (consulenza contabile, contrattuale, fiscale); coordinamento delle risorse produttive (selezione, addestramento, <i>layout</i>); connettori tra domanda e offerta (pubblicità, assistenza, banche dati, fiere e mostre); interpreti e traduttori di codici e simbolismi

Fonte: Calvelli, 1989

Interessante è anche l'approccio proposto da Bello e Williamson (1985). Gli autori colgono gli effetti potenziali che i Sri hanno sull'attività di impresa, ricorrendo a due distinte categorie concettuali: i servizi *transaction creating* e i servizi *physical fulfilment*. I primi permettono di stabilire un contatto tra le parti ed il mercato finale (stimolando la domanda estera dell'impresa): si pensi, ad esempio, all'organizzazione di fiere e missioni all'estero, ai servizi a supporto delle azioni di penetrazione commerciale all'estero, alla formazione del personale di vendita all'estero... I servizi *physical fulfilment*, invece, ricomprendono le attività necessarie per rifornire la domanda estera che non sempre possono essere svolte all'interno delle imprese: la documentazione per l'export, il trasporto internazionale delle merci, il servizio di magazzino e rifornimento del mercato estero (Bello et al., 1985).

Tale tassonomia è stata più volte ripresa negli anni (Resmini et al., 1997; Bedotto et al., 1997; Alessandrini, 1997; Esposito, 2005). Ovviamente le due categorie di servizi in questione sono cambiate nel corso degli anni⁴⁷ (Resmini et al., 1997). In particolare, è stato sottolineato il diverso impatto delle differenti tipologie di servizi reali sull'attività di impresa. I servizi di tipo *transaction creating* sembrano manifestare i propri effetti a livello organizzativo, mentre i servizi di tipo *physical fulfilment* presentano un impatto maggiore in termini di contributo alla riduzione dei costi e al superamento delle barriere di tipo informativo e motivazionale (Bedotto et al., 1997).

47. Tra i servizi *transaction creating* sono oggi annoverate le fiere, le missioni, le ricerche di mercato, le azioni di penetrazione commerciale, le consulenze postali... Tra i servizi *physical fulfilment* sono stati annoverati le liste di potenziali clienti, i servizi informativi, le informazioni sulla solvibilità dei clienti...

1.2.2.2 Alcuni approcci tassonomici alternativi

Altri autori si sono distaccati dall'approccio tassonomico di tipo funzionale appena presentato.

Kotabe e Czinkota (1992) ad esempio hanno distinto i Sri sulla base del contributo che essi forniscono in termini di accumulazione di *know-how* nell'impresa fruitrice. Viene così superata la ripartizione delle attività di promozione dell'export in programmi di servizio per l'export e programmi di sviluppo del mercato estero⁴⁸. Al contrario si distingue tra Sri che forniscono *informational knowledge* e servizi che forniscono *experiential* (o *marketing*) *knowledge*. Con il primo termine si fa riferimento a tutte le informazioni rilevanti per l'attività di impresa che possono essere acquisite da fonti esterne alle imprese stesse. Differente è invece la conoscenza identificata come *experiential* (o *marketing*) *knowledge*, ovvero l'insieme di conoscenze che vengono accumulate all'interno dell'impresa, attraverso il normale processo di *learning by doing*. Tra i servizi del primo tipo troviamo i seminari, i *workshops* e i vari corsi di formazione all'export. Al contrario, il secondo tipo di servizi concerne la formazione del personale addetto alle attività estere, la gestione delle missioni commerciali e delle fiere, la partecipazione a ricerche di mercato internazionali (Kotabe et al., 1992).

Un secondo approccio alternativo è quello proposto da Diamantopoulos (Diamantopoulos et al., 1993). L'assistenza pubblica all'export viene studiata come una parte circoscritta del più generale ambito della promozione all'export. Nell'identificare i rispettivi ambiti di pertinenza viene elaborata una classificazione che distingue tra programmi diretti ed indiretti. I programmi indiretti includono tutte le tipologie di supporto governativo collegate alle produttività, alla ricerca e allo sviluppo, al supporto dell'innovazione tecnologica, alla pianificazione delle risorse umane, allo sviluppo settoriale e regionale e alle misure di carattere fiscale. Benché non specificamente destinati al problema delle esportazioni, tali programmi possono comunque generare futuri benefici e vantaggi all'export. I programmi diretti di promozione all'export, invece, comprendono le misure che migliorano la posizione competitiva dell'impresa. Essi dunque comprendono: i servizi informativi relativi al mercato di destinazione o alle politiche commerciali vigenti in una data area; i programmi governativi che assistono le imprese al momento del loro ingresso in un nuovo mercato; i servizi assicurativi e finanziari. È evidente che le prime due categorie di

48. Tra i primi, rientrerebbero i seminari per potenziali esportatori, il finanziamento all'export, l'assistenza all'export...; tra i secondi, invece, la partecipazione a fiere, le *newsletter*...

servizi hanno la funzione di migliorarne la competitività all'export delle imprese; al contrario, il terzo gruppo di servizi assiste concretamente le operazioni all'estero delle imprese (Diamantopoulos et. al, 1993).

Più banalmente, molti autori hanno poi presentato classificazioni dei Sri che tenessero in considerazione il soggetto erogatore degli stessi. Già in precedenza, infatti, si era criticato il fatto che le definizioni più generali di servizi all'internazionalizzazione non tenessero conto di tali soggetti.

A tal proposito, dunque, Farella (2000) distingue tra servizi erogati da soggetti pubblici, da soggetti privati e da soggetti misti. Gli operatori pubblici (Ice, Camere di Commercio, Regioni, Università...) hanno il compito di fornire i servizi «non [...] disponibili sul mercato locale o [...] fruibili ad un prezzo troppo elevato per le imprese» (Farella, 2000, pag. 326). Riprendendo alcune delle categorie concettuali illustrate in precedenza, notiamo che la standardizzazione dei servizi offerti da questi operatori è molto elevata. Gli attori privati, invece, adottano logiche diverse. Essi rispondono al mercato, intervenendo solo nel caso in cui riscontrino una sufficiente massa critica di domanda. Tali servizi erogati dagli operatori privati presentano contenuti maggiormente *customer care*, grazie al rapporto diretto che può instaurarsi tra fornitore e cliente. Tali operatori privati stanno lentamente superando la visione tipica degli operatori pubblici che vedeva l'insieme dei servizi all'internazionalizzazione come riconducibili essenzialmente ai servizi per l'export. Molti operatori privati hanno invece iniziato ad erogare servizi che rispondessero maggiormente anche alle successive fasi di internazionalizzazione delle imprese (apertura di strutture commerciali all'estero, realizzazione di Ide e di forme di integrazione produttiva...)

1.2.2.3 Un modello organico di classificazione dei Sri: stadi di internazionalizzazione delle imprese, fabbisogni di impresa e tipologie di servizi erogati

Alla luce dei contributi presentati in precedenza (nessuno indenne da critiche, ma tutti utili per delineare il complesso tema dei servizi reali all'internazionalizzazione), presentiamo un contributo che a nostro avviso supera le tradizionali analisi statiche dei Sri. Attingendo ampiamente a contributi precedenti (cfr. Trevisan, 2001; Farella, 2000; Spigarelli, 2001), Costa, Esposito e Torre (2002) elaborano un modello di analisi dei Sri, sottolineando il fatto che il fabbisogno di questi ultimi muta al variare delle fasi di internazionalizzazione attraversate dalle imprese. Il processo di internazionalizzazione viene visto come sequenza di fasi evolutive: in tal modo, è

possibile individuare un ciclo di presenza delle imprese sui mercati esteri. In riferimento all'evoluzione dei comportamenti organizzativi, manageriali e culturali delle imprese, si possono identificare tre distinte fasi di evoluzione della presenza internazionale delle imprese, a cui corrispondono tre distinte tipologie di impresa:

- imprese potenziali esportatrici, che stanno cominciando ad affacciarsi sui mercati esteri (esportazione indiretta);
- imprese in fase di espansione sui mercati esteri (ovvero imprese che attuano una presenza più diretta e consistente sui mercati esteri);
- imprese che hanno già consolidato la propria presenza internazionale (realizzando strategie di consolidamento diversificate sui mercati esteri).

Una seconda dimensione rilevante è quella relativa al contenuto dei servizi offerti. Esistono diversi livelli di routine connessi con l'utilizzo dei Sri. I servizi più strutturati rispondono ai problemi più complessi della vita d'impresa, implicando una maggiore personalizzazione della risposta e soprattutto maggiori e più ripetuti contatti con il fornitore. I servizi più routinari invece si caratterizzano per maggiore semplicità nella richiesta, rispondendo ad esigenze ricorrenti nella vita d'impresa. I Sri possono dunque essere classificati in servizi specializzati (i quali richiedono non soltanto specifiche conoscenze da parte dei soggetti erogatori, ma contestualmente anche una buona capacità di decodifica delle esigenze non espresse da parte dei fruitori) e servizi standard, i quali possono essere forniti senza specifiche azioni di decodifica (dal momento che rispondono a richieste ben definite). Pertanto, nel caso di servizi specializzati (o *expert*) si rende necessario nella fornitura il ricorso ad elementi di conoscenza tacita, laddove nel caso dei servizi standard si possono organizzare le risposte in modo codificato e facilmente trasmissibile. Le varie caratteristiche delle due categorie di servizi appena identificate sono riassunte in tabella 1.9 (Costa et al., 2002).

Tab. 1.9 - Tipologie di servizio e conoscenza trasmessa

Tipologie	Conoscenza utilizzata	Intensità di utilizzo della conoscenza	Intensità relazionale	Modalità di fornitura del servizio
Expert	Tacita	Alta	Alta	Differenziata
Standard	Codificata	Bassa	Bassa	Indifferenziata

Fonte: Costa et al., 2002

Sulla base delle classificazioni elaborate, è stato poi proposto uno schema di ripartizione dei Sri, sulla base delle diverse tipologie di fabbisogno dell'impresa. I fabbisogni conoscitivi vengono soddisfatti da servizi quali: informazioni economiche sui paesi esteri e segnalazioni sulle opportunità d'affari... I fabbisogni di assistenza tecnica sono soddisfatti da servizi quali la preparazione di incontri d'affari, l'organizzazione di missioni all'estero, la partecipazione a fiere e mostre, l'assistenza legale su normative tecniche e composizione di controversie, i seminari di formazione. Da ultimo, i fabbisogni di orientamento strategico sono soddisfatti da servizi quali: studi di mercato, ricerca di partner all'estero, assistenza per accordi commerciali e collaborazioni produttive...

È possibile poi incrociare queste tipologie di fabbisogni (e di relativi servizi offerti) con le caratteristiche dell'offerta di detti servizi esaminate in precedenza e con la definizione delle imprese sulla base del ciclo di evoluzione della loro presenza sui mercati esteri. In particolare, dal primo *matching*, emerge che i fabbisogni informativi sono generalmente soddisfatti da servizi di tipo standard, che i fabbisogni di orientamento strategico sono soddisfatti da servizi expert e che, invece, in posizione intermedia, si trovano i servizi di assistenza tecnica.

Più interessante risulta invece analizzare se imprese appartenenti a diversi stadi di evoluzione sui mercati esteri manifestano diverse tipologie di fabbisogni. A ciascun livello di posizionamento sui mercati esteri corrisponde infatti un diverso contenuto per servizi anche nominalmente uguali. Le imprese potenziali esportatrici⁴⁹ richiedono in prevalenza servizi informativi per individuare nuovi mercati e nuove opportunità. Meno importanti sono invece i servizi di orientamento strategico. Le imprese in fase di espansione, al contrario, mirano a rafforzare la propria presenza e a espandersi attraverso accordi di collaborazione: esse, dunque, necessitano di servizi di individuazione dei partner esteri e di analisi del profilo di affidabilità/solvibilità (servizi informativi), di servizi di formazione tecnica sui mercati esteri e di servizi di consulenza (servizi di assistenza tecnica) e infine di servizi relativi alle ricerche di mercato (servizi di orientamento strategico). Le imprese in fase di consolidamento sui mercati esteri, infine, producono già al proprio interno molti servizi all'internazionalizzazione: all'esterno ricercano solo servizi di nicchia, come assistenza tecnica o orientamento strategico (Costa et al., 2002).

49. Non solo le imprese che non hanno mai svolto attività di export, ma anche quelle che o non sono prevalentemente coinvolte in attività di export oppure sono inserite sui mercati internazionali soltanto in modo marginale (Costa et al., 2002).

Tab. 1.10 - Classificazione dei Sri per tipologia di fabbisogno soddisfatto e per stadio di evoluzione delle imprese sui mercati internazionali

	Servizi informativi	Servizi di assistenza tecnica	Servizi di orientamento strategico
Imprese potenziali esportatrici	Informazioni sugli operatori di mkt; Segnalazione di opportunità; Informazioni sul contesto operativo (norme fiscali, incentivi, ...)	Fax, telex, e-mail; Indirizzari; Interpretariato; Incontri con operatori italiani (mostre, fiere...); Assistenza agli incontri (logistica e contrattuale)	
Imprese in fase di espansione	Individuazione profilo partner estero (solvibilità/affidabilità)	Formazione tecnico-finanziaria e giuridica; Formazione sui singoli mercati esteri; Organizzazione di incontri con operatori italiani; Assistenza/consulenza per gli incontri	Ricerche di mercato
Imprese in fase di consolidamento	Aggiornamento in tempo reale su trends di mercato; Segnalazione di nuove opportunità	Trasporti e magazzino; Risoluzione contenziosi; Orientamento ai servizi bancari; Assistenza legale e contrattuale	Pubblicità e promozione; Pubbliche relazioni; Fiere, mostre, missioni; Ricerche di mercato

Fonte: Costa et al.,2002

1.2.3 Le classificazioni dei servizi finanziari all'internazionalizzazione

1.2.3.1 Il ruolo del capitale finanziario a supporto dell'internazionalizzazione: la scarsa attenzione della letteratura ai grandi cambiamenti in atto

La letteratura è concorde nel sottolineare l'importanza svolta dal capitale finanziario in tema di politiche a favore di competitività e internazionalizzazione. L'espansione internazionale dell'attività d'impresa rende più complessa la gestione dei processi aziendali. Tale maggiore complessità,

dunque, produce – in capo alle aziende internazionalizzate – non solo l’esigenza di una più ampia gamma di servizi reali, ma anche la necessità di ricorrere ad una vasta gamma di servizi di carattere finanziario (Corigliano, 2006).

Simili esigenze risultano ancor più stringenti per le Pmi. Queste ultime, infatti, oltre a scontare pesanti limiti nell’organizzazione finanziaria, presentano anche ulteriori difficoltà: una struttura finanziaria squilibrata, possibili fenomeni di razionamento del credito, maggiori asimmetrie informative... (Oriani, 2002). Lo svantaggio registrato dalle Pmi risulta ancor più evidente nel paragone con le imprese di dimensioni maggiori⁵⁰. I processi di internazionalizzazione richiedono, dunque, in capo alle Pmi, la necessità di integrare i loro poco evoluti strumenti finanziari iniziali con strumenti più moderni e attenti alle loro specifiche esigenze. Nel caso delle Pmi italiane, tuttavia, è essenziale notare – ancora una volta – una sostanziale limitatezza della gamma dei servizi di finanziamento utilizzati⁵¹ (Corigliano, 2006).

Proprio in questo ambito si inserisce il dibattito relativo alle caratteristiche del nostro sistema finanziario e alla sua capacità di sostenere progetti di aziende innovative, fornendo a queste ultime un adeguato sostegno informativo e finanziario. Il discorso riguarda, in modo specifico, le modalità di presenza del sistema bancario italiano all’estero: una presenza che – pur essendo in crescita – risulta ancora fortemente limitata. Al contrario, molti studi sottolineano il nesso esistente tra l’apertura estera delle imprese distrettuali italiane e la presenza del sistema bancario italiano in quegli stessi paesi. Pertanto, una maggior presenza internazionale del sistema bancario sarebbe un «fattore capace di migliorare la nostra presenza all’estero, in particolare per le imprese minori e che operano nei settori a più basso sviluppo della domanda» (Esposito, 2005, pag. 115).

Oltre alle carenze del nostro sistema finanziario riscontrate in tema di sviluppo internazionale, in Italia si assiste anche ad una generale indifferenza da parte della letteratura rispetto a simili tematiche. In letteratura, infatti, l’attenzione dedicata alle tematiche finanziarie non è stata mai analoga a quella ricevuta dai fabbisogni di servizi reali (Oriani, 2002). Molti studi sui percorsi internazionali delle Pmi, infatti, si sono soffermati più sull’importanza ricoperta dalle competenze di marketing, tecnologiche e di

50. A tal proposito, si sottolinea la solidità della posizione delle medie imprese, frutto di una maggiore capacità di finanziamento (Esposito, 2005)

51. È noto che le nostre Pmi ricorrono in maniera quasi esclusiva al credito bancario a breve termine, con una limitata articolazione per quanto attiene agli altri servizi di finanziamento utilizzati.

pianificazione strategica, che non sull'importanza rappresentata dagli strumenti finanziari. A ciò si aggiungono poi le incertezze e le difficoltà connesse al fatto che l'intero mondo degli strumenti finanziari a supporto dell'impresa sta mutando radicalmente. Gran parte degli operatori che erogano tali servizi, infatti, hanno progressivamente mutato la propria offerta, cercando così di adattarsi sempre più alle esigenze proprie delle imprese. In particolare, a mutare profondamente sono state proprio le istituzioni pubbliche, le quali hanno progressivamente visto aumentare la concorrenza nei propri mercati di riferimento.

Alla luce di tali evoluzioni, il nostro obiettivo è quello di analizzare il tema dei Sfi, in riferimento all'internazionalizzazione delle Pmi. Inizialmente, dunque, analizzeremo le specificità della gestione finanziaria delle Pmi; in seguito, descriveremo i principali strumenti e servizi finanziari a supporto dell'internazionalizzazione delle Pmi.

1.2.3.2 Caratteristiche della gestione finanziaria delle Pmi: vincoli finanziari e ciclo di crescita

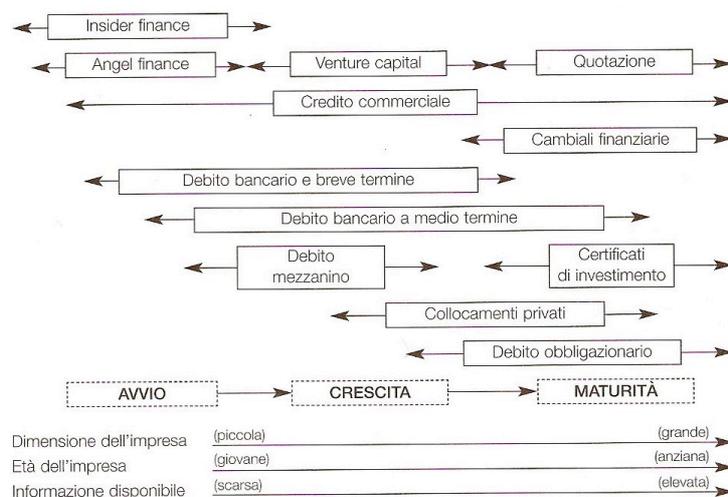
In tema di Sfi, è evidente che le modalità di finanziamento delle Pmi differiscono da quelle delle imprese maggiori. A pesare sulle Pmi è il fatto che esse si caratterizzano per un limitato presidio delle attività non strettamente operative della catena del valore. Esse, dunque, non dispongono di risorse dedicate alle funzioni di supporto, come ad esempio la finanza. Le cause di una simile carenza sono molteplici (Oriani, 2002):

- le Pmi non dispongono di una struttura adeguata a tali attività: capacità di raccolta delle informazioni, capacità di pianificazione dei fabbisogni e degli strumenti di copertura). Nelle Pmi, infatti, la funzione finanziaria non si presenta quasi mai distinta dalla gestione amministrativa;
- la struttura proprietaria delle Pmi è generalmente familiare, e di conseguenza resta a diluizioni del capitale sociale (Caprio et al., 1994). Ciò rende difficoltoso il reperimento di fonti finanziarie esterne;
- sulle Pmi grava un maggior costo di agenzia, dal momento che – in mancanza di una storia registrata – il loro rapporto con i finanziatori si caratterizza per molte asimmetrie informative (Oriani, 2002).

Dall'analisi proposta, è evidente come non tutte le imprese presentino i medesimi livelli di fabbisogno finanziario. Fabbisogno e vincoli finanziari, infatti, si modificano al modificarsi di alcune precise caratteristiche di impresa, ad esempio la dimensione e l'organizzazione interna dell'impresa (cfr. Oriani, 2002, pag. 180). Tali problematiche possono essere colte uti-

lizzando il cosiddetto ciclo di vita finanziaria dell'impresa, che analizza le esigenze finanziarie dell'impresa lungo l'intero arco temporale del suo sviluppo. Berger e Udell (1998) propongono un modello che coglie le principali diversità esistenti in termini di finanziamento alle imprese. Per ciascuna fase della crescita di impresa vengono individuate le fonti di finanziamento più adatte⁵² (figura 1.15).

Fig. 1.15 - Il ciclo di crescita finanziaria dell'impresa



Fonte: elaborazione Cenni (2006), tratto da Berger, Udell (1998)

Rispetto al normale processo evolutivo di una Pmi, è evidente che per un'impresa internazionalizzata il fabbisogno finanziario è ancor più complesso. In tali imprese, infatti, si assiste a (Oriani, 2002);

- una modificazione del fabbisogno per circolante e investimenti a causa dello sfasamento temporale tra il momento della spedizione delle merci e l'effettivo pagamento⁵³;
- la necessità di ricorrere a nuove risorse per creare *joint venture* o per realizzare Ide, che provoca ulteriori pressioni alla struttura finanziaria delle Pmi;

52. Viene così riproposta la teoria della gerarchia delle fonti di finanziamento, modificata in virtù delle dimensioni aziendali e del grado di sviluppo del progetto imprenditoriale.

53. La maggiore esposizione verso l'estero aumenta il complessivo rischio dell'impresa (Oriani, 2002).

- un aumento del rischio percepito dai finanziatori. È dunque necessario ricorrere a specifiche tecniche di *risk management*, per fronteggiare gli eventuali rischi di credito e di cambio;

1.2.3.3 Alcune tassonomie dei servizi finanziari all'internazionalizzazione per le Pmi

La breve descrizione relativa ai fabbisogni finanziari in capo alle Pmi che sono attive sui mercati esteri (insieme con l'analisi del ciclo di crescita finanziaria delle imprese) ci permette di individuare alcune categorie di servizi finanziari di cui le imprese necessitano in fase di internazionalizzazione. Tale evenienza, infatti, produce un riadeguamento sostanziale delle politiche finanziarie dell'impresa. I due elementi che più di altri presentano criticità sono, da un lato, l'esigenza di reperire risorse finanziarie sufficienti; dall'altro, la necessità di sviluppare *know-how* specialistico nella gestione dei rischi. Due sono anche le strade di cui l'impresa dispone per raggiungere simili obiettivi: ricorrere con maggiore frequenza agli strumenti già esistenti per favorire il credito all'esportazione e la gestione dei rischi oppure, nel caso in cui si osservi l'impossibilità di creare al proprio interno le competenze necessarie atte ad utilizzare tali strumenti, ricorrere ai servizi finanziari per l'esportazione o alla consulenza esterna degli intermediari (Oriani, 2002).

In questa sede, dunque, analizziamo i principali strumenti a disposizione delle Pmi per soddisfare il fabbisogno finanziario derivante dalle attività estere. In realtà, benché il nostro ragionamento sia stato condotto utilizzando in questa fase categorie concettuali molto generiche, è evidente che tali concetti sono ben adattabili anche al tema del finanziamento delle attività internazionali. Sulla base di questa analisi, dunque, possiamo affrontare le principali classificazioni relative ai servizi finanziari a supporto dell'attività delle imprese internazionalizzate.

1.2.3.3.1 Finanza agevolata e mercato dei servizi finanziari privati

La prima distinzione rilevante in tema di Sfi è quella tra gli strumenti propri della finanza agevolata e gli altri strumenti finanziari erogati dalle istituzioni private. Gli strumenti di finanza agevolata sostengono direttamente le imprese, incentivando la loro attività commerciale all'estero, la realizzazione di studi di fattibilità, la partecipazione a gare internazionali, la

costituzione di società all'estero... (Mipa – Formez, 2005). In Italia, molti soggetti offrono un simile sostegno finanziario (il Ministero per le Attività produttive, il Ministero degli Affari esteri, la Simest e la Sace). Il principale obiettivo di un simile sistema di sostegno finanziario (tipicamente di natura pubblica, tanto nazionale quanto regionale) è dunque quello di rendere più agevole per le imprese l'accesso alle fonti di finanziamento, incentivandole ad operare sui mercati esteri. Il contributo della finanza agevolata risulta importante, specie in relazione al cattivo funzionamento del mercato dei capitali italiano (Mipa – Formez, 2005). Al sistema di finanza agevolata pubblica si affiancano poi i servizi finanziari erogati dalle numerose istituzioni private: banche, intermediari creditizi non bancari, intermediari finanziari non creditizi (fondi chiusi, *venture capital*, *merchant banks*...), *professional agencies* e *mutuals* (consorzi fidi, *business angels* e fondazioni bancarie). Tali servizi finanziaria, negli ultimi anni, sono risultati in forte crescita.

1.2.3.3.2 *Servizi di finanziamento tradizionali e servizi di finanza innovativa*

L'offerta di servizi finanziari da parte degli operatori privati ha subito intensi processi di trasformazione. Il settore, come ricordavamo, si è aperto alla concorrenza: sono stati proprio gli istituti bancari a compiere i maggiori sforzi in termini di modernizzazione della propria offerta. Essi hanno cercato di offrire sempre più il necessario supporto finanziario e consulenziale allo sviluppo internazionale delle imprese (Sella, 2001). In particolare, il ruolo delle banche nei confronti dei processi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane può essere ricondotto oggi a tre direttrici principali (Sella, 2001):

- strumenti di finanziamento tradizionali (credito all'import, finanziamenti, anticipi sulle esportazioni, garanzie);
- servizi di finanziamento innovativi (operazioni in pool⁵⁴; servizi specialistici ad alto contenuto consulenziale, come gli studi dei mercati locali, l'assistenza nel campo delle fusioni e acquisizioni, le valutazioni di impresa per operazioni di acquisizione o altre operazioni strategiche...);
- servizi di pagamento (in affiancamento a tutti gli altri servizi erogati).

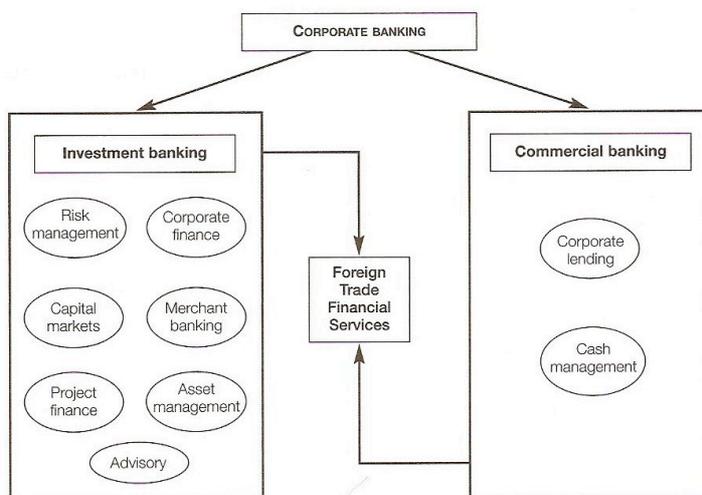
54. Prestiti a medio termine, i cui rimborsi avvengono ratealmente, e la cui destinazione è sempre legata ad un progetto specifico, solitamente forniture di macchinari, *know-how*...

1.2.3.4 La matrice dei servizi finanziari formulata dall'Abi

Le tassonomie appena presentate non permettono di descrivere l'insieme dei servizi finanziari esistenti. Utile a tal proposito è la matrice di servizi finanziari formulata da Abi. Tale analisi permette di identificare una matrice completa di domanda-offerta di Sfi, incrociando questi ultimi con i diversi stadi e le diverse forme di internazionalizzazione dell'impresa e con il ricorso ai diversi intermediari finanziari (sia privati che pubblici). Tralasciando gli aspetti relativi alle forme di internazionalizzazione e agli intermediari finanziari, in questa sede, si osserverà la prima dimensione della matrice: le categorie di servizi finanziari all'internazionalizzazione.

Lo studio condotto da Alemanni et al. (in Onida, 2006a) si concentra sull'area di business nota come *corporate banking*⁵⁵. Ovviamente, essa comprende una grande varietà di servizi finanziari. Per semplificare l'analisi di un numero molto elevato di servizi, gli autori hanno individuato, entro il *corporate banking*, due grandi macro-aree di business: da un lato il *commercial banking*, dall'altro l'*investment banking* (figura 1.16).

Fig. 1.16 - Le aree di business dell'attività di corporate banking



Fonte: elaborazione Alemanni et al., 2006

55. I prodotti messi a disposizione delle imprese non finanziarie: il *corporate banking* si distingue così dal *retail banking*, dall'*institutional banking* e dal *private banking*.

1.2.3.4.1 Servizi di commercial banking

Il *commercial banking* comprende tutti i «prodotti e servizi frutto dell'attività di intermediazione creditizia tipica della banca, consistente [...] nella raccolta del risparmio presso il pubblico e nell'esercizio del credito» (Alemanni et al., 2006, pag. 11). Anche tra i prodotti e servizi tipici di raccolta del risparmio, si è soliti distinguere due sotto-settori: il *cash management* e il *corporate lending*.

Tra gli strumenti di *cash management*, rientrano, oltre ai tipici strumenti utilizzati anche dalla clientela privata⁵⁶, quegli strumenti che consentono alle imprese di ottimizzare la tesoreria: bonifici, procedure di incasso mediante avviso di versamento, ricevute bancarie, procedure automatizzate di incasso crediti... Volendo stringere il focus sui servizi utilizzati dalle imprese internazionalizzate, le banche sono normalmente in grado di mettere a disposizione di queste imprese strumenti aggiuntivi di pagamento più specifici, come le rimesse documentarie; le lettere di credito (o *stand-by letter of credit*); le operazioni di *countertrade*; la gestione dei trasferimenti monetari all'estero (Alemanni et al., 2006).

La seconda area che compone il *commercial banking* riguarda l'attività creditizia vera e propria (o *corporate lending*)⁵⁷. Anche in questo caso l'offerta di servizi risulta molto ampia: si distinguono i crediti cosiddetti monetari (strumenti di finanziamento che si traducono immediatamente in uscite monetarie per la banca) e i crediti non monetari (i quali comportano per la banca l'assunzione o la garanzia di un'obbligazione nei confronti della controparte verso cui l'impresa affidata è debitrice). Tra i primi, si segnalano le linee di credito a breve termine (*forfaiting* e *factoring* internazionale). Qualora il fabbisogno di finanziamento abbia un ciclo di conversione più lungo, le imprese ricorrono ai servizi di finanziamenti a medio lungo termine. Oltre ai mutui, gli istituti bancari adottano linee di credito *revolving*, *stand-by*, *evergreen*, *step-up*⁵⁸. Un altro strumento di finanziamento a medio lungo termine ampiamente utilizzato dalle imprese è costituito dal cosiddetto *leasing* finanziario. Ovviamente, strumenti tipicamente pensati per le operazioni internazionali delle imprese, sono anche il credito acqui-

56. Assegni bancari, gli assegni circolari, le carte di pagamento...

57. Si tratta dell'«erogazione di capitale di debito alle imprese ai fini del soddisfacimento dei loro fabbisogni di investimento, secondo modalità di rimborso e remunerazione predefinite contrattualmente» (Alemanni et al., 2006, pag. 13).

58. Questa categoria di servizi finanziari si distinguono unicamente in termini di maggiore o minore flessibilità, di differenti modalità di rimborso, di possibilità o meno di ripristino del fido, di rinnovo automatico o non automatico del finanziamento alla scadenza del medesimo.

rente e il credito fornitore. I crediti non monetari, invece, rispondono all'esigenza dell'impresa di limitare (o coprire) i rischi cui sono esposte nello svolgere operazioni di carattere internazionale. In questa categoria di strumenti troviamo, oltre ai crediti di firma, il credito documentario, il *confirming* e le garanzie bancarie internazionali (Alemanni et al., 2006).

1.2.3.4.2 Servizi di investment banking

All'interno dell'*investment banking* vengono inclusi i prodotti e servizi a contenuto non tipicamente creditizio, finalizzati a soddisfare le esigenze finanziarie complesse delle imprese. In altri termini, tali servizi coprono tutti i fabbisogni straordinari dell'impresa (Alemanni et al., 2006). Anche i servizi di *investment banking* possono essere raggruppati in varie aree d'affari (Alemanni et al., 2006):

- il *risk management*, che comprende i servizi volti a coprire i rischi finanziari a cui sono esposte le imprese attive sui mercati esteri (contratti derivati⁵⁹; contratti negoziabili con appositi intermediari finanziari per gestire i rischi commerciali ed industriali; polizze assicurative);
- il *corporate finance*, tra cui rientrano gli interventi per ottimizzare le esigenze finanziarie delle imprese in presenza di operazioni di particolare rilevanza strategica⁶⁰ (e dunque non ordinarie). Tali operazioni sono particolarmente critiche, poiché implicano modificazioni nella struttura proprietaria delle imprese coinvolte (operazioni di M&A o operazioni di Lbo);
- l'*advisory*, che comprende le attività consulenziali, comprese quelle relative al processo di internazionalizzazione⁶¹;
- il *capital markets* (o finanza mobiliare), che include i prodotti e i servizi volti ad agevolare l'accesso delle imprese al mercato dei capitali⁶²;
- il *merchant banking*, che consiste nell'offerta di servizi di finanziamento alle imprese secondo modalità tecniche alternative rispetto alla tradizionale attività di *lending*. In questi casi, l'intermediario diviene un partner finanziario dell'impresa e assume una partecipazione temporanea nel

59. Contratti *futures, swap, options, forward*.

60. Ingresso su nuovi mercati, ridimensionamento delle attività operative, alleanze con partner esteri...

61. Ottimizzazione della struttura del passivo delle imprese, predisposizione di analisi di mercato, consulenza legale e in tema di *tax planning*...

62. Una simile intermediazione è richiesta da quelle imprese che si quotano su borse estere.

capitale di rischio della medesima⁶³. Il *merchant banking* assume particolare rilevanza per le imprese che, volendo entrare su mercati esteri, incontrino l'obbligo di costruire società miste con partner locali;

- il *project finance*, che comprende tutte le operazioni finanziarie tramite le quali è possibile realizzare investimenti di natura infrastrutturale o comunque in beni strumentali di dimensioni ingenti. In questi casi, il progetto di investimento viene isolato dal complesso delle altre attività dei soggetti promotori dell'iniziativa, con la creazione di un veicolo societario *ad hoc*;
- l'*asset management*, nel cui ambito confluiscono i servizi di gestione su base individuale di patrimoni e su base collettiva di investimenti. In riferimento alle imprese internazionalizzate, tali servizi permettono di gestire temporanei surplus di liquidità o comunque *assets* immobiliari conseguenti all'adozione di forme di internazionalizzazione avanzate.

Tanto il *commercial banking* quanto l'*investment banking* comprendono al proprio interno una vasta gamma di prodotti e servizi il cui obiettivo è quello di offrire un valido supporto all'internazionalizzazione delle imprese (cfr., in figura 1.16, l'area centrale: *Foreign Trade Financial Services*).

La tassonomia presentata è molto utile in quanto permette di valutare le principali tendenze in atto negli ultimi anni in tema di offerta di Sfi. In tema di forme di pagamento-regolamento non sembrano essere emerse particolari criticità; per quanto attiene, invece, al più generale ambito dei servizi di finanziamento, si osserva la prevalenza dell'utilizzo del credito a breve termine pro solvendo a discapito del credito a breve termine pro soluto, del credito fornitore o acquirente a medio-lungo termine e dei finanziamenti agevolati a carico dello Stato. In crescita risulta invece il mercato dei servizi di assistenza e di consulenza; mentre è più limitato l'utilizzo di strumenti di finanza strutturata, nonché il *factoring* e il *forfaiting*. Infine i servizi di garanzia e di copertura rischi sono poco richiesti dalle Pmi⁶⁴ (Onida, 2006b).

63. Obiettivo di una simile operazione finanziaria è l'ottenimento di una plusvalenza in conto capitale a seguito dello smobilizzo dell'investimento effettuato entro un dato arco temporale.

64. I dati disaggregati per classi dimensionali, per percentuale di fatturato esportato e per stadio evolutivo dell'impresa risultano interessanti. Al crescere delle dimensioni d'impresa, cresce la frequenza di utilizzo dei vari strumenti (in modo particolare credito a medio-lungo termine su beni strumentali e dei finanziamenti legati alle operazioni di investimento diretto all'estero).

1.2.4 La necessità del sostegno pubblico all'internazionalizzazione: i principali attori coinvolti e il loro ruolo

1.2.4.1 La funzione pubblica nell'erogazione dei servizi reali e finanziari

Nel riportare i più significativi interventi della letteratura in tema di Sri e Sfo, si è più volte ricordata l'importanza della presenza e dell'intervento delle istituzioni pubbliche nell'offerta di tali servizi a supporto dell'attività di impresa (Secchi, 1985; Bello et al., 1985; Toschi, 1987; Kotabe et al., 1992; Diamantopoulos et al., 1992; Dalli et al., 1993). In generale, anche coloro che affermano la necessaria presenza di strutture ed enti privati nell'erogazione di simili servizi (cfr. ad esempio Secchi, 1985), ammettono poi la necessità di una contestuale presenza di istituzioni pubbliche.

Una simile attenzione alla presenza delle istituzioni pubbliche nel settore dei servizi all'internazionalizzazione non è dovuta semplicemente alla ricognizione della realtà esistente⁶⁵. Al contrario, l'intervento pubblico trova concreta giustificazione nell'esistenza di molteplici imperfezioni che caratterizzano il mercato dei servizi all'internazionalizzazione, influenzando l'efficienza degli attori coinvolti. Passarelli (in Alessandrini, 1997) analizza in particolare il problema del *Make or buy* in relazione al tema dei Sri⁶⁶. Risulta infatti problematica la scelta relativa al modo con cui tali servizi possono essere acquisiti dalle imprese: essi, infatti, possono sia essere acquistati sul mercato esterno (*buy*), sia venire prodotti internamente dall'azienda stessa (*make*). Passarelli (in Alessandrini, 1997) ammette che entrambi questi modelli (tanto il modello neoclassico di libero scambio di beni e servizi sul mercato esterno, quanto il modello di produzione interna dei servizi, riconducibile alla teoria dei costi di transazione) scontano una serie di limiti che pesano sulle scelte delle imprese. Viene così formulata una terza opzione organizzativa, che si configura come alternativa ad entrambe. L'offerta pubblica dei servizi all'internazionalizzazione risulterebbe non solo meno onerosa rispetto alle altre due forme, ma anche in grado di portare ad una acquisizione di servizi in proporzioni ottimali. Inoltre essa permette di ridurre il rischio che l'internazionalizzazione comporti distorsioni ancor più ampie nella concorrenza. Di fatto, a fronte dei molteplici

65. Cfr. la letteratura statunitense, poco incline ad accettare l'ingerenza di strutture governative in ambito economico e commerciale.

66. L'autore riprende la letteratura internazionale in tema di imperfezioni di mercato e la adatta all'analisi delle «modificazioni organizzative che hanno luogo in un'impresa di produzione per la presenza di opportunità diverse di acquisizioni di tali servizi» (Passarelli, 1997, pag. 21).

fallimenti del mercato⁶⁷, nonché a fronte del fallimento dell'organizzazione gerarchica della produzione di tali servizi⁶⁸, soltanto l'offerta pubblica di detti servizi pare essere in grado di ricostituire quelle condizioni ideali di scambio che nella realtà non si verificano⁶⁹ (Passarelli, 1997).

Tuttavia, prima di analizzare i principali operatori pubblici italiani coinvolti nell'erogazione di tali servizi a supporto dell'internazionalizzazione, è opportuno specificare le caratteristiche che devono contraddistinguere un simile intervento. Negli ultimi anni, infatti, tale ruolo è stato progressivamente messo in discussione dall'ingresso in tale mercato di logiche di natura privatistica (cfr. la concorrenza proveniente dalle istituzioni private che hanno fatto il loro ingresso in questi settori: banche e intermediari finanziari di varia natura). Per far fronte, ad una simile concorrenza, l'intervento pubblico, dunque, deve assumere caratteristiche ben precise.

In primo luogo, affinché il fornitore pubblico possa ricreare condizioni di scambio vicine agli standard concorrenziali, occorre una produzione di servizi reali in condizioni di efficienza. Occorre poi che «la qualità del servizio ed il suo impatto sulla produzione degli utilizzatori siano altrettanto efficaci del servizio privato»⁷⁰ (Passarelli, 1997, pag. 24). Solo rispettando questi due requisiti l'operatore pubblico può davvero migliorare la performance economica delle imprese che utilizzano i servizi. In particolare, saranno proprio le Pmi a trarre i maggiori vantaggi da una simile erogazione pubblica. È evidente quindi che, se si parte da condizioni di scambio non concorrenziali, caratterizzate da un utilizzo sub-ottimale di servizi reali, in seguito all'intervento pubblico, l'impiego dei servizi si estende fino a raggiungere gli standard tipicamente concorrenziali (Passarelli, 1997).

Dobbiamo però riportare un'ultima annotazione, mossa con particolare intensità negli ultimi anni. L'offerta pubblica di servizi reali – intesa quale terza via di acquisizione, da parte delle imprese, di tali servizi – rimane comunque una soluzione di *second best*. Lo stato, infatti, dovrebbe intervenire nel mercato in sostituzione degli operatori privati – lo ricordiamo – soltanto laddove il sistema economico cada in un equilibrio sub-ottimale,

67. Mancanza di concorrenza perfetta e asimmetrie informative, che inibiscono gli scambi di servizi sul mercato, in quanto ne aggravano i costi di transazione.

68. Fonte di distorsioni a danno delle Pmi, a causa della loro minor dotazione di risorse finanziarie.

69. Un fornitore pubblico erogatore di tali servizi permetterebbe alle imprese di conseguire i vantaggi della produzione interna senza gli svantaggi legati alla negoziazione contrattuale. L'intervento pubblico riesce a ricreare condizioni di scambio più vicine a quelle concorrenziali (Passarelli, 1997).

70. Passarelli si riferisce all'efficacia intendendo proprio una «fornitura di servizi di livello qualitativo comparabile a quelli disponibili sul mercato» (Passarelli, 1997, pag. 38).

non in grado di garantire scambi ed impieghi di servizi reali vantaggiosi in termini di benessere sociale (Passarelli, 1997).

Avendo presentato le principali motivazioni economiche alla base dell'intervento pubblico nel mercato dei servizi all'internazionalizzazione, siamo ora in grado di procedere ad una rassegna puntuale dei principali attori pubblici italiani che forniscono simili servizi. La nostra attenzione sarà dunque dedicata prevalentemente al ruolo di Ice, Sace e Simest. In particolare, si darà conto delle trasformazioni che stanno interessando tali attori, cercando di comprendere come l'erogazione di tali servizi da parte delle istituzioni pubbliche stia mutando sotto la spinta proveniente dalla presenza degli operatori privati. Proprio per questo motivo, prima dell'analisi relativa alle istituzioni operanti in Italia, ripercorreremo l'evoluzione, negli ultimi vent'anni, delle principali politiche pubbliche di sostegno all'internazionalizzazione.

1.2.4.2 L'intervento pubblico di sostegno all'internazionalizzazione in Italia nel corso degli ultimi vent'anni

1.2.4.2.1 *Le prime politiche di supporto all'attività internazionale: la Legge Ossola*

Rispetto agli anni Ottanta, il ruolo delle istituzioni pubbliche a sostegno dell'internazionalizzazione è oggi mutato. In passato, l'intervento pubblico aveva un ruolo meramente macroeconomico, volto cioè a mantenere in ordine la bilancia valutaria e commerciale del nostro paese⁷¹. Fino ad inizio anni Novanta, la presenza all'estero delle nostre imprese era preminentemente commerciale; di conseguenza, anche le politiche di sostegno erano caratterizzate soprattutto dal supporto all'export. Emblematica, a tal proposito, è la legge Ossola (L. 24 maggio 1977, n. 227), la quale si occupava – in via pressoché esclusiva – di sostegno pubblico alle esportazioni. Tale legge rispondeva perfettamente alle principali esigenze dell'epoca: la necessità di aumentare il volume delle esportazioni italiane, facendo migliorare la bilancia dei pagamenti. La Legge Ossola, così come altri interventi normativi coevi⁷², limitandosi a sostenere le forme di internazionalizzazio-

71. Ricordiamo che si tratta ancora degli anni in cui le transazioni economiche del nostro – come di altri paesi – si reggevano ancora sul principio del «divieto salvo espressa autorizzazione amministrativa».

72. Cfr. la legge 394/81 in tema di programmi di penetrazione commerciale e la legge 304/90, in tema di partecipazione a gare internazionali.

ne leggere, si poneva in una logica prettamente mercantilistica. L'unica attività prevista in capo alle istituzioni governative era dunque il sostegno alle aziende italiane attraverso la semplice messa a disposizione di risorse necessarie oppure attraverso il contenimento degli oneri finanziari di cui le imprese si sarebbero dovute fare carico per realizzare i propri progetti (D'Intinosante et al., 2006).

1.2.4.2.2 *L'istituzione di Simest*

Negli anni Novanta la rimozione degli ostacoli alla libera circolazione di beni, servizi e capitali trasforma il panorama economico internazionale. In ambito comunitario, il 1993 segna l'entrata in vigore del Mercato Unico che rende le attività internazionali progressivamente più agevoli. In parallelo comincia a farsi strada, anche in Italia, l'idea che sia necessario sostenere l'imprenditore di fronte alle difficoltà incontrate nel processo di internazionalizzazione della propria attività. Di conseguenza, si assiste ad una progressiva diversificazione dei servizi pubblici offerti, mirati ora a sostenere livelli crescenti di internazionalizzazione. Nascono così le prime leggi di sostegno di programmi di penetrazione di mercati esteri (L. 394/81) di sostegno ai consorzi export (L. 83/89), di assistenza alla partecipazione a gare internazionali (L. 304/91) e di costituzione di società miste all'estero (L. 100/90). Tali leggi si pongono nell'ottica di un progressivo superamento del dettato della Legge Ossola (D'Intinosante et al., 2006).

Nell'evoluzione delle politiche di sostegno all'internazionalizzazione una tappa fondamentale è rappresentata dal varo della legge 24 aprile 1990, n. 100, che istituisce la Simest, la cui principale finalità sarà quella di assumere partecipazioni in imprese o società miste all'estero. È evidente dunque il cambiamento di rotta seguito: per la prima volta si introduce in Italia, una forma di sostegno agli investimenti delle imprese nazionali all'estero⁷³ che vada oltre il semplice sostegno alle esportazioni. In particolare, gli Ide italiani non possono più essere prerogativa dei pochi grandi gruppi industriali del nostro Paese: obiettivo della legge 100/90 è dunque proprio quello di sostenere le imprese italiane (specialmente le Pmi) nel processo di e-

73. Già nel 1987 erano stati previsti incentivi alla costituzione di imprese miste nei paesi in via di sviluppo (l. 49/87). In quel caso, però, l'intervento legislativo era limitato al contesto della cooperazione allo sviluppo. La legge 100/90, al contrario, prevede un sostegno agli investimenti che segue, per la prima volta, logiche esclusivamente economiche.

spansione verso nuovi mercati⁷⁴. Strumento prescelto dalla legge 100/90 per perseguire tali obiettivi è la costituzione di una società finanziaria avente forma giuridica di società per azioni, a prevalente capitale pubblico. Tale decisione è innovativa: viene, infatti, garantita a Simest una maggiore autonomia e flessibilità, sia organizzativa che gestionale (D'Intinostante et al., 2006).

1.2.4.2.3 Il riordino del sistema del commercio estero alla fine degli anni Novanta: il d.lgs. 143/98

La creazione di Simest non sembra ancora sufficiente per affrontare le nuove sfide derivanti dalla competizione internazionale. La perdita di competitività sui mercati internazionali dei prodotti italiani nella seconda metà degli anni Novanta impone una nuova riforma strutturale del sistema di supporto pubblico all'internazionalizzazione. Sulla scia della Legge Bassanini (L. 59/97), anche il settore del commercio internazionale viene interessato da una profonda attività di riordino, sia in termini di decentramento amministrativo di funzioni, sia in termini di riorganizzazione dell'amministrazione centrale⁷⁵. Inoltre, con la stessa legge viene data al governo la delega per «ridefinire, riordinare e razionalizzare» la disciplina relativa alla promozione dell'internazionalizzazione (D'Intinosante et al., 2006).

Il decreto legislativo n. 143 del 31 marzo 1998, dunque, opera proprio in questa direzione, prevedendo, oltre al decentramento territoriale di alcuni servizi a sostegno dell'impresa⁷⁶:

- il potenziamento degli enti a sostegno dell'internazionalizzazione;
- l'assegnazione di funzioni di indirizzo e coordinamento della politica commerciale al Cipe;
- la riforma degli interventi secondo logiche maggiormente efficaci.

La riforma degli enti governativi è sicuramente il punto focale del D. Lgs. 143/98. Il più importante intervento riguarda Sace, istituita – oltre un ventennio prima con la Legge Ossola (l. 227/77) – come sezione staccata dell'Ina. Dopo essere rimasta, per oltre vent'anni, legata all'attività di assicurazione dei rischi legati alle attività estere delle imprese (in modo parti-

74. Tra questi, dobbiamo ricordare soprattutto i mercati che, proprio in quegli anni, si stavano aprendo a forme di economia più liberali, come ad esempio i paesi dell'Europa orientale, sotto la precedente influenza sovietica.

75. Si pensi, ad esempio, alla riorganizzazione dei Ministeri, con l'accorpamento del Ministero del Commercio con l'estero e del Ministero dell'Industria, Commercio e Artigianato nel nuovo Ministero delle Attività Produttive.

76. Con la creazione degli Sportelli regionali per l'internazionalizzazione (Sprint).

colare all'assicurazione del credito all'esportazione), nel 1998, Sace viene trasformata in «Istituto per i servizi assicurativi del commercio estero, con natura di Ente pubblico economico avente personalità giuridica di diritto pubblico, autonomia patrimoniale e di gestione e posto sotto la vigilanza dell'allora Ministero del Tesoro» (D'Intinosante et al., 2006, pag. 609-610). A mutare non è solo la natura legale dell'ente, ma anche il modo di operare dello stesso nel sostenere le imprese italiane. Obiettivo del legislatore è infatti quello di dare maggiore spazio alle esigenze delle imprese, prevedendo una maggiore flessibilità nelle tipologie di rischi e attività assicurabili⁷⁷ (D'Intinosante et al., 2006).

Oltre alla riforma di Sace, lo stesso decreto legislativo ha previsto anche un'importante riforma per Simest: in capo ad essa vengono concentrate la gestione degli strumenti finanziari a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese (gestione del credito all'export, estensione delle attività di intervento anche alla costituzione di imprese italiane all'estero, introduzione di nuovi strumenti operativi...). Da ultimo, poi, viene introdotto anche un potenziamento dell'Istituto nazionale per il commercio estero (Ice): l'istituto viene dotato di maggiori risorse finanziarie e ad esso viene garantito un ruolo centrale nell'ambito dei servizi reali all'internazionalizzazione (D'Intinosante et al., 2006).

Il riordino dei principali istituti di supporto all'internazionalizzazione delle imprese italiane è finalizzato a riorganizzare le modalità di erogazione dei servizi: si vuole attribuire maggiore autonomia e flessibilità ai soggetti erogatori dei servizi all'internazionalizzazione, con l'obiettivo di adottare logiche più vicine alla gestione privatistica di tali enti e di accorciare le distanze tra erogatori e potenziali fruitori. In quest'ottica deve essere anche valutata l'introduzione di una nuova logica sottostante alla concessione di contributi per le attività promozionali gestite dal Ministero: sostanzialmente si abbandona la logica degli interventi a pioggia, i quali vengono trasformati in incentivi per la realizzazione di specifiche attività promozionali (D'Intinosante et al., 2006).

77. La legge Ossola definiva le tipologie di rischi assicurabili; il D.Lgs 143/98 invece attua una delegificazione in materia, imputando in capo al CIPE la definizione dei rischi. Tale delegificazione va a vantaggio delle imprese minori, che si trovano ad operare con un istituto più dinamico e flessibile.

1.2.4.2.4 *Gli sviluppi normativi più recenti*

Il nuovo millennio ha portato nuove e ulteriori trasformazioni nel settore dei servizi a supporto dell'internazionalizzazione. Il 2001 ha visto il varo della legge di riforma del Titolo V della Costituzione italiana (l. 18 ottobre 2001, n. 3), che ha incluso la funzione di commercio con l'estero tra le materie di legislazione concorrente delle regioni con lo Stato nazionale. Di fatto, a fronte di una progressiva parcellizzazione degli enti preposti al commercio internazionale, il d.lgs. 34/04 ha tentato di rafforzare il ruolo del Ministero nel coordinamento delle varie istituzioni coinvolte.

Nel quadro di una legge delega al governo per il riordino degli enti operanti nel settore del sostegno all'internazionalizzazione (l. 29 luglio 2003, n. 229), l'unico intervento di riforma significativo è stato quello che ha interessato Sace. A decorrere dal 1° gennaio 2004, infatti, essa è divenuta società per azioni e le è stata così garantita piena autonomia gestionale e finanziaria nonché la possibilità di ampliare gli strumenti e i mercati assicurabili⁷⁸: in particolare essa ha potuto ampliare il proprio raggio d'azione alla copertura dei rischi di mercato, ovvero al rischio commerciale per operazioni regolate con scadenza inferiore ai 24 mesi. Il legislatore ha previsto che tale attività venga svolta da una società per azioni separata, di cui Sace detenga almeno il 30%. A tale scopo, dunque, è stata creata Sace BT S.p.A. (D'Intinosante et al., 2006).

Oltre alla riforma di enti e istituzioni, negli ultimi anni si sono privilegiate le modalità di sostegno a favore dell'internazionalizzazione commerciale delle imprese e dell'internazionalizzazione produttiva. Al tempo stesso è stata privilegiata la valorizzazione del tessuto produttivo italiano e il rafforzamento della collaborazione tra i poli della ricerca e le Pmi (D'Intinosante et al., 2006).

1.2.4.3 Il ruolo di Ice nell'erogazione di servizi reali

Il motivo per cui, nell'analisi relativa all'offerta pubblica di Sri e Sfi, si è deciso di partire da Ice è simbolico. L'Istituto Nazionale per il Commercio Estero è l'ente pubblico preposto, da oltre ottant'anni, allo sviluppo, all'agevolazione e alla promozione dei rapporti economici e commerciali

78. L'intervento si è rivelato indispensabile per fronteggiare l'agguerrita concorrenza venutasi a configurare a causa di molteplici concause: il crescente ricorso di imprese italiane ad agenzie di assicurazione del credito estero, nonché l'offerta, da parte del sistema bancario, di prodotti in concorrenza con quelli tradizionali dell'*export credit*.

italiani con l'estero. La sua fondazione risale al 1926: esso ha così accompagnato il commercio estero italiano «dagli albori della propaganda autarchica fino agli anni della globalizzazione» (Ice, 2007, pag. 524). Ovviamente, nel corso dei decenni, la sua struttura, le sue mansioni e i suoi obiettivi sono profondamente mutati. Oggi, l'Istituto, reduce da alcune recenti riforme (cfr., *supra*, par. 1.2.4.2), è un ente pubblico non economico, sottoposto alla vigilanza del Ministero per le Attività produttive. Il suo compito è la promozione dei processi di internazionalizzazione del sistema produttivo nazionale. Dal punto di vista organizzativo, Ice presenta una fitta rete di uffici periferici nazionali, distribuita in modo capillare sull'intero territorio. Varie unità operano all'estero (Mipa – Formez, 2005).

L'Ice è attivo nell'erogazione di Sri. Alla luce dei recenti cambiamenti, la tradizionale quadripartizione⁷⁹ delle attività è oggi superata. Ice sta cercando di porsi sempre più come erogatore di una gamma completa di servizi interconnessi. In modo particolare, esso vorrebbe sempre più configurarsi quale istituto di supporto complessivo all'attività delle imprese che si internazionalizzano. Volendo classificare i servizi erogati dall'Ice possiamo fare riferimento ad una sorta di percorso tipo della domanda di servizi formulata dalle imprese che decidono di internazionalizzare parte della propria attività. In primo luogo, per tutte le imprese che si accingono ad intraprendere una strategia di apertura commerciale all'estero, l'Ice predispone una vasta gamma di servizi informativi⁸⁰. Un secondo ambito di attività è rappresentato dai Sri che aiutano le imprese italiane a penetrare nei mercati esteri. Anche in quest'area si sono avute profonde modificazioni: oggi, quasi il 75% del fatturato legato all'erogazione di tali servizi trae origine da servizi personalizzati che l'Ice eroga in base alle specifiche esigenze delle imprese interessate⁸¹ (servizi ad elevato valore aggiunto per le aziende). A tali servizi si affiancano gli accordi di collaborazione, siglati con vari istituti bancari: essi prevedono un ampio pacchetto composto da servizi finanziari, offerti dalle banche, e servizi di marketing, offerti da Ice. Un'altra importante area d'affari di Ice è rappresentata dai servizi promozionali. In termini di orientamento geografico tale attività promozionale è rivolta in prevalenza verso i mercati ritenuti al momento più dinamici o comunque strategici per il Paese. La maggiore quota dei fondi a disposizione di Ice è stata destinata

79. Attività di promozione, informazione, assistenza e formazione.

80. Indagini di mercato, profili prodotto/paese, indagini sulle opportunità di investimento, soprattutto in formato elettronico.

81. Individuazione di controparti estere, consulenza agli investitori, ricerca di personale per le aziende, predisposizione di bozze contrattuali, assistenza nei rapporti con la clientela....

alla realizzazione di fiere, di campagne pubblicitarie, di azioni di comunicazione⁸² (Ice, 2007).

Un ultimo insieme di servizi presidiato da Ice è costituito dai servizi di formazione all'internazionalizzazione delle risorse umane. L'attuale offerta formativa di Ice (anno 2006) si caratterizza per un notevole livello di specificità nei temi propri dell'internazionalizzazione. In particolare l'Ice ha sempre cercato di tutelare il collegamento tra formazione e consulenza, ma soprattutto il collegamento tra formazione, innovazione e mondo accademico (Ice, 2007).

1.2.4.4 Sace e i servizi di assicurazione

Le trasformazioni avvenute negli ultimi anni all'interno del mercato dei servizi all'internazionalizzazione sono esemplificate dal mercato dell'assicurazione dei crediti dai rischi politici e commerciali. Tale mercato ha subito un processo di mutamento, in termini di operatori presenti, di peso delle istituzioni pubbliche e di finalità operative, che potremmo definire paradigmatico. Ovviamente, parlare di un tale mercato, nel nostro paese, significa parlare necessariamente del ruolo svolto da Sace.

L'espansione del commercio internazionale e dei mercati finanziari hanno prodotto un forte aumento nella concorrenza sia tra singole imprese sia tra sistemi nazionali. Tutto ciò, dunque, ha indotto Sace a rivedere, nel tempo, la propria attività anche e soprattutto in termini di gestione dell'assunzione dei rischi. Sace, infatti, non era nata per rispondere alle attuali sfide. Come buona parte delle *export credit agencies* (Eca) dei Paesi occidentali⁸³, anche Sace è nata come mero strumento di politica industriale e commerciale. A prevederla è stata la Legge Ossola (l. 227/77) che, occupandosi esclusivamente di sostegno pubblico all'export, aveva affidato il supporto assicurativo ai crediti alle esportazioni alla Sezione speciale per l'assicurazione del credito all'esportazione" dell'Ina (allora istituto assicurativo pubblico). In un contesto «caratterizzato da mercati finanziari poco sviluppati, da asimmetrie informative e da sostanziali fallimenti del mercato» (Baldacci et al., 2007, pag. 482), l'unica funzione di Sace era quella di proteggere gli esportatori nazionali attivi sui mercati esteri.

82. La spesa complessiva in attività promozionali ha raggiunto, nel 2006, l'importo di 120 milioni di euro. La crescita annuale rispetto all'anno precedente è stata pari al 7,6%.

83. È difficile definire univocamente le Eca: compiti e funzioni mutano, infatti, da un paese all'altro. Nate tra il 1920 e il 1940 per sviluppare le esportazioni delle nazioni europee verso l'estero, oggi si occupano del supporto indiretto al commercio estero.

Per 20 anni, Sace ha rappresentato l'assicuratore di ultima istanza, operante in regime di monopolio ma senza alcuna ricerca di profitto⁸⁴. Unica finalità di Sace era dunque il sussidio dell'attività esportativa delle imprese italiane. Una tale attività di sussidio era resa ancor più manifesta dalla scelta delle attività da assicurare: le uniche assicurabili erano le attività del *Made in Italy* (esportatore con sede in Italia oppure ri-esportatore estero). La non sostenibilità di tale modello era già chiara a metà degli anni Novanta. In seguito alle crisi debitorie degli anni Ottanta e Novanta, infatti, sono state definite alcune linee guida in materia di premi (tra cui l'obbligo di applicare un livello minimo per raggiungere il *break even*) e di *responsible lending*. Contestualmente, il grande sviluppo dei mercati finanziari ha portato ad una sempre maggior competizione proveniente dai nuovi operatori privati. Anche in capo a Sace, dunque, è stata avvertita la necessità di rivedere il proprio operato in un'ottica di maggior orientamento al mercato e alla redditività (Baldacci et al., 2007).

Nel 1998 si è avuto il primo adeguamento della struttura di Sace alle mutate condizioni del mercato. Con il d.lgs. 143/98 essa è stata trasformata in ente pubblico economico. Un'ulteriore radicale trasformazione si è avuta al 1° gennaio 2004, quando Sace è divenuta società per azioni, ampliando ulteriormente il proprio perimetro operativo (Garioni et al., 2007). Funzione della nuova Sace è dunque quella di «assumere in assicurazione i rischi di carattere politico, catastrofico, economico, commerciale e di cambio ai quali sono esposti, direttamente o indirettamente [...], gli operatori nazionali nelle loro attività con l'estero» (Onida et al., 2006). Tra i nuovi ambiti di attività previsti si segnala l'affiancamento di prodotti di natura finanziaria ai tradizionali prodotti di natura commerciale. Se in passato l'attività di Sace si concentrava intorno ad un portafoglio prodotti classificabile in due sole tipologie di servizi, a seconda cioè che il destinatario fosse costituito da un'impresa oppure da una banca, con il nuovo piano industriale approvato nel 2004 è stato introdotto un nuovo modello produttivo articolato in cinque linee di business (tabella 1.11). L'ampliamento della composizione del portafoglio prodotti di Sace è dunque il primo segnale di un progressivo avvicinamento alle attività tipiche degli enti di natura privatistica al fine di fronteggiare la nuova concorrenza degli operatori privati (Onida et al., 2006).

Altrettanto importante è stato poi l'ampliamento dell'attività assicurativa di Sace alla copertura del rischio di credito commerciale per crediti a

84. Cfr. la dotazione finanziaria dell'ente, regolata tramite legge finanziaria dello stato italiano con accesso ai soli fondi disponibili ex legge Ossola), oppure al meccanismo di formazione dei premi, in molti casi inferiori al minimo richiesto per coprire le perdite attese.

breve termine (entro i 24 mesi) sorti in qualsiasi mercato. Quest'ultima attività è svolta da una società per azioni separata, Sace BT S.p.A., il cui capitale è comunque interamente detenuto da Sace⁸⁵ (Garioni et al., 2007).

Tab. 1.11 - Il nuovo modello produttivo di SACE

	Banche	Grandi aziende	Pmi	Prodotti globali	Breve termine
Destinatari	Banche italiane/ estere che finanziano esportatori italiani o importatori esteri di prodotti italiani	Oltre 250 addetti e volume d'affari > 50 mil.€	Meno di 250 addetti e volume d'affari < a 50 mil.€	Banche che finanziano esportatori italiani o importatori esteri di prodotti italiani	Imprese italiane operanti su tutti i mercati
Prodotti	Polizza credito acquirente; Polizza fidejuss.; Convenzioni quadro; Conferma di credito document.; ...	Polizza credito fornit; Polizza investimenti	Polizza credito fornitore; Polizza multi-export	Financial credit insurance; Assicurazione sul capitale circolante; Servizi di advisory	Polizza multi-export; Polizza multi-market globale

Fonte: Sace (2006)

Il mutamento di prospettiva nell'ambito delle attività svolte da Sace non poteva essere più netto. La nuova operatività concilia la classica attività di sostegno all'export con una maggior attenzione all'equilibrio di portafoglio e ai risultati di gestione. Tutto ciò ha portato all'allineamento dell'attività di Sace alle condizioni prevalenti di mercato, in un'ottica maggiormente orientata al profitto (Sace, 2006). Paradigmatico del mutamento di prospettiva è poi l'allargamento dell'attività assicurativa a nuovi prodotti e operatori. Dal tradizionale ambito di operatività legato a operatori e merci nazionali, si è passati al più ampio concetto di interesse nazionale (o *Made by Italy*), per tener conto delle esigenze delle imprese nazionali che hanno trasferito parte dei propri processi produttivi all'estero (Baldacci et al., 2007). Le ultime leggi finanziarie hanno previsto un ulteriore ampliamento del perimetro operativo di Sace, estendendolo anche alle imprese italiane che operano nell'indotto di processi produttivi generati da imprese straniere (*Made for Italy*), purché ciò avvenga a supporto della competitività della nostra economia (tabella 1.12).

85. L'attività di assicurazione a breve termine ha vissuto una forte espansione negli ultimi anni: oggi rappresenta il 90% del mercato dell'assicurazione dei crediti all'esportazione (Ice, 2007). Sace BT mira a conquistare una quota di mercato pari al 15%. L'obiettivo è ambizioso in quanto il mercato è fortemente concentrato (Ice, 2007).

Tab. 1.12 - Il mutamento dell'operatività di Sace

	IERI	OGGI/DOMANI
	Supporto alle esportazioni nazionali	Supporto all'interesse nazionale
Focus	<ul style="list-style-type: none"> · Esportatori italiani · Merci domestiche 	<ul style="list-style-type: none"> · Interesse nazionale · Strategie di internazionalizzazione · Delocalizzazione delle imprese
Implicazioni	· Logica di sussidio	· Logica di mercato
	Made IN Italy	Made BY Italy

Fonte: Zadra, per Forum ABI sull'internazionalizzazione, (24-25 settembre 2007)

Il mutamento nell'operatività di Sace è esemplificativo dei cambiamenti che hanno interessato l'attività a supporto dell'internazionalizzazione in tema di assicurazione dei crediti commerciali. Da un'ottica prettamente statalista, di mero sussidio, si è passati alla gestione di un set di servizi erogati secondo logiche di mercato. Il cambiamento è stato reso inevitabile da una serie di concause: la necessità di soddisfare al meglio le esigenze formulate dalle imprese presenti sui mercati esteri; l'esigenza di fronteggiare la maggiore concorrenza dalle tante istituzioni private...

1.2.4.5 I servizi finanziari di Simest

L'obiettivo primario di Simest, istituita come società per azioni dalla L. 100/90, è sostenere lo sviluppo delle imprese italiane all'estero (Ice, 2007). Tale ruolo si concretizza nella temporanea partecipazione al capitale sociale di imprese estere partecipate da imprese italiane. A tali attività, si affianca la gestione di due fondi agevolativi: il fondo di cui all'art. 3 della L. 295/73 (la ben nota Legge Ossola) e il fondo rotativo di cui all'art. 2 della L. 394/81⁸⁶(Onida et al., 2006).

Oggi dunque l'attività di Simest può essere ricondotta a tre grandi aree: oltre alla partecipazione al capitale sociale di imprese estere, Simest è attiva nella individuazione di investimenti all'estero e nell'assistenza economico-

86. Che prevede finanziamenti a tasso agevolato per realizzare programmi di penetrazione commerciale, per partecipare a gare internazionali e per effettuare studi di prefattibilità e fattibilità e di programmi di assistenza tecnica all'estero.

finanziaria e tecnico-organizzativa di iniziative imprenditoriali dirette in altri paesi (Mipa – Formez, 2005). È evidente, dunque, il tentativo di Simest di porsi quale interlocutore valido per le imprese italiane che decidono di intraprendere la via dell'internazionalizzazione. In particolare, come mostrato dalla tabella 1.13, l'attività di Simest si affianca all'impresa in tutte le fasi del suo sviluppo all'estero.

Tab. 1.13 - *Esigenze delle imprese e strumenti di Simest*

Esigenze dell'impresa	Strumenti di Simest
Analisi dei mercati esteri	Finanziamento di studi di fattibilità e assistenza tecnica
Penetrazione commerciale extra UE	Finanziamento delle spese destinate alla realizzazione di strutture commerciali permanenti
Partecipazione a gare internazionali extra UE	Finanziamento per i costi di partecipazione alla gara
Esportazione di beni strumentali	Contributo agli interessi su finanziamenti concessi a sostegno delle esportazioni
Individuazione opportunità di investimento	<i>Business scouting e match making</i>
<i>Advisory e assistenza al funding</i>	Servizi di assistenza e consulenza per il montaggio di iniziative di investimento
Investimenti in imprese estere	Partecipazione di Simest al capitale sociale di società estere; riduzione interessi su finanziamento quota dell'azienda italiana in investimenti extra-UE; fondi di venture capital

Fonte: Simest, 2008

1.2.4.5.1 *La partecipazione al capitale di rischio delle imprese estere e i fondi di venture capital*

Promuovere gli investimenti delle imprese italiane in paesi extra UE rappresenta l'attività centrale di Simest. La L. 100/90 (istitutiva di Simest) già disciplinava tali attività attraverso due distinte modalità di intervento (Onida et al., 2006):

- la partecipazione diretta di Simest al capitale di società estere costituite o ancora da costituire: queste ultime, in particolare, potevano essere interamente a capitale italiano oppure miste⁸⁷. Tale quota non può eccede-

87. Configurandosi, dunque, come delle *joint ventures* con partner locali.

re il 25% del capitale di rischio della società estera e la partecipazione può essere detenuta per un periodo massimo di otto anni (Ice, 2007);

- l'agevolazione dei finanziamenti concessi alle imprese italiane da parte delle banche per acquisire quote di capitale in imprese già partecipate dalla Simest. Tale agevolazione, sotto forma di contributo in conto interessi per una quota pari al 50% del tasso di riferimento, copre il 90% della quota di partecipazione dell'impresa italiana richiedente, fino al 51% del capitale dell'impresa estera⁸⁸.

Rispetto a queste due prime modalità d'intervento, interventi normativi recenti hanno aumentato le possibilità di azione di Simest, aumentando la soglia di partecipazione al capitale sociale delle imprese estere (Ice, 2007; Onida et al., 2006).

Dal 2004, per potenziare l'azione degli interventi a sostegno delle imprese italiane, è stato istituito un nuovo strumento finanziario a supporto degli investimenti: i fondi di *venture capital*. Tali fondi, finalizzati a sostenere progetti *equity* presentati dalle imprese italiane, assolvono alla funzione di supporto all'internazionalizzazione in aree geografiche ritenute strategiche per il nostro Paese (Onida et al., 2006). L'intervento del fondo si aggiunge alla normale quota di partecipazione della Simest (ai sensi della L. 100/90)⁸⁹. Grazie ad un simile intervento, dunque, la partecipazione finanziaria pubblica può arrivare fino al 49% (ovvero un 24% che va ad aggiungersi al 25% già previsto dalla L. 100/90), con vantaggi per le aziende non soltanto in termini finanziari ma anche in termini di distribuzione del rischio (Ice, 2007).

1.2.4.5.2 *Il credito agevolato all'esportazione*

Simest eroga crediti agevolati all'esportazione, per «consentire alle imprese italiane esportatrici di offrire agli acquirenti esteri dilazioni di pagamento a medio/lungo termine a condizioni e tassi di interessi competitivi, in linea con quelli offerti da concorrenti di paesi OCSE» (d.lgs. 143/98, capo II). Sono agevolabili le esportazioni concernenti forniture di macchinari e impianti, studi, progettazioni, lavori e servizi. Sono invece escluse le esportazioni di beni di consumo e di semilavorati/beni intermedi non destinati in

88. Il finanziamento non può eccedere i 40 milioni di euro per impresa e per anno solare.

89. Anche i principi che devono essere seguiti sono i medesimi rispetto a quelli citati in precedenza. Esiste però una differenza importante: sull'intervento a valere sul fondo di *venture capital* non è richiesta all'imprenditore alcuna garanzia. Inoltre il tasso di remunerazione annuo risulta inferiore rispetto a quello dovuto sulle partecipazioni Simest (Ice, 2007).

via esclusiva ad essere integrati in beni di investimento (Ice, 2007). L'agevolazione (nella forma del contributo agli interessi) è riconducibile a due distinte tipologie di operazioni: credito acquirente e credito fornitore⁹⁰.

1.2.4.5.3 I finanziamenti agevolati per i programmi di penetrazione commerciale e produttiva (fondo 394/81)

Il fondo rotativo 394/81 prevede una vasta gamma di interventi di agevolazione finanziaria. Tali tipologie hanno conosciuto alterne vicende nel corso degli ultimi anni (non tutte le categorie di interventi considerati sono cresciute in modo analogo). Una voce rilevante è quella rappresentata dai finanziamenti agevolati per studi di prefattibilità e fattibilità, nonché per programmi di assistenza tecnica, collegati all'aggiudicazione di commesse e all'effettuazione di attività di esportazione e di investimento diretto all'estero. Tali interventi consentono alle imprese di facilitare gli stadi iniziali della propria attività al di fuori dell'Unione Europea. Un'altra voce importante è rappresentata dai finanziamenti agevolati per i programmi di penetrazione commerciale in paesi non appartenenti all'Unione Europea. Ad essere finanziate sono le attività che perseguono finalità di rappresentanza, promozione, vendita e assistenza (Onida et al., 2006).

1.2.4.5.4 I finanziamenti agevolati per la partecipazione a gare internazionali (l. 304/90)

Questa tipologia di interventi si distingue da quelle presentate in precedenza, in quanto si configura come finanziamento a tasso agevolato delle spese da sostenere per la predisposizione delle offerte di partecipazione a gare internazionali⁹¹. Ovviamente, data la finalità dello strumento, la quota maggiore di queste operazioni è andata a vantaggio di imprese operanti nel settore dell'edilizia e delle costruzioni (Ice, 2007).

90. Tra il 2000 e il 2005, il primo ha svolto un ruolo molto più importante.

91. A tal proposito, sono considerate internazionali le gare indette in Paesi non appartenenti all'Unione Europea. Sono, in particolare, escluse le gare riservate a imprese italiane e quelle indette da organismi europei anche se per commesse da realizzare in paesi non appartenenti all'Unione Europea (Ice, 2007).

1.2.4.5.5 *Le tendenze recenti nell'attività di Simest*

Dopo avere presentato le principali linee di intervento di Simest nella promozione dell'internazionalizzazione delle imprese italiane, possiamo ora quantificare lo sforzo sostenuto da Simest nel corso degli ultimi anni. Al 29 febbraio 2008, le partecipazioni in società estere da parte di Simest erano 519, mentre le partecipazioni dei fondi di *venture capital* erano pari a 250. Il tutto per oltre 15 miliardi di euro di investimenti totali all'estero. Analogamente, gli strumenti di supporto agevolato ammontavano (alla stessa data) a oltre 30 miliardi di euro, ripartiti in circa 3650 interventi (Simest, 2008).

Le tendenze osservate nel corso degli ultimi anni sono state piuttosto nitide. In generale, le attività svolte da Simest hanno visto un tendenziale aumento dei volumi. La sua operatività in termini di stabilizzazione dei tassi sui crediti all'esportazione risente inevitabilmente dei cicli nei livelli dei tassi di interesse. A prescindere però dall'estrema volatilità degli interventi di Simest da un anno all'altro⁹² (Onida et al., 2006), la recente evoluzione del portafoglio di attività di Simest solleva alcuni interrogativi più profondi. Analizzando le caratteristiche geografico-settoriali delle attività gestite, si osserva come la maggior attività sia concentrata nel supporto delle imprese appartenenti ai settori più dinamici dell'economia italiana e localizzate nelle regioni settentrionali. Analogamente, sono supportate prevalentemente quelle azioni di internazionalizzazione nei principali mercati di sbocco italiani (Europa centro-orientale, Nord America, Asia). Sembra dunque che «i settori e le aree geografiche a beneficio dei quali si è più spesso rivolto l'intervento della Simest [...] sono proprio quelli già di per sé maggiormente coinvolti nel processo di internazionalizzazione del paese» (Onida et al., 2006, pag. 240). È indubbio che l'attività di Simest deve rispettare l'effettiva situazione dal lato della domanda delle imprese (in quanto, in ogni caso Simest rimane una società operante in condizioni di mercato). Tuttavia, ci si può chiedere se l'intervento pubblico gestito da Simest possa essere in qualche modo indirizzato verso un sostegno maggiore ai settori e alle aree attualmente più deboli all'interno della competizione internazionale (Onida et al., 2006).

Oltre agli elementi di debolezza nell'attività di Simest, si deve segnalare anche alcuni aspetti positivi. In particolare, si è osservata una notevole rilevanza della Pmi rispetto alle grandi imprese nell'accesso ai finanziamenti

92. La quale inficia la possibilità di trarre conclusioni certe e definitive relativamente all'attività dell'istituto.

agevolati di Simest: dal momento che sono proprio le Pmi a scontare maggiormente i fallimenti del settore privato del credito, l'intervento di Simest pare essere di grande aiuto nei loro confronti. Purtroppo, di fronte ad un simile indicatore, sarebbe opportuno mostrare una certa cautela: è probabile, infatti, che esso sconti la tipicità del sistema produttivo italiano, caratterizzato, come sappiamo, da un elevato numero di imprese di piccole dimensioni (Onida et al., 2006).

1.3 L'evoluzione della domanda di servizi all'internazionalizzazione in Italia

1.3.1 Alcune considerazioni generali sul tema della domanda dei servizi all'internazionalizzazione

1.3.1.1 La domanda di servizi all'internazionalizzazione: il differente comportamento di piccole e grandi imprese

Nello studio della domanda di servizi all'internazionalizzazione, è necessario muovere dalla constatazione che a differenti tipologie di fruitori corrispondono necessità e bisogni tra loro profondamente differenti. Tali differenti necessità in capo alle imprese si traducono in una domanda di servizi molto variegata, la quale, a sua volta, impone differenti modalità di disegno dell'offerta stessa (Lanza, 2000). Ai fini di una corretta comprensione del tema della domanda di servizi all'internazionalizzazione è dunque importante individuare le differenze di comportamento esistenti tra i soggetti che si rivolgono a questo mercato. In particolare la diversa articolazione dimensionale delle imprese può giocare un ruolo importante nella formulazione della domanda di servizi all'internazionalizzazione. A tal fine, è dunque possibile distinguere il comportamento delle imprese di grandi da quello delle imprese di dimensioni minori.

Le imprese di maggiori dimensioni, infatti, sono sempre state in grado di sviluppare una consapevolezza ben precisa circa le opportunità ed i rischi connessi con il proprio processo di internazionalizzazione. Tale processo ha portato queste imprese ad essere, oggi, molto ben attrezzate di fronte alle sfide poste dalle diverse attività economiche realizzate sui mercati internazionali. I servizi che queste imprese domandano ad operatori esterni sono

dunque servizi che potremmo definire aggiuntivi rispetto alle risorse controllate internamente.

Ben diversi risultano invece i bisogni (o più in generale l'atteggiamento) che caratterizzano le Pmi manifatturiere italiane. A fronte di una ridotta dotazione di risorse, infatti, si può agevolmente notare come tali imprese abbiano maturato la consapevolezza di dover reperire sui mercati esterni le principali competenze di base necessarie per operare in un ambiente più vasto rispetto a quello prettamente domestico⁹³. Per tali imprese, dunque, il mercato dei servizi all'internazionalizzazione dovrebbe diventare un prezioso strumento di aiuto per ampliare la propria attività al di fuori dei confini nazionali (Rispoli, 2002; Mipa – Formez, 2005). Tuttavia, le stesse Pmi non possono essere considerate un insieme omogeneo di attori rispetto al tema della domanda di servizi all'internazionalizzazione. Nel paragrafo 1.1 si è visto come le Pmi abbiano consolidato, nel tempo, la propria presenza sui mercati esteri attraverso molteplici percorsi di crescita: è dunque altrettanto evidente che anche le competenze e i servizi richiesti da queste siano oggi estremamente variegati (Mipa – Formez, 2005).

1.3.1.2 Le tre componenti della domanda di servizi all'internazionalizzazione

Della ridotta dotazione di competenze interne che caratterizza le Pmi (Unioncamere, 2000) si è detto. Se è vero che una simile carenza si traduce nella necessità di ricorrere in modo significativo al mercato esterno dei servizi esterni, tuttavia è altresì evidente che essa può limitare la capacità stessa delle imprese di formulare compiutamente una precisa domanda dei servizi in questione. Proprio per questo motivo, molti autori hanno ravveduto la necessità di individuare diverse componenti che costituiscono la domanda di servizi proprio sulla base del differente grado di esplicitazione della domanda stessa. In letteratura (Toschi, 1987; Varaldo et al., 1992; Dalli et al., 1994; Alessandrini, 1997) si è soliti parlare di:

- domanda esplicita;
- domanda implicita;
- domanda potenziale.

La domanda esplicita è quella componente di domanda che si manifesta in modo nitido sul mercato, attraverso scambi e operazioni commerciali po-

93. La difficoltà nello sviluppare tali competenze all'interno va ricondotta all'insufficiente dotazione di risorse, tanto umane quanto finanziarie.

sti in essere dalle imprese in questione. A tal proposito, si pensi all'acquisto di servizi offerti da operatori privati oppure all'utilizzo dei servizi erogati in forma gratuita dall'operatore pubblico. In tutti questi casi, le imprese che fanno ricorso a tali servizi manifestano apertamente i propri bisogni e le proprie necessità (Alessandrini, 1997).

Dalla domanda esplicita viene poi a differenziarsi la componente implicita della domanda di servizi all'internazionalizzazione. Tale componente si manifesta attraverso la collaborazione delle Pmi con intermediari commerciali di vario tipo durante la fase di realizzazione di alcune funzioni di tipo commerciale e/o di servizio. Si tratta di quella porzione di domanda di servizi che corrisponde all'utilizzo di «servizi non venduti autonomamente sul mercato, ma offerti congiuntamente a servizi principali» da parte di alcuni operatori esterni (Buratti, 1997, pag. 120).

La terza componente della domanda di servizi all'internazionalizzazione è rappresentata dalla domanda potenziale (o latente) che non si manifesta apertamente: essa comprende tanto la domanda assente (che si verifica nel caso in cui il fabbisogno non venga neppure percepito da parte dell'impresa) quanto la domanda insoddisfatta, ovvero quella porzione di domanda di servizi che non trova soddisfazione dinnanzi all'offerta di servizi al momento disponibile (Buratti, 1997). La domanda potenziale può originare nel caso in cui l'internazionalizzazione delle imprese risulti in vario modo frenata da una serie di fattori ostativi. L'incentivo all'internazionalizzazione⁹⁴ mediante il ricorso a servizi esistenti sul mercato permette proprio il superamento di tali ostacoli. In quest'ultimo caso è, pertanto, preciso compito dell'istituto erogatore (pubblico o privato) offrire una serie di strumenti che incentivino le imprese ad intraprendere attività di tipo internazionale, superando così le barriere esistenti⁹⁵.

Box 1.1 Le tre componenti della domanda: i servizi informativi

Per comprendere come opera la distinzione esistente tra le componenti relative alla domanda di servizi all'internazionalizzazione, si può fare riferimento al contributo di Buratti (1997). In tale lavoro, i contributi di Varaldo et al. (1992) e di Alessandrini (1997) sono declinati rispetto al tema del

94. Si noti la differenza rispetto ai semplici servizi di sostegno all'internazionalizzazione.

95. Quest'ultima componente della domanda di servizi è stata a lungo trascurata dalle indagini empiriche circa la domanda di servizi all'internazionalizzazione (Dalli et al., 1993). Solo in tempi più recenti, se ne è compresa l'importanza. Alla luce di tali considerazioni si spiega il fiorire di studi sulle barriere all'internazionalizzazione (Commissione Europea, 2004; Commissione Europea, 2007).

fabbisogno di informazione per le Pmi internazionalizzate. La tripartizione formulata da Varaldo viene mantenuta inalterata, distinguendo tra *fabbisogni informativi*, *domanda potenziale* e *domanda espressa*. Il punto di partenza dell'analisi è rappresentato dal fabbisogno informativo delle imprese, ovvero la necessità di acquisire nuove informazioni a supporto delle proprie attività internazionali. Tale fabbisogno origina dalla maggiore incertezza e complessità a cui sono soggette le attività internazionali. Un concetto così formulato, tuttavia, risulta una categoria astratta: il fabbisogno informativo di un'impresa può essere desunto solo in via indiretta, analizzando le caratteristiche del processo di internazionalizzazione e della natura dei problemi specifici ad esso associabili. Se il fabbisogno informativo rappresenta il punto di partenza logico per l'analisi della domanda di servizi informativi, esso evolve in domanda potenziale. Una simile evoluzione può avvenire solo a seguito di una puntuale «presa di coscienza», da parte dell'azienda, circa l'esistenza di un problema informativo da risolvere. Per aversi domanda potenziale, occorre la volontà di avviare un processo di ricerca e selezione delle informazioni esistenti: essa dipende dalla percezione (soggettiva) dell'importanza circa la disponibilità teorica di servizi a sostegno delle attività aziendali sui mercati esteri. Molte variabili (di natura strutturale e organizzativa) influenzano il differente grado di consapevolezza del valore strategico dell'informazione: si pensi al modello organizzativo o alle competenze presenti all'interno del sistema aziendale (le quali, definendo la capacità di elaborare le informazioni disponibili, influenzano il livello di domanda esplicita dell'impresa stessa). L'ultimo elemento oggetto di analisi riguarda il passaggio dalla domanda potenziale alla domanda espressa. Anche in questo caso, può aversi una mancata corrispondenza tra domanda potenziale e domanda espressa. I motivi per cui può aversi una tale situazione sono molteplici. L'autrice fa esplicito riferimento a due ordini di fattori: l'inesistenza di un'adeguata offerta di servizi informativi (che presenti i requisiti giudicati necessari per soddisfare le aspettative dell'utenza potenziale) e il ricorso a modalità terze di acquisizione delle informazioni necessarie (queste ultime, in alcuni casi, possono venire veicolate attraverso il rapporto instaurato con gli intermediari commerciali che, pur non costituendosi come fornitori specializzati di servizi informativi, tuttavia svolgono un ruolo particolarmente importante in tal senso). L'analisi della domanda dei servizi informativi da parte delle Pmi conferma quanto già evidenziato. Molteplici sono gli spazi per altre forme di domanda diverse da quella esplicita. Tali spazi testimoniano un funzionamento non corretto di tale mercato.

1.3.2 Le determinanti della domanda esplicita

1.3.2.1 Il coinvolgimento internazionale delle imprese e la domanda esplicita di servizi

La domanda esplicita di servizi all'internazionalizzazione è facilmente analizzabile. Essa viene direttamente influenzata dalle caratteristiche delle imprese fruitrici: imprese diverse, infatti, presentano comportamenti di domanda altrettanto differenti (Toschi, 1987; Calvelli, 1989). Alcune caratteristiche sono più importanti di altre nell'influenzare tali comportamenti di domanda (Dalli et al., 1993). Si pensi, a tal proposito, a:

- la *classe dimensionale*: in questo caso il riferimento teorico fondamentale è quello relativo alla teoria dell'internazionalizzazione per stadi (Johanson et al., 1975; Bilkey et al., 1977) secondo cui, al crescere delle dimensioni d'impresa, aumenterebbe la sua propensione all'export e dunque il conseguente ricorso a strutture esterne di erogazione di servizi a supporto del processo di internazionalizzazione ;
- la *struttura aziendale*: tale parametro influisce sul ricorso a strutture di sostegno all'internazionalizzazione, dal momento che la necessità di sostegno risulta strettamente correlata con la crescita dell'esperienza commerciale dell'impresa⁹⁶;
- il *tipo di produzione*: anche gli aspetti produttivi influenzano in misura consistente il ricorso a strutture esterne di servizi di supporto. Ciascuna differente tipologia di prodotti, infatti, tende a sollecitare specifici mercati di servizi. Di conseguenza, le varie imprese possono manifestare caratteristiche differenti e soprattutto incontrare ostacoli di diversa natura;
- la *localizzazione geografica*: essa è in grado di influenzare in misura sostanziale il rapporto tra domanda e offerta. La localizzazione geografica, infatti, va ad incidere proprio sulle caratteristiche relative al mercato di produzione e di vendita, ai vari aspetti legislativi...

L'importanza di queste variabili nel definire la domanda esplicita di servizi all'internazionalizzazione è evidente. Tuttavia, Alessandrini (1997) raccorda le variabili precedentemente individuate entro un più organico modello che lega la domanda esplicita di servizi formulata dalle imprese al variare del livello di coinvolgimento internazionale delle stesse. È infatti proprio il variare di tale coinvolgimento internazionale che determina, in capo alle imprese, le trasformazioni più significative in tema di domanda di

96. Dalli et al. (1993) sostengono che quanto più un'impresa si caratterizza per una gestione di tipo familiare, tanto minori saranno le risorse manageriali impiegate e dunque tanto più ridotto sarà il ricorso a strutture esterne.

servizi. È dunque possibile distinguere il comportamento delle imprese nei confronti del mercato dei servizi all'internazionalizzazione analizzandone semplicemente il diverso grado di internazionalizzazione raggiunto e le diverse modalità seguite nel processo di internazionalizzazione (Alessandrini, 1997).

Per comprendere meglio come opera il coinvolgimento internazionale di impresa, in tabella 1.14, è presentata una possibile ripartizione delle imprese sulla base della loro differente presenza sui mercati internazionali. Tale presenza internazionale, infatti, viene utilizzata come *proxy* per misurare il diverso livello di coinvolgimento internazionale delle imprese (Alessandrini, 1997).

Tab. 1.14 - I livelli di internazionalizzazione d'impresa secondo Alessandrini (1997)

Fasi	Caratteristiche
1. Esportazione casuale	Sporadica esportazione di prodotti a intermediari internazionali (con possibile ricorso a brokers)
2. Esportazione regolare e ripetuta	Vendita sistematica dei propri prodotti sui mercati esteri. Rapporto ripetitivo e progressivamente più informale con gli importatori. Obiettivo strategico dell'azienda in questa fase: sviluppo delle vendite sui mercati esteri
3. Esportazione con presidi commerciali	Esportazione sempre più sistematica tramite distributori, agenti, rappresentanti e filiali commerciali. Il rapporto, precedentemente informale, diventa ora più formalizzato (generalmente mediante un mandato sottoscritto formalmente dalle parti)
4. Delocalizzazione produttiva	Azione congiunta di marketing e di produzione all'estero, che avviene attraverso personale proprio oppure con operatori esteri. Obiettivo strategico: realizzazione di maggiori sinergie su più mercati esteri
5. Transnazionalità (mercati internazionali serviti da produzioni internazionali)	L'impresa è presente sui mercati esteri con conoscenze, filiali di vendita e filiali di produzione. L'impresa attua dunque una completa integrazione nei flussi di importazione e di esportazione.

Fonte: elaborazione personale da Alessandrini, 1997

In questo lavoro, si è più volte ricordato come, specialmente nel corso degli ultimi anni, si siano sviluppate nuove forme di internazionalizzazione⁹⁷ che non rientrano in modo rigoroso all'interno delle cinque categorie

97. Definite, nel paragrafo 1.1, come forme di internazionalizzazione intermedie.

appena evidenziate⁹⁸. Tuttavia, la classificazione delle forme di internazionalizzazione delle imprese proposta da Alessandrini permette di trarre alcune semplici considerazioni. La molteplicità di scelte imprenditoriali in tema di internazionalizzazione, infatti, sancisce non soltanto la possibilità ma anche e soprattutto la necessità di segmentare e differenziare la domanda di servizi all'internazionalizzazione in modi differenti.

Si badi tuttavia che una simile articolazione del coinvolgimento internazionale di impresa non può legarsi in modo univoco alla dimensione di impresa. In altri termini, non è detto che delocalizzazione produttiva e transnazionalità (ovvero gli ultimi stadi della scala proposta da Alessandrini) siano propri soltanto delle imprese di maggiori dimensioni.

Nonostante questi *caveat*, l'ottica adottata resta quella propria dell'internazionalizzazione di tipo progressivo per fasi. Ancora una volta, però, è bene ricordare come il passaggio da uno stadio all'altro non sia automatico. Al contrario, viene riconosciuta l'importanza delle condizioni aziendali e ambientali nell'influenzare il coinvolgimento internazionale dell'impresa. A tal proposito, Alessandrini (1997) distingue cinque diversi parametri che possono definire le specificità della propensione all'internazionalizzazione:

- la posizione globale dell'azienda;
- i punti di forza attuali;
- la percezione della domanda;
- gli stimoli finanziari;
- la conoscenza dei mercati internazionali.

In modo analogo, la diversa propensione all'internazionalizzazione di un'impresa definisce l'eterogeneità delle iniziative strutturate dell'attività internazionale. Una bassa propensione all'internazionalizzazione corrisponde tipicamente ad una tipologia di export passivo (ricorso ad agenti oppure ad agenzie di import-export). Al contrario, ad una media propensione all'internazionalizzazione dell'impresa corrisponde il ricorso a forme di internazionalizzazione commerciale e/o produttiva sicuramente più strutturate⁹⁹. Da ultimo, invece, è solamente una forte propensione ad internazionalizzare che può dare luogo, per lo meno nel lungo periodo, alla creazione di una vera e propria impresa di tipo transnazionale.

98. Cfr., sempre nel paragrafo 1.1, le modalità di subfornitura internazionale, le scelte di traffico di perfezionamento passivo...

99. Si pensi, ad esempio, alla diretta distribuzione internazionale dei propri prodotti oppure al ricorso a contratti di subfornitura o ancora alla stipula di accordi di joint venture e di altre forme di collaborazione internazionale.

Dall'osservazione della tabella 1.15, si può facilmente comprendere l'importanza di dotarsi di una adeguata struttura organizzativa, in grado di seguire il progressivo maggior coinvolgimento determinato dalla diversificazione della propria attività su nuovi mercati e su nuovi clienti. L'accumulazione dell'esperienza nei contatti internazionali porta, infatti, l'impresa ad utilizzare molteplici modalità di entrata sul mercato. Inoltre, la stessa impresa può utilizzare più di uno di questi metodi contemporaneamente, al fine di adattarsi meglio alle condizioni e alle caratteristiche richieste dalla presenza sul mercato estero.

Tab. 1.15 - Coinvolgimento dell'impresa nel processo di internazionalizzazione

Propensione alla internaz. ne	Export passivo	Internazionalizzazione commerciale e / o produttiva	Transnazionalità
Bassa	Uso delle <i>trading houses</i> e delle agenzie import-export; Compagnie di export management; agenti		
Media		Agenti e rappresentanti internazionali; distribuzione internazionale; ufficio marketing internazionale; franchising; contratti di sub-fornitura; joint venture; importazioni controllate in regime preferenziale	
Alta		<i>Breve periodo</i> Assemblaggio in loco; licensing o buyback; management contracts; accordi tecnologici	<i>Lungo periodo</i> joint venture; acquisizione di unità produttive; creazione di nuove unità produttive

Fonte: Alessandrini, 1997

1.3.2.2 Ciclo esportativo e processo evolutivo delle imprese

Si è già detto che il percorso evolutivo dell'attività internazionale di impresa è conseguenza diretta delle decisioni strategiche connesse con il perseguimento degli obiettivi di lungo periodo. Diviene dunque necessario distinguere tra ciclo esportativo e processo evolutivo d'impresa (Varaldo et al., 1992). Per ciclo esportativo si intende una sequenza di decisioni e di attività svolte dall'impresa esportatrice nelle fasi di entrata su un nuovo mercato estero (gestione operativa delle esportazioni, espansione delle stesse...). Tale sequenza ha un chiaro carattere *routinario*. L'impresa non si interroga sulle prospettive future, né su come migliorare la presenza all'estero. Essa ha come unica preoccupazione l'aggiornamento tempestivo della propria conoscenza sulle condizioni correnti del mercato e sulla clientela abituale. Di conseguenza, l'impresa manifesta un fabbisogno esplicito (o in altri casi implicito) di informazioni e di occasioni di contatto utili a mantenere la continuità e la regolarità dei rapporti d'affari (Varaldo et al., 1992). Al contrario, il processo evolutivo fa riferimento alla capacità di accumulare conoscenze relativamente alla gestione dell'attività esportativa nonché di trasferire tali nuove conoscenze nel tempo e nello spazio. Infatti, qualora l'imprenditore non riesca a controllare gli eventi, dovrà comunque cercare di anticiparli, interrogandosi circa gli scenari sulle opportunità e i rischi dell'attività futura (Varaldo et al., 1992).

In sintesi, dunque, il processo evolutivo dell'impresa internazionalizzata presenta caratteristiche di grande ricchezza: esso è composto non solo dal ciclo esportativo ma anche dalle altre attività di raccordo del ciclo stesso con la realtà dinamica relativa alla condotta internazionale di impresa¹⁰⁰. Ai fini della domanda di servizi all'internazionalizzazione, ne consegue un fabbisogno di servizi estremamente specifico ed orientato a individuare e risolvere i problemi che una gestione strategica così anticipata comporta (Varaldo et al., 1992).

1.3.2.3 La gestione del processo evolutivo e la domanda esplicita di servizi all'internazionalizzazione

Sulla base di simili considerazioni, è dunque possibile evidenziare un elemento centrale connesso con il tema della domanda di servizi

100. La scelta del mercato e della modalità di entrata, la ricerca e la selezione degli intermediari e dei clienti, l'individuazione di nuove modalità di presenza sui mercati esteri...

all'internazionalizzazione: oltre al grado di internazionalizzazione dell'impresa, risulta cruciale – al fine distinguere la domanda di servizi manifestata dalle imprese – anche il diverso atteggiamento imprenditoriale nei confronti degli eventi connessi all'internazionalizzazione stessa¹⁰¹ (Alessandrini, 1997).

Riprendendo la tassonomia dei livelli di internazionalizzazione (cfr. tabella 1.14), è implicita l'idea che questi risultino progressivamente più complessi. In particolare, appare stretto il legame tra livello di internazionalizzazione ed evoluzione del coinvolgimento dell'impresa, da un lato, e adeguamento delle imprese ai meccanismi operativi dell'organizzazione di vendita all'estero, dall'altro. Analogamente, dunque, anche la domanda di servizi risulterà correlata alle manifestazioni di internazionalizzazione per stadi. All'evolversi del coinvolgimento dell'impresa sui mercati esteri, infatti, la domanda esplicita di servizi si fa progressivamente più specialistica e a maggiore valore aggiunto. Ai primi livelli di internazionalizzazione prevalgono le richieste dei servizi *standard*. Si pensi, ad esempio, ai servizi informativi oppure ai servizi a supporto dei viaggi all'estero, della partecipazione a fiere... Nella schematizzazione proposta da Alessandrini, questi livelli sono rappresentati, in misura prevalente, dagli attori di dimensioni minori, come ad esempio le piccole imprese *new to market*¹⁰². Tali imprese in genere si focalizzano sul solo ciclo esportativo e non certo sul processo evolutivo dell'internazionalizzazione (Alessandrini, 1997).

Al contrario, lo sviluppo internazionale d'impresa diviene complesso allorquando si incominciano a valorizzare i vantaggi derivanti dalla specializzazione del lavoro e della produzione¹⁰³. Le imprese interessate da questo passaggio sono quelle più mature, le quali corrispondono (nello schema di Alessandrini) alle imprese appartenenti agli ultimi tre stadi del processo di internazionalizzazione. All'aumentare della proiezione internazionale di queste imprese, aumenta anche la criticità di rapporti con i soggetti esterni: la domanda esplicita di servizi all'internazionalizzazione si fa dunque più specifica e richiede un supporto tempestivo, affidabile e qualitativamente adeguato (Alessandrini, 1997).

Queste considerazioni testimoniano come tale domanda di servizi non sia né lineare né uniforme. Al contrario, essa si differenzia in relazione

101. In particolare, si può osservare facilmente come le principali difficoltà esistenti in materia debbano essere ricondotte proprio all'incapacità (o comunque alla discontinuità) nella gestione dei processi evolutivi da parte delle imprese.

102. In molti casi, queste imprese a lungo mantengono un atteggiamento di tipo passivo-difensivo, ovvero limitato a subire le iniziative e sollecitazioni altrui.

103. In altre parole, quando si passa da una fase di gestione meramente *routinaria* dell'esportazione (ciclo esportativo) ad un atteggiamento strategico (processo evolutivo).

alla progressiva evoluzione che le imprese compiono lungo gli stadi del processo di internazionalizzazione e alle diverse attitudini del management verso le attività internazionali. In particolare le imprese che hanno sviluppato un processo di internazionalizzazione qualitativamente più ricco e articolato, tenderanno a manifestare una domanda esplicita di servizi nettamente diversa, richiedendo un supporto specialistico e dunque *customizzato* e complesso (Alessandrini, 1997; Dalli et al., 1993; Censis, 1991; Unioncamere, 2000).

1.3.3 Le determinanti della domanda implicita: le barriere all'internazionalizzazione

1.3.3.1 Le barriere all'internazionalizzazione e la domanda latente di servizi all'internazionalizzazione

La domanda esplicita di servizi all'internazionalizzazione (Dalli et al., 1993, 1994; Alessandrini, 1997) rappresenta soltanto una parte della domanda di servizi all'internazionalizzazione formulata dalle Pmi. Una componente altrettanto importante è costituita dalla domanda che rimane latente, in forma implicita oppure potenziale¹⁰⁴. A lungo, queste tipologie di domanda sono state ignorate dagli studiosi e non hanno trovato precisa concretizzazione nel panorama delle politiche di sostegno o nell'erogazione di servizi di supporto. Negli ultimi anni, però, il quadro è andato mutando: proprio per dare consistenza a tale domanda gli studiosi hanno incominciato a studiare le barriere all'internazionalizzazione, ovvero gli ostacoli (di varia natura) che le imprese, soprattutto di piccole dimensioni, incontrano nella fase di internazionalizzazione. Attraverso tale studio, infatti, si comprendono meglio le difficoltà sperimentate dalle imprese nella propria attività internazionale e possono essere pensati nuovi strumenti di supporto che rispondano ai bisogni non pienamente esplicitati da parte delle imprese¹⁰⁵.

1.3.3.2 Alcune tipologie di barriere all'internazionalizzazione

Data la grande numerosità delle barriere all'internazionalizzazione, anche le tassonomie che le illustrano sono varie e, spesso, non coincidenti. In

104. In quest'analisi non distingueremo tra domanda implicita e potenziale.

105. Si ricorda che tale studio è stato portato avanti soprattutto da parte degli enti istituzionali preposti all'erogazione dei servizi all'internazionalizzazione.

realtà è possibile individuare alcuni elementi comuni nell'analisi delle barriere all'internazionalizzazione. Caroli (2001) e Paolucci (2002), ad esempio, hanno evidenziato alcuni elementi di criticità nel processo di internazionalizzazione delle imprese. Tra i principali possiamo ricordare:

- scarsa disponibilità di risorse finanziarie;
- mancanza di informazioni e/o difficoltà nel reperirle;
- scarsa formazione culturale;
- difficoltà di tipo gestionale e scarse competenze organizzative;
- insufficienti rapporti internazionali;
- insufficienti relazionali con le istituzioni preposte ad investimenti internazionali;
- difficoltà di realizzare alleanze o partnership per la commercializzazione dei prodotti/servizi all'estero;
- elevata rischiosità percepita;
- instabilità della congiuntura internazionale;
- proliferare di forme di protezionismo.

Il contributo permette di condurre alcune riflessioni importanti in tema di barriere all'internazionalizzazione. Spesso, le imprese non distinguono tra barriere strettamente connesse con il processo di internazionalizzazione e barriere più in generale collegate alla difficoltà di fare impresa stante la piccola dimensione. Tuttavia, è importante distinguere i due differenti ordini di barriere: soltanto la prima tipologia di barriere può dare luogo ad una precisa domanda di servizi all'internazionalizzazione, in quanto espressione di bisogni superabili attraverso il ricorso a strumenti di sostegno oppure utilizzando servizi acquistati sul mercato. Al contrario, le altre tipologie di barriere difficilmente potranno essere rimosse attraverso l'utilizzo di precise politiche pubbliche oppure attraverso l'acquisto di servizi erogati da operatori presenti sul mercato¹⁰⁶.

Come in Caroli (2001) e Paolucci (2002), anche nell'*Athens action plan* (Oecd-Apec, 2006), l'attenzione viene focalizzata sulle barriere che le Pmi europee incontrano nel tentativo di aumentare il proprio grado di internazionalizzazione commerciale e produttiva. A tal proposito, lo studio ricorda tra le barriere all'internazionalizzazione più frequentemente incontrate delle Pmi:

106. Nella tassonomia presentata (Caroli, 2001; Paolucci, 2002), elementi quali la «scarsa disponibilità di risorse finanziarie», la «mancanza di competenze organizzative» o la «elevata rischiosità percepita» non possono essere superati tramite il ricorso al mercato dei servizi all'internazionalizzazione, in quanto riconducibili alla piccola dimensione di impresa. Eppure, proprio tali difficoltà in fase di internazionalizzazione tendono ad acuirsi e dunque sono frequentemente ricordate dalle Pmi.

- la mancanza di capitale per finanziare ulteriori esportazioni;
- la difficoltà di identificare nuove opportunità di business all'estero;
- la scarsità di informazioni per analizzare i nuovi mercati;
- l'impossibilità di contattare i potenziali clienti esteri;
- la necessità di ottenere un'affidabile rappresentazione all'estero;

Alle barriere connesse con il tema dell'internazionalizzazione, si affiancano altre barriere che, invece, riguardano in senso lato la piccola dimensione delle imprese in questione:

- carenza di tempo, in capo ai manager o agli imprenditori;
- presenza, specialmente nelle Pmi, di personale non adeguato alla gestione dell'intero processo di internazionalizzazione.

La tassonomia dell'Oecd-Apec rispecchia quella formulata da Caroli (2001) e a partire da essa, la Commissione Europea ha elaborato una schematizzazione delle barriere all'internazionalizzazione incontrate dalle imprese europee. La Commissione Europea (2007) ha individuato tre principali aree di difficoltà, comuni alle Pmi attive sui mercati internazionali:

1. insufficienza di tempo e/o di capacità manageriali per affrontare il processo di internazionalizzazione¹⁰⁷. Ovviamente, tale carenza difficilmente può tradursi in una precisa domanda potenziale: un sistema manageriale ben strutturato è un elemento centrale per l'internazionalizzazione di impresa, ma difficilmente può essere migliorato dall'utilizzo di servizi all'internazionalizzazione (Commissione Europea, 2007);
2. scarsità di risorse finanziarie. In questo caso, precise politiche di sostegno finanziario (da parte di istituti di credito o di istituzioni pubbliche) possono agevolare l'attività d'impresa sui mercati internazionali;
3. scarsa conoscenza dei mercati esteri, la quale è una diretta conseguenza dei due punti ricordati in precedenza (Commissione Europea, 2007).

1.3.3.3 Lo studio Ensr Enterprise Survey sull'internazionalizzazione delle Pmi europee

Una precisa definizione relativa alle più importanti barriere all'internazionalizzazione che influenzano le scelte delle Pmi europee è presente all'interno del contributo formulato dall'Ensr. Entro un più ampio studio

107. Benché non strettamente riconducibile al tema dell'internazionalizzazione, tale carenza è tra quelle più frequentemente riscontrate dalle Pmi e si accentua proprio in fase di internazionalizzazione. Vari studi empirici (Chaston et al., 2001; Julien et al., 2003) hanno associato il successo delle Pmi sui mercati internazionali proprio alla competenze in termini di organizzazione aziendale e di strategia di sviluppo.

empirico condotto tra aprile e agosto 2003 (e dedicato proprio alle Pmi europee¹⁰⁸), l'istituto propone alcune considerazioni rilevanti circa le barriere all'internazionalizzazione.

L'elemento saliente di questo studio è rappresentato dall'introduzione di una importante distinzione in tema di barriere: ovvero la distinzione esistente tra barriere interne all'internazionalizzazione e barriere esterne all'internazionalizzazione.

1.3.3.3.1 Le principali barriere interne all'internazionalizzazione

Le barriere interne sono le prime barriere incontrate dalle imprese nel processo di internazionalizzazione. Esse sono riconducibili alla natura delle imprese in questione e sono causate dal fatto che, rispetto alle attività prettamente domestiche, le attività internazionali richiedono, di norma, competenze aggiuntive¹⁰⁹ che mancano alle Pmi europee (Commissione Europea, 2004). Alla luce di tali carenze e dal momento che difficilmente tali competenze possono essere create all'interno dell'impresa¹¹⁰, si rende necessario il ricorso a specifici servizi esterni di supporto. Benché non in grado di risolvere tutti i problemi delle Pmi, tuttavia, simili servizi possono assumere un ruolo centrale nel supporto ai processi di internazionalizzazione delle Pmi.

Tra le principali tipologie di barriere interne all'internazionalizzazione che le Pmi hanno segnalato nello studio Ensr, si possono ricordare:

- gli alti costi di internazionalizzazione: spese per studi di mercato e di fattibilità, consulenze legali, adattamento di prodotti alle normative estere, aumento della rischiosità delle operazioni commerciali¹¹¹;
- i problemi connessi con la tipologia di beni (o servizi) che si vendono sui mercati esteri. Rappresentano un ostacolo all'internazionalizzazione non solo un prezzo di vendita troppo elevato per il mercato in conside-

108. L'obiettivo dell'Ensr Enterprise Survey è ambizioso: rendere uniformi i dati disponibili sull'internazionalizzazione delle Pmi in 19 diversi paesi europei.

109. Le conoscenze di mercato, linguistiche o culturali e le competenze di tipo manageriale oggi sono cruciali. Ad esempio Bürgel et al. (2001) osservano che una pregressa esperienza internazionale del fondatore dell'impresa (o comunque dei suoi manager) accelera i tempi di ingresso su un nuovo mercato estero. Analogamente uno studio del Cedefop (2002) sottolinea l'importanza della personalità dell'imprenditore al fine della crescita estera della Pmi.

110. Ad esempio ricorrendo a manager precedentemente formati oppure al *learning-by-doing*.

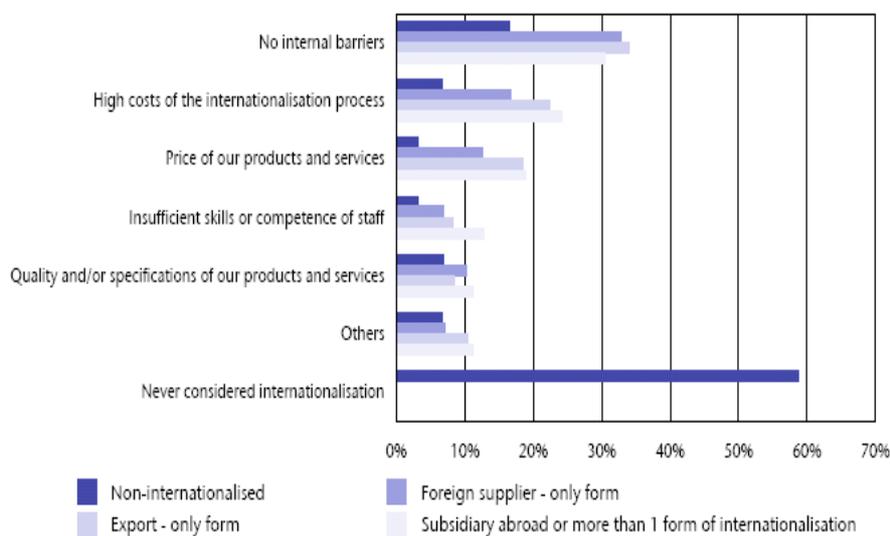
111. Dovuto, come è evidente, alla minore disponibilità di informazioni per i mercati esteri.

razione, ma anche la necessità di incrementarne la qualità o di effettuare alcune modifiche al prodotto stesso;

- la mancanza di precise competenze manageriali. Questo elemento rappresenta un importante ostacolo al processo di internazionalizzazione di un'impresa (e in modo particolare di un'impresa di dimensioni ridotte).

Se queste sono le principali barriere interne all'internazionalizzazione che le Pmi europee incontrano, è interessante analizzare come quattro distinte tipologie di Pmi (non internazionalizzate, solo esportatrici, solo importatrici, presenti all'estero anche con consociate) percepiscono tali barriere. I risultati, presentati in figura 1.17 sono eloquenti.

Fig. 1.17 - Le barriere interne all'internazionalizzazione



n = 7385

Fonte: Ensr Enterprise Survey, 2003

Dal punto di vista quantitativo, si nota come, tra le barriere interne più citate dalle Pmi europee, vi siano gli elevati costi che caratterizzano il processo di internazionalizzazione: il 25% delle imprese con consociate estere considera questi costi una barriera insuperabile. La seconda barriera interna giudicata rilevante è rappresentata dal prezzo dei propri prodotti (giudicato da oltre il 10% delle imprese intervistate troppo elevato per i mercati esteri). Da ultimo (con una frequenza di citazione inferiore al 10%) troviamo la carenza di competenze manageriali e la necessità di adattare il proprio prodotto ai mercati esteri (Commissione Europea, 2004).

Oltre agli aspetti relativi alle singole barriere all'internazionalizzazione, dall'analisi di questi dati, emergono anche altre due considerazioni significative. In primo luogo, si osserva agevolmente che le imprese che ricorrono al solo import oppure al solo export percepiscono in genere le barriere interne con minor frequenza rispetto alle Pmi con una maggiore propensione internazionale¹¹². Si può dunque ipotizzare che, laddove l'attività internazionale di impresa si faccia più complessa, le imprese percepiscano un maggior numero di barriere interne al processo di internazionalizzazione. Come conseguenza logica a tale fenomeno, possiamo poi ipotizzare che anche la domanda di servizi a supporto di tali attività tenderà ad essere maggiore in capo a quelle imprese che si contraddistinguono per un maggior livello di internazionalizzazione della propria attività.

Il secondo punto di interesse di quest'analisi è rappresentato dal fatto che oltre il 30% delle imprese internazionalizzate sembra non percepire l'esistenza di alcun tipo di barriere interne all'internazionalizzazione.

1.3.3.3.2 Le principali barriere esterne all'internazionalizzazione

Passando all'analisi delle barriere esterne all'internazionalizzazione, si osserva facilmente come siano molto numerosi gli elementi presenti nell'ambiente esterno all'impresa che ne ostacolano in varia misura il processo di internazionalizzazione. A tal proposito, tra le principali tipologie di barriere esterne all'internazionalizzazione, si ricordano (Commissione Europea, 2004):

- l'esistenza di leggi e regolamentazioni diverse nel mercato esterno rispetto al mercato domestico. Uno studio Oxford Research (2002) evidenzia il fatto che le regolamentazioni in materia fiscale, doganale e del lavoro rappresentano una significativa barriera per le imprese (specialmente per le imprese con sede nei paesi del Nord Europa che incominciano ad operare nei paesi mediterranei oppure al di fuori della UE);
- la mancanza di capitali o di strumenti di finanziamento. Ottenere pagamenti e finanziamenti, infatti, è un problema molto sentito dalle Pmi europee, sebbene esistano differenze notevoli tra i paesi della UE¹¹³;

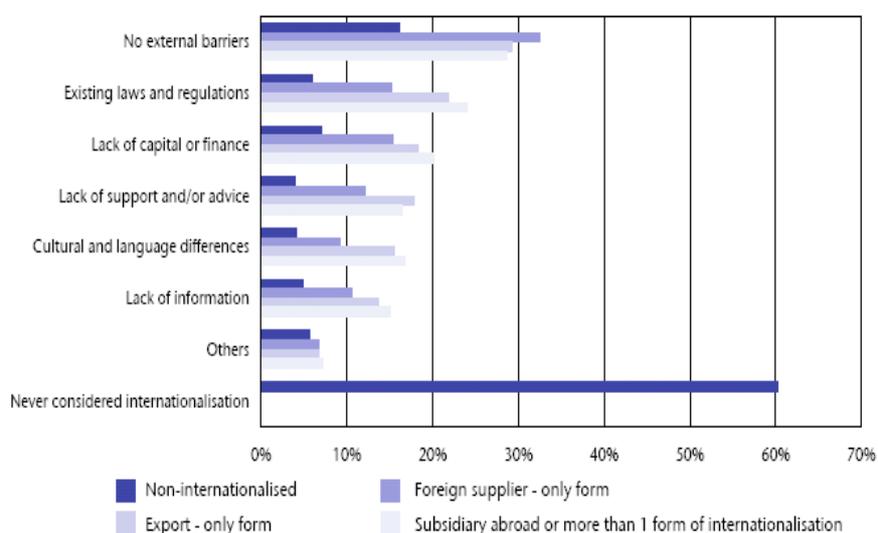
112. Si consideri a tal proposito la voce «high cost of the internationalisation process». Questa è vista come una barriera all'internazionalizzazione da quasi il 25% delle imprese con *subsidiary* all'estero ma da solo il 17% delle imprese che fanno esclusivo riferimento ad importazioni dall'estero. Lo stesso può dirsi per l'insufficienza delle competenze manageriali.

113. I dati raccolti mostrano che la percezione della mancanza di capitale come di una barriera all'internazionalizzazione è minore in Norvegia, Paesi Bassi e Grecia (il 4% circa),

- la mancanza di servizi di supporto in senso lato;
- le differenze culturali e linguistiche;
- la carenza di informazioni dei mercati esteri.

Anche le barriere esterne (come ricordato per quelle interne) non vengono percepite con la medesima frequenza dalle quattro tipologie di Pmi europee individuate dallo studio. In figura 1.18, dunque, possiamo vedere quali tipologie di barriere esterne vengono avvertite con maggior frequenza dalle Pmi europee e quali, invece, presentano frequenze più trascurabili.

Fig. 1.18 - Le barriere esterne all'internazionalizzazione



Fonte: Ensr Enterprise Survey, 2003

Indubbiamente, i vincoli legislativi e le differenze normative tra paesi rappresentano l'ostacolo esterno maggiormente percepito dalle Pmi europee: il 30% delle imprese intervistate incontra simili ostacoli, segnalandoli. La mancanza di capitali o di strumenti di finanziamento e la mancanza di servizi di supporto in senso lato seguono a breve distanza: tali carenze vengono avvertite da circa il 20% delle imprese contattate. In particolare, per quanto attiene alla mancanza di risorse finanziarie, la stessa indagine sottolinea come sono proprio le imprese più piccole (ovvero quelle con meno di 50 addetti), nonché quelle impegnate in attività manifatturiere a lamentare con una frequenza maggiore rispetto alle altre la carenza di risorse finanzia-

mente è più alta in Austria, Lussemburgo, Liechtenstein e Islanda (Commissione Europea, 2004).

rie. Meno pressanti sembrano invece risultare le differenze culturali e linguistiche o la mancanza di informazioni sui mercati esteri, segnalate da meno del 10% delle imprese intervistate¹¹⁴ (Commissione Europea, 2004).

Ancora una volta, possiamo osservare come, all'aumentare del coinvolgimento delle imprese sui mercati esteri, aumenti la percezione delle barriere esterne all'internazionalizzazione. Significativo, a tal proposito, è il fatto che l'esistenza di vincoli e dispositivi di legge differenti rispetto a quelli propri del mercato domestico venga avvertito come una barriera da circa il 15% delle imprese che fanno esclusivo ricorso all'importazione di prodotti dall'estero, ma da quasi il 25% delle imprese che hanno filiali o consociate all'estero (Commissione Europea, 2004).

1.3.4 La domanda di servizi all'internazionalizzazione in un'ottica comparata a livello europeo

1.3.4.1 Gli elementi di criticità del processo di internazionalizzazione in un'indagine comparata a livello europeo

Lo studio dell'Ensr (in Commissione Europea, 2004) ha proposto una possibile modalità di valutazione della domanda potenziale di servizi all'internazionalizzazione. Analizzando le barriere all'internazionalizzazione, infatti, sono stati individuati i principali ostacoli incontrati dalle imprese nel corso del proprio processo di internazionalizzazione. Attraverso tale analisi è possibile individuare la presenza di alcune necessità inesprese, che potrebbero essere superate proprio attraverso il ricorso a servizi reperibili sul mercato. La necessità di interventi a supporto dell'internazionalizzazione delle Pmi è dunque evidente: dallo studio delle barriere all'internazionalizzazione è, infatti, emerso l'elevato grado di difficoltà che le Pmi incontrano nel gestire un simile processo.

Se queste difficoltà giustificano un intervento diretto da parte delle istituzioni all'interno del mercato dei servizi all'internazionalizzazione, è importante analizzare il diverso ruolo ricoperto dagli operatori pubblici e privati. In modo particolare, il ricorso delle Pmi agli operatori pubblici e privati nell'erogazione di servizi all'internazionalizzazione può essere analizzato anche in chiave comparata a livello continentale. In altri termini è pos-

114. Tali aspetti sono giudicati come barriere all'internazionalizzazione soltanto da circa il 10% delle Pmi europee.

sibile analizzare il comportamento adottato dalle Pmi di alcuni paesi dell'Unione Europea, proprio in relazione alla domanda di servizi all'internazionalizzazione.

L'indagine condotta da Unioncamere e supportata dalla *Enterprise and Industry DG* della Commissione Europea, nel quadro del *Concerted Action Working Group* sulla visibilità e qualità dei servizi di supporto alle imprese (2000) si pone proprio un simile obiettivo. Tale indagine, infatti, vuole identificare «metodologie comuni per la realizzazione di un miglior *matching* tra domanda e offerta di servizi di qualità alle Pmi» (Unioncamere, 2000, pag. 1). Lo studio analizza dunque il mercato dei servizi all'internazionalizzazione a livello europeo, comparando il mercato dei servizi a supporto delle Pmi in cinque paesi: Germania, Grecia, Irlanda, Italia e Svezia.

1.3.4.2 Il ruolo del pubblico e del privato nell'erogazione dei servizi all'internazionalizzazione

Il contributo di Unioncamere (2000) risulta di grande interesse in quanto permette di confrontare concretamente il ruolo degli operatori pubblici e privati nella fornitura di detti servizi. Lo studio evidenzia la differente percezione che le Pmi dei cinque paesi considerati (Germania, Grecia, Irlanda, Italia e Svezia) hanno nei confronti degli operatori che erogano simili servizi. In figura 1.19, sono indicati i principali risultati emersi dallo studio. In particolare, viene messo in luce il diverso ruolo che organizzazioni pubbliche e private ricoprono nel complesso sistema di erogazione dei servizi all'internazionalizzazione.

Le differenze che emergono da questo studio sono eloquenti¹¹⁵. Per quanto riguarda, ad esempio, le imprese greche ed italiane, i servizi offerti dalle istituzioni private sono giudicati mediamente molto più rilevanti rispetto a quelli offerti dal settore pubblico (indubbiamente pesa, in questi due casi, l'inefficienza del comparto pubblico). La situazione risulta invece sostanzialmente capovolta nel caso delle imprese svedesi. Queste ultime, infatti, giudicano *critical* (ovvero al livello più importante) tutte le attività svolte dalle istituzioni pubbliche.

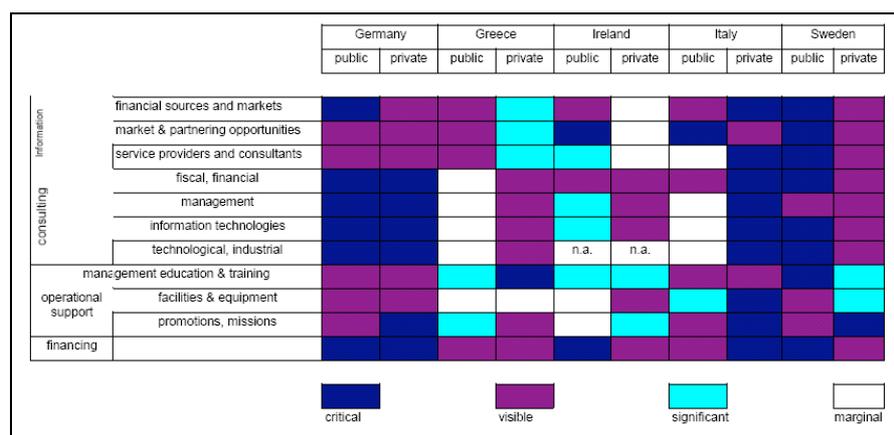
Altrettanto utile può risultare anche l'analisi condotta per singole tipologie di servizi richiesti da parte delle Pmi. In questo caso, per quanto attie-

115. Benché le informazioni siano state raccolte in modo abbastanza eterogeneo tra i vari paesi considerati. Di conseguenza, le classificazioni proposte sono in qualche modo parzialmente arbitrarie (Unioncamere, 2000, pag. 44, nota 32).

ne ai servizi di tipo informativo, le imprese dichiarano di affidarsi maggiormente agli operatori pubblici. Al contrario, per quanto concerne i servizi di consulenza (fiscale, finanziaria e di management), la preferenza ricade in misura maggiore sugli operatori privati.

Volendo concentrarci sulla realtà italiana, si osserva, come si ricordava poc'anzi, il ruolo preponderante che giocano, nell'erogazione dei servizi a supporto delle Pmi, le organizzazioni private. Una così netta preponderanza di giudizi *critical* nei confronti dei servizi forniti dagli organismi privati (a discapito dei servizi erogati dagli enti pubblici), infatti, non trova analogo riscontro in nessun altro dei quattro paesi considerati dal rapporto. Il contributo del comparto pubblico, per la maggior parte delle categorie di servizi considerate, infatti, appare realmente marginale. Unica eccezione sembra essere rappresentata dai servizi informativi, all'interno dei quali brilla la performance di istituzioni quali ad esempio l'Ice (figura 1.19).

Fig. 1.19: ruolo delle istituzioni private e pubbliche in cinque paesi europei sulla base del tipo di servizi forniti alle Pmi



Fonte: Unioncamere, 2000

1.3.4.3 Come avvicinare domanda e offerta di servizi all'internazionalizzazione

Anticipando parte di quelle che saranno le nostre conclusioni, il rapporto Unioncamere (2000), sulla base di quanto evidenziato, propone alcune indicazioni al fine di migliorare il funzionamento del mercato dei servizi

all'internazionalizzazione. In particolare, è possibile far riferimento a (Unioncamere, 2000):

- misure atte ad incrementare pre-condizioni per un migliore sviluppo del mercato (in particolare, gli strumenti che facilitano l'identificazione dei bisogni da parte delle Pmi);
- misure atte a migliorare la fruizione dei servizi stessi (da un lato, gli interventi di tipo finanziario che assistono le Pmi nell'accesso ai servizi in questione, dall'altro lo sviluppo di «politiche, metodologie, *benchmarks* e *best practices*» in grado di supportare i fornitori di servizi nella loro attività);
- misure atte a migliorare la valutazione *ex-post* della qualità dei servizi (al fine di rendere più agevole l'identificazione dei fornitori ritenuti migliori, migliorandone così trasparenza e visibilità);
- misure atte a migliorare i risultati del supporto alle Pmi nella fase di *follow-up* (attraverso *venture capital*, *temporary management*, *promotional support*).

È evidente che, al fine di un loro corretto funzionamento, le misure individuate fino ad ora necessitano di una serie di pre-requisiti fondamentali. In primo luogo, l'implementazione di tali misure deve necessariamente passare per una specifica selezione (in accordo a precisi criteri di priorità) delle imprese e delle industrie oggetto degli interventi di sostegno e supporto. In secondo luogo, è necessario procedere ad una certa standardizzazione dei servizi erogati, per lo meno tra i vari paesi europei. Inevitabile poi è anche il ricorso sempre maggiore agli strumenti dell'*information technology*, dal momento che oggi tali interventi non possono prescindere dall'utilizzo di strumenti informatici o di internet. Un ultimo elemento degno di nota riguarda poi il fatto che simili interventi non possono prescindere dalla presenza delle istituzioni proprie del settore pubblico. Tali istituzioni, infatti, anche nel prossimo futuro, dovranno essere presenti, a fianco dei sempre più numerosi soggetti privati, nel supportare e nel sostenere le Pmi nel loro percorso di internazionalizzazione (Unioncamere, 2000).

1.4 Conclusioni

1.4.1 Le trasformazioni avvenute nei mercati internazionali e il ruolo della Pmi

In questo lavoro, sono state messe in luce le principali evidenze emerse, nel corso degli ultimi anni, in tema di servizi all'internazionalizzazione.

L'analisi ha dovuto tener conto delle trasformazioni che hanno interessato le dinamiche economiche globali, modificando le relazioni economiche internazionali e i flussi commerciali tra singole nazioni¹¹⁶.

In tale contesto la performance economica del nostro Paese non ha brillato: la saturazione del mercato interno, una crescita economica sostanzialmente stagnante nel corso dell'ultimo decennio, l'aumento dei costi di produzione... hanno messo in seria difficoltà le imprese manifatturiere italiane. Se a tutto questo si aggiunge l'acuirsi della concorrenza internazionale (anche all'interno del mercato domestico) risulta evidente come non sia più procrastinabile, da parte delle imprese italiane, un netto ripensamento delle proprie attività, nazionali e internazionali.

In primo luogo, la semplice esportazione di beni e servizi, da sola, non è più sufficiente a fronteggiare la concorrenza internazionale. Le imprese italiane hanno infatti mostrato al riguardo ritardi e resistenze molto maggiori rispetto alle altre economie occidentali, con effetti evidenti sulla performance economica. Su questo comportamento pesa anche la grande diffusione nel nostro paese delle piccole imprese (circa il 97% delle imprese manifatturiere italiane), le quali riscontrano le difficoltà più significative nell'aprirsi a strategie di internazionalizzazione che vadano oltre la semplice vendita di prodotti ad acquirenti stranieri. Tuttavia, tra le stesse Pmi si segnala la presenza di alcuni segmenti di imprese caratterizzati da un maggiore dinamismo. Alcune imprese di medie dimensioni stanno incominciando a dedicarsi a strategie di internazionalizzazione caratterizzate da maggior coinvolgimento sui mercati esteri, proprio in risposta alle mutate condizioni internazionali.

In generale, comunque, le Pmi italiane continuano a dedicarsi in misura troppo limitata alle attività internazionali. In termini di export, i dati Istat testimoniano come, tra le imprese con meno di 10 addetti, appena il 10,99% esporti all'estero, a fronte del 95,70% delle imprese con oltre 250 addetti. Inoltre, considerando il totale dell'export italiano, si nota come la quota prodotta dalle imprese con meno di 50 addetti sia calata, tra il 2001 e il 2006, di 1,5 punti percentuali (Ice, 2008). Le imprese di maggiori dimensioni, dunque, stanno occupando una quota di export sempre maggiore a discapito proprio delle Pmi¹¹⁷.

116. Cfr. la nuova centralità assunta dai paesi dell'Estremo Oriente e l'indebolimento dei paesi occidentali, ulteriormente minati della crisi finanziaria ed economica iniziata nel 2008.

117. Se si considerano le forme di internazionalizzazione pesanti, l'attività delle Pmi sui mercati esteri risulta ancora meno incisiva. In questo ambito, il sottodimensionamento delle Pmi è evidente: esse pesano solo per il 10%, sia in termini di addetti all'estero che di fatturato.

È dunque evidente come, oggi, esista nel Paese un serio problema di competitività internazionale, che deve essere affrontato per evitare di essere travolti dalle trasformazioni economiche in corso. Proprio tali difficoltà giustificano l'importanza di incentivare l'attività internazionale delle Pmi italiane, soprattutto attraverso una più attenta erogazione di servizi all'internazionalizzazione. Un maggiore ricorso, da parte delle Pmi, a tali servizi permetterebbe di favorirne la crescita e lo sviluppo. Se, infatti, le Pmi, da sole, non hanno le risorse (finanziarie ed organizzative) per affrontare le profonde trasformazioni che stanno interessando l'economia internazionale, è necessario che tutte le istituzioni (sia pubbliche che private) si impegnino ad implementare un'offerta di servizi a supporto di queste imprese realmente efficace ed efficiente. Importante è anche che una simile offerta sia rivolta in maniera precisa e puntuale alle Pmi.

1.4.2 L'offerta di servizi all'internazionalizzazione: tra pubblico e privato

A fronte dell'evoluzione che ha interessato le strategie di internazionalizzazione dei segmenti più dinamici delle Pmi italiane, l'offerta di servizi all'internazionalizzazione (specialmente quella pubblica) non ha seguito un'evoluzione altrettanto rapida. Un'eccessiva staticità caratterizza proprio l'offerta pubblica di servizi all'internazionalizzazione: tanto per i servizi reali quanto per quelli finanziari, si riscontra tuttora una grande lentezza nell'adeguamento dell'offerta alle mutate esigenze delle imprese.

Avendo concentrato la nostra attenzione sull'offerta di servizi delle tre principali istituzioni pubbliche italiane (Ice, Sace e Simest), è possibile evidenziare l'esistenza di alcuni nodi problematici comuni a queste istituzioni. In primo luogo, esse continuano a basare la propria attività su leggi nazionali che ne disciplinano poteri e funzionamento. Tutto ciò, inevitabilmente, comporta una scarsa aderenza alle reali condizioni di mercato e al loro repentino mutare. Le ripercussioni più significative riguardano proprio l'operatività di tali enti; un'operatività spesso caratterizzata da ritardi e lungaggini del processo decisionale. Unica parziale eccezione è rappresentata da Sace che negli ultimi anni ha introdotto numerosi elementi di novità all'interno del proprio operato¹¹⁸. Un secondo nodo problematico nell'offerta pubblica di servizi all'internazionalizzazione è rappresentato dalle modalità di erogazione dei servizi stessi. Simest e Sace operano con

118. Cfr. la nascita di Sace BT.

un numero limitato di sedi decentrate: anche geograficamente, dunque, esse non risultano vicine agli utenti a cui si rivolgono. È evidente che una simile condizione penalizza segnatamente le imprese minori¹¹⁹. Infine, le Pmi lamentano un ulteriore elemento di difficoltà nell'accesso ai servizi erogati dalle istituzioni pubbliche: l'eccessivo livello di burocrazia. Si lamentano in particolare dell'eccessiva durata dei tempi di istruttoria e di risposta delle istituzioni; dell'eccessiva onerosità delle garanzie richieste; della scarsa trasparenza nelle modalità di erogazione dei fondi.

La principale conseguenza di tali ostacoli è rappresentata dal fatto che soltanto le imprese di grandi dimensioni (caratterizzate da maggiori risorse finanziarie e da una struttura organizzativa più sviluppata) fanno effettivo ricorso all'offerta pubblica di servizi reali e finanziari all'internazionalizzazione. La grande maggioranza di imprese di minori dimensioni (che avrebbero reale necessità di accedere ai servizi all'internazionalizzazione) risulta dunque ulteriormente penalizzate.

Tuttavia, l'offerta pubblica di servizi all'internazionalizzazione non esaurisce il quadro di analisi: negli ultimi anni, è stato consistente l'ingresso, in tale mercato, di un numero crescente di operatori del settore privato, tra cui gli istituti di credito (attivi sempre più spesso anche nell'offerta di servizi reali). Entrando in un mercato in precedenza dominato in via esclusiva dagli operatori pubblici, tali operatori ne hanno progressivamente trasformato la fisionomia. Come diretta conseguenza, le istituzioni pubbliche stanno rivedendo, in tutto o in parte, le proprie strategie in termini di maggiore aderenza all'esigenze delle imprese fruitrici. Tuttavia, è ancora presto per dire se tale ingresso riuscirà a modificare in modo stabile il mercato dei servizi all'internazionalizzazione.

1.4.3 Una domanda di servizi all'internazionalizzazione sempre meno standardizzabile: la necessità di segmentare il mercato

L'ingresso di nuovi operatori privati all'interno del mercato dei servizi all'internazionalizzazione ha portato alla ribalta il tema e l'importanza della domanda di servizi all'internazionalizzazione. La necessità di un simile studio era già emersa nei primi anni Novanta. L'adozione di «un approccio al problema del tipo *top down*» (che trascura cioè il ruolo ricoperto dalla domanda formulata dalle imprese), benché ampiamente criticato già negli

119. Il problema si riscontra in misura più intensa soprattutto in caso di primo accesso all'offerta di servizi di tali istituzioni.

anni Novanta (cfr. Dalli et al., 1993), in realtà, ha continuato a prevalere a lungo. Solo di recente approcci *bottom up*, ovvero basati sull'analisi della domanda, stanno conquistando l'attenzione degli studiosi, in quanto in grado di fornire le opportune basi concettuali al fine di predisporre adeguati strumenti di supporto alle imprese stesse (Dalli et al., 1993).

L'analisi della domanda di servizi all'internazionalizzazione è infatti essenziale per rispondere correttamente alle esigenze manifestate da parte delle imprese attive sui mercati internazionali. Ciò è tanto più vero in quanto alcuni segmenti più dinamici di Pmi stanno adottando progressivamente forme di internazionalizzazione caratterizzate da un maggior livello di coinvolgimento. In particolare, il mutare delle strategie di internazionalizzazione adottate dalle nostre imprese, così come il crescere d'importanza delle forme di presenza delle stesse all'estero a maggior coinvolgimento, rendono il tema della domanda dei servizi all'internazionalizzazione un tema molto complesso ma centrale. Il fenomeno ha infatti notevoli implicazioni in termini di offerta di servizi. In primo luogo si assiste, in capo alle Pmi, ad una vertiginosa crescita delle competenze e del *know-how* richiesto. Soprattutto le Pmi oggi richiedono al mercato un surplus di *know-how* specifico sempre maggiore. In secondo luogo, poi, si segnala il fatto che la domanda di servizi all'internazionalizzazione si è fatta progressivamente più eterogenea. In generale, tutto il mercato dei servizi a supporto dell'attività imprenditoriale (e dunque anche il mercato in questione) è andato crescendo in misura significativa, sia quantitativamente, sia qualitativamente (Unioncamere, 2000). Dal punto di vista quantitativo, il numero, la frequenza e la varietà delle attività esternalizzate da parte delle Pmi sono molto aumentate; dal punto di vista qualitativo, si osserva con maggior frequenza l'esternalizzazione di servizi a maggior valore aggiunto.

Tutti questi aspetti, si traducono inevitabilmente in una domanda di servizi da parte delle Pmi sempre meno generica e sempre meno standardizzabile. In particolare, oltre ai servizi standard (ovvero tutti quei servizi che si rivolgono genericamente alla risoluzione di problematiche comuni ad un largo pubblico di imprese¹²⁰), oggi le imprese richiedono servizi sempre più specifici e di conseguenza progressivamente più eterogenei tra loro (Caroli et al., 2001).

È evidente dunque la sfida che impegna gli operatori privati e pubblici attivi in questo mercato: tali attori devono ripensare la propria offerta di servizi, senza più rinviare un concreto e serio tentativo di segmentazione

120. I quali avevano dominato il mercato dei servizi all'internazionalizzazione per buona parte ansiosa degli anni Novanta.

del mercato in questione. A fronte di una domanda «estremamente segmentabile», non riconducibile cioè ad un unico bisogno lineare e sostanzialmente indifferenziato (Bonaccorsi et al., 1990), esistono però molteplici modalità sulla base delle quali poter condurre in concreto una simile segmentazione. A tal proposito il riferimento al coinvolgimento internazionale dell'impresa (Alessandrini, 1997) può essere utile per individuare un primo *pattern* di differenti comportamenti tra le Pmi che internazionalizzano la propria attività e che si rivolgono al mercato dei servizi all'internazionalizzazione. Si è infatti ricordato più volte che, a differenti livelli di coinvolgimento internazionale delle Pmi, possono associarsi esigenze diverse e venire richieste diverse tipologie di servizi.

Operativamente, queste considerazioni si traducono nella necessità, da parte di enti pubblici e privati, di erogare servizi caratterizzati da un maggiore valore aggiunto e soprattutto da un maggior grado di specificità rispetto alle esigenze manifestate dalle imprese. Il semplice supporto all'export (che ha sostanzialmente monopolizzato il sostegno pubblico all'internazionalizzazione, nel corso degli ultimi trenta anni), ormai non è più sufficiente a supportare l'internazionalizzazione delle Pmi italiane. A fronte di strategie di internazionalizzazione sempre più complesse, si richiedono forme di sostegno all'internazionalizzazione parimente complesse e specifiche.

Ovviamente, un simile ripensamento del sistema di offerta di servizi all'internazionalizzazione genera un doppio ordine di problemi, in capo agli enti preposti alla loro erogazione, ma anche in capo alle stesse Pmi. In primo luogo, il fatto che le Pmi oggi richiedano servizi sempre più specifici e a maggior valore aggiunto (promozione dei propri prodotti sui mercati internazionali, formazione del personale, erogazione di risorse finanziarie...) impone, agli enti erogatori, un'imponente sforzo conoscitivo nei confronti del proprio mercato di riferimento. Un secondo elemento di incertezza, generato dal forte aumento di complessità nelle strategie di internazionalizzazione, si osserva in capo alle stesse Pmi. Queste, infatti, tendono a riscontrare notevoli difficoltà nel formulare compiutamente le proprie necessità in termini di servizi all'internazionalizzazione. L'elevata quota di domanda latente in capo alle Pmi italiane è infatti un problema molto significativo per il mercato. Proprio per questo motivo, gli enti e le istituzioni che erogano tali servizi devono riuscire a comprendere e interpretare nel modo più dettagliato possibile anche tali componenti.

1.4.4 La necessità di una progettazione congiunta

Per fare fronte agli elementi di problematicità appena ricordati, da più parti viene indicata la necessità di arrivare ad una vera progettazione congiunta dei servizi all'internazionalizzazione da parte degli enti erogatori, da una lato, e delle Pmi, dall'altro. L'importanza di una progettazione congiunta è riconducibile, in primo luogo, alle peculiarità stesse dei servizi in questione. Come tutti i servizi, anche i servizi all'internazionalizzazione, si caratterizzano per la loro «intangibilità» e per la «simultaneità della loro produzione con il momento del consumo» (Alessandrini, 1997, pag. 236). Queste due caratteristiche rendono molto complesso il processo produttivo dei servizi. In particolare, la simultaneità di produzione e consumo, che determina l'impossibilità di scomporre il processo produttivo in attività di interfacciamento con il cliente e attività di supporto per la produzione, rende prioritaria la ricerca di un maggior coinvolgimento dell'impresa cliente nelle fasi di progettazione e realizzazione del servizio. Ancora una volta, dunque, deve essere favorita quella dinamica di tipo *bottom up*, la cui importanza è stata già ricordata (Alessandrini, 1997).

La progettazione congiunta si rende dunque necessaria nell'erogare i servizi all'internazionalizzazione in quanto la partecipazione dell'utente permette che il servizio erogato possa meglio integrarsi all'interno di un processo di internazionalizzazione che ha peculiarità proprie e non replicabili. Al tempo stesso, poi, la possibilità, in capo all'utente finale, di partecipare alla fase progettuale ne determina anche una maggiore sensibilizzazione e di conseguenza un maggior coinvolgimento complessivo, influenzando in misura positiva il miglioramento dell'efficacia dei servizi stessi (Alessandrini, 1997).

1.4.5 Come colmare i gap esistenti tra domanda e offerta di servizi all'internazionalizzazione

Nei paragrafi precedenti sono state indicate alcune strade che, a nostro avviso, dovrebbero essere seguite al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia nel mercato dei servizi all'internazionalizzazione. In conclusione, vogliamo riprendere i principali gap che esistono nel rapporto tra domanda e offerta di servizi all'internazionalizzazione (e che pregiudicano quella progettazione congiunta di cui si parlava in precedenza), al fine di indicarne alcune possibili soluzioni.

In particolare, i gap esistenti nel mercato dei servizi all'internazionalizzazione fanno riferimento a due aree ben precise:

- alla tipologia dei servizi erogati;
- alle modalità di erogazione di tali servizi.

Per quanto attiene alla tipologia dei servizi erogati, nella maggior parte dei casi è stata riscontrata una scarsa aderenza dei servizi offerti rispetto alle reali esigenze manifestate dalle imprese. Spesso, i servizi offerti risultano o troppo generici (standard) oppure non rispondenti alle specifiche esigenze delle imprese. Per quanto concerne le modalità di erogazione dei servizi all'internazionalizzazione, si deve poi segnalare un deficit di fruibilità di tali servizi. Gli aspetti che, più di altri, incidono sull'insoddisfazione delle imprese riguardano in primo luogo l'esistenza di eccessivi vincoli burocratici difficilmente superabili da parte delle Pmi; in secondo luogo, la scarsa diffusione sul territorio di tali istituzioni. L'operare con poche sedi nei soli centri maggiori, infatti, scoraggia il ricorso a tali enti da parte delle imprese più piccole, che solitamente fanno riferimento alle istituzioni presenti nel territorio limitrofo (cfr. le banche locali).

In realtà, anche questi gap che si traducono nel mancato *matching* tra offerta e domanda di servizi all'internazionalizzazione potrebbero essere facilmente colmati.

Una prima strada percorribile da parte degli enti erogatori di tali servizi attiene proprio alla possibilità di segmentare maggiormente la propria offerta. Soltanto attraverso un'offerta di servizi pensati in modo specifico per le nuove e diverse esigenze delle Pmi internazionalizzate, infatti, è possibile rendere tali servizi più attrattivi per le imprese. Se è vero che non è possibile individuare un'unica tipologia di Pmi attiva sui mercati esteri, anche i servizi offerti devono adattarsi alle diverse esigenze manifestate da tali imprese. Soltanto attraverso un'offerta realmente mirata, infatti, è possibile incentivare in modo concreto le Pmi a richiedere tali servizi, facendo così in modo che un numero sempre maggiore di imprese utilizzi tali servizi. Ad una più attenta segmentazione dei servizi offerti, deve poi corrispondere – sul lato della domanda – un maggior coinvolgimento delle Pmi. Una maggiore interazione tra le imprese e le istituzioni erogatrici di servizi all'internazionalizzazione sarebbe non solo auspicabile, ma anche di aiuto per il corretto funzionamento del mercato.

Il secondo aspetto che non può essere ulteriormente trascurato riguarda le modalità di erogazione dei servizi a supporto delle Pmi. Come già si ricordava in precedenza, una diffusione ben radicata sul territorio delle istituzioni pubbliche, infatti, agevolerebbe l'accesso delle Pmi ai servizi erogati dalle grandi istituzioni.

Da ultimo, poi, sarebbe importante anche dare maggiore rilievo – non solo in fase di progettazione dei servizi, ma anche in fase di erogazione degli stessi – alle reti di imprese. In particolare, sarebbe opportuno valorizzare tutte quelle forme di relazioni territoriali che sono appunto rappresentate dai distretti. Data, infatti, la generale difficoltà mostrata dalle imprese di piccole dimensioni nell'operare a diretto contatto con le istituzioni di grandi dimensioni, sarebbe preferibile (e perciò auspicabile) analizzare le esigenze delle Pmi in un'ottica di rete, al fine di raggiungere quella massa critica da più parti ritenuta indispensabile. Solo considerando l'esigenza dell'intera rete, infatti, è possibile formulare un'offerta di servizi destinata ad avere un maggior grado di successo.

Le linee di intervento che sono state appena proposte e formulate coincidono con le linee guida proposte anche dalla Commissione Europea (2007). Analizzando la necessità di supportare le Pmi impegnate in percorsi di internazionalizzazione della propria attività, la Commissione Europea indica la necessità di intervenire nelle seguenti aree:

- incentivare un supporto individualizzato, ovvero privilegiare quelle tipologie di interventi studiati sulla base delle reali necessità delle imprese interessate. Attraverso simili interventi, infatti, è possibile rispondere alle specifiche necessità e capacità di cui ogni Pmi dispone;
- incrementare il supporto finanziario alle Pmi: la mancanza di capitale finanziario, specialmente tra le Pmi, costituisce una delle principali barriere che le imprese incontrano nei processi di internazionalizzazione;
- supportare le reti già esistenti tra le imprese (non solo quelle di natura territoriale);
- incentivare la creazione di programmi di carattere settoriale a supporto dell'internazionalizzazione, in quanto non tutti i settori sperimentano il medesimo grado di apertura ai mercati internazionali e gli stessi bisogni di servizi all'internazionalizzazione.

Suffragati anche dal dettato della Commissione Europea, siamo sempre più convinti che, nel corso dei prossimi anni, risulti necessario un significativo riorientamento dell'offerta di servizi all'internazionalizzazione, al fine di rispondere ai grandi cambiamenti socio-economici in atto sulla scena internazionale. Sempre più consapevoli di tali tendenze, dunque, tutte le principali istituzioni impegnate nell'erogazione di tali servizi dovranno svolgere il proprio compito in modo attento e preciso. Solo attraverso questo sforzo congiunto, in cui tutti gli attori coinvolti risultano attivamente impegnati nell'affrontare simili sfide, sarà possibile permettere il rilancio delle Pmi italiane sulla scena competitiva internazionale. Un buon risultato a livello

internazionale, infatti, dipende anche e soprattutto dal grado di supporto che le istituzioni pubbliche e private sapranno dare all'intero sistema-paese.

Bibliografia

- Alemanni B., Borghi E., Capizzi V., Mattei J. (2006), *La domanda e l'offerta di servizi bancari a supporto dei processi di internazionalizzazione delle imprese* in Onida F. (a cura di), *Internazionalizzazione e servizi finanziari per le imprese. Tendenze e proposte, ruolo delle banche e strumenti pubblici di sostegno*, Bancaria Editrice, Roma (2006a)
- Alessandrini S. (1997), *I servizi reali all'internazionalizzazione delle imprese. Aspetti teorici e metodologie di analisi*, Ed. Il Mulino, Bologna
- Alessandrini S. (1997), *L'evoluzione delle strategie di internazionalizzazione e la domanda di servizi* in Alessandrini S. (1997), *I servizi reali all'internazionalizzazione delle imprese. Aspetti teorici e metodologie di analisi*, Ed. Il Mulino, Bologna
- Antoldi F. (2006), *Tra tradizioni locali e competizione globale: introduzione al fenomeno dei distretti industriali in Italia* in F. Antoldi (a cura di), *Piccole imprese e distretti industriali*, Il Mulino, Bologna
- Baldacci E., Chiampo L. (2007), *L'analisi del rischio paese: l'approccio di Sace* in ICE (2007), *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2006-2007*
- Baldwin R., Barba Navaretti G., Boeri T. (2007), *Come sta cambiando l'Italia*, Il Mulino, Bologna
- Bedotto R., Resmini L. (1997), *Servizi reali, internazionalizzazione e Pmi: alcune note a margine di un'indagine empirica* in S. Alessandrini (1997), *I servizi reali all'internazionalizzazione delle imprese. Aspetti teorici e metodologie di analisi*, Ed. Il Mulino, Bologna
- Bello D.C., Williamson N.C., (1985), "The American export trading company: designing a new international marketing institution", *Journal of Marketing*, vol. 49, p. 60-69
- Berger A.N., Udell G.F. (1998), "The economics of small business finance: the roles of private equity and financial market in the financial growth cycle", *Journal of banking and finance*, n. 22, pag. 613-673
- Bilkey W., Tesar G. (1977), "The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International business studies*, p. 93-98
- Bonaccorsi A., Dalli D., Varaldo V. (1990), *La domanda di servizi per l'internazionalizzazione delle Pmi*, paper presentato al Seminario annuale delle Unità Operative del Progetto Finalizzato Internazionalizzazione del CNR, Napoli, 7-8 dicembre
- Buratti N. (1997), *Sviluppo internazionale e fabbisogno di informazioni delle piccolo-medie imprese* in Cafferata R., Genco P. (a cura di), *Competitività, informazioni e internazionalizzazione delle piccole-medie imprese*, Ed. Il Mulino, Bologna

- Bürgel O., Fier, Licht, Murray (2001), "Timing of International Market Entry of the UK and German High-Tech Start-ups", *Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, ZEW Discussion Papers*, No. 01-51, Mannheim
- Calvelli A. (1989), "Attività industriali e servizi di supporto. Una rete dinamica di interdipendenze funzionali", *Economia e diritto del terziario*, n. 3, pag. 93-123
- Caprio L., Spisni M. (1994), "Il capitale di rischio come leva per lo sviluppo delle Pmi", *Piccola Impresa / Small Business*, n. 2, pag. 61-85
- Caroli M.G., (2001), "Ruolo e modalità di offerta dei servizi reali per l'internazionalizzazione delle imprese minori. Il caso dell'offerta delle CCIAA", *Sinergie*, n.13
- Cedefop (2002), *Internationalisation and changing skills needs in European small firms, Synthesis Report (Cedefop Reference series 23) and National Report of Greece: European Centre for the Development of Vocational Training*, Luxembourg
- Cenni S. (2006), *La domanda di servizi di corporate banking e la finanza delle imprese* in R. Corigliano (a cura di), *Corporate banking, credito e finanza delle imprese. Strategie per la crescita e ruolo delle banche regionali*, Bancaria Editrice, Roma
- Censis (1991), *Le Pmi e i processi di internazionalizzazione: un approfondimento interpretativo*, Progress Report CNR – Progetto Finalizzato Internazionalizzazione, Roma
- Chaston I., Badger B., Mangles T., and Sadler-Smith E. (2001). "Organizational learning style, competencies, and learning systems in small, UK manufacturing firms" *International Journal of Operations and Production Management*, p. 1417–1432.
- Chiarvesio M., Di Maria E., Micelli S. (2003), "Processi di internazionalizzazione e strategie delle imprese distrettuali", *Economia e società regionale* – n. 1, pag. 108-133
- Commissione Europea (2004), *Internationalisation of SMEs*, Observatory of European SMEs, Luxembourg,
- Commissione Europea (2007), *Final Report of the Expert Group on Supporting the internationalisation of SMEs*, Luxembourg
- Corigliano R. (2006), *Corporate banking, credito e finanza delle imprese. Strategie per la crescita e ruolo delle banche regionali*, Bancaria Editrice, Roma
- Corò G., Tattara G., Volpe M. (2006), *Andarsene per continuare a crescere: la delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Carocci Editore, Roma
- Corò G., Tattara G., Volpe M. (2006), *I processi di internazionalizzazione come strategia di riposizionamento competitivo* in Corò G., Tattara G., Volpe M. (a cura di), *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Carocci editore, Roma.

- Corò G., Volpe M. (2003), *Processi di integrazione internazionale della produzione in un distretto del tessile-abbigliamento: problemi di analisi e implicazioni di policy*, ICE Bollettino on-line
- Costa P., Esposito G.F., Torre M. (2002), "Piccole e medie imprese e processi di internazionalizzazione: considerazioni sui servizi reali per lo sviluppo della presenza sui mercati esteri", *Piccola impresa/Small business*, n.1
- Dalli D., Gazzarini M. (1993), "I servizi all'internazionalizzazione: una rassegna della letteratura", *Commercio*, n. 49, pag. 59-95
- Dalli D., Gazzarini M. (1994), "I servizi di supporto all'export: selettività degli interventi e progettazione ad hoc", *Economia e politica industriale* n.82, pag. 153-181
- Diamantopoulos A., Schlegelmilch B.B., Katy Tse K.Y. (1993), "Understanding the role of export marketing assistance: empirical evidence and research needs", *European Journal of Marketing*, vol. 27, n. 4, p. 5-18
- D'Intinosante A., Maizza O. (2006), *Evoluzione delle politiche di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese negli ultimi vent'anni* in ICE, *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2005-2006*
- Esposito G.F. (2005), *Made in Italy e reti di fiducia. Per una diversa politica di promozione all'estero*, Francoangeli, Milano
- Eun C.S., Resnick B.G. (2004), "Foreign Direct Investment and Cross Border Acquisitions" in *International Financial Management*, McGraw-Hill / Irwin
- Faini R., a cura di N. Rossi e G. Toniolo (2008), *Il mondo in rosso e nero. Cronache di politica economica 2003-2007*, Il Sole 24 Ore
- Farella R. (2000), "I servizi reali per l'internazionalizzazione del Mezzogiorno", *Rassegna Economica*, n.3, pag. 321-349
- Foresti G., Trenti S. (2006a), *Il ruolo dei distretti industriali nell'economia italiana*, in F. Antoldi (a cura di), *Piccole imprese e distretti industriali*, Il Mulino, Bologna, 2006
- Foresti G., Trenti S. (2006b), *Apertura delle filiere produttive: la nuova collocazione dell'industria italiana nello scenario internazionale* in Tattara G., Corò, M. Volpe (a cura di), *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Carocci editore, Roma
- Fortis M. (2006), *I distretti produttivi e la loro rilevanza nell'economia italiana: alcuni profili di analisi* in M. Fortis e A. Q. Curzio (a cura di), *Industria e distretti. Un paradigma di perdurante competitività italiana*, Il Mulino, Bologna
- Garioni et al. (2007), *Pmi e finanziamenti per l'internazionalizzazione: strumenti di sostegno pubblico, risk management, rapporti con le banche in vista di Basilea 2*, IPSOA, Milano
- Gronhaug K., Lorentzen T. (1983), "Exploring the Impact of Governmental Export Subsidies", *European Journal of Marketing*, vol. 17, n.2, 1983
- Ice (2006), *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2005-2006*
- Ice (2007), *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2006-2007*
- Ice (2008), *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2007-2008*
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975), "The internationalization of the firm: four Swedish case studies", *Journal of management studies*, p. 305-322

- Julien P. A., Ramangalahy C. (2003). "Competitive strategy and performance of exporting SMEs: an empirical investigation of the impact of their export information search and competencies", *Entrepreneurship theory and practice*.
- Kotabe M., Czinkota M.R. (1992), "State Government Promotion of Manufacturing Exports: a Gap Analysis", *Journal of International Business Studies*, 4th quarter, 1992
- Lanza A. (2000), *Knowledge governance: dinamiche competitive e cooperative nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano
- Lorenzoni G. (1979), *Una tipologia di produzioni in conto terzi nel settore metalmeccanico*, in Varaldo R. (a cura di), *Ristrutturazioni industriali e rapporti fra imprese*, Franco Angeli, Milano
- Lorenzoni G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Il Mulino, Bologna
- Mariotti S., Mutinelli M. (2001), "L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese: lo scenario delle esperienze italiane", *Sinergie* Anno XIX, n. 13
- Mariotti S., Mutinelli M. (2005), *Italia Multinazionale 2004*, Rubettino Editore
- Mipa – Formez (2005), *Politiche per l'internazionalizzazione e competitività del sistema economico italiano - Sportello Italia*, Roma
- Moini A.H. (1998), "Small Firms Exporting: How Effective Are Government Export Assistance Programs?", *Journal of Small Business Management*
- Oecd-Apec (2006), *The Athens action plan for removing barriers to SME access to international markets*
- Onida F. (2006a), *Internazionalizzazione e servizi finanziari per le imprese. Tendenze e proposte, ruolo delle banche e strumenti pubblici di sostegno*, Bancaria Editrice, Roma
- Onida F. (2006b), "I servizi finanziari per l'internazionalizzazione delle imprese: la risposta delle banche e delle istituzioni pubbliche", *Bancaria*, n. 9
- Onida F., Crinò R. (2006), *Istituzioni e strumenti pubblici di finanziamento e assicurazione a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese: Sace e Simest*
- in Onida F. (2006a), *Internazionalizzazione e servizi finanziari per le imprese. Tendenze e proposte, ruolo delle banche e strumenti pubblici di sostegno*, Bancaria Editrice, Roma
- Oriani R. (2002), *Il ruolo della funzione finanziaria nei processi di internazionalizzazione delle Pmi: vincoli e opportunità*, in Caroli M. e Lipparini A., *Piccole Imprese oltre il confine. Competenze e processi di internazionalizzazione*, Carocci Editore, Roma
- Oxford Research (2002), *Crossing the border to gain competitiveness*, for The Nordic Industrial Fund and the Nordic Council of Ministers, Copenhagen
- Paolucci S. (2002), *L'internazionalizzazione dell'impresa italiana. Finanziamenti e strumenti nel sistema europeo-nazionale*, Giapichelli Editore
- Passarelli F. (1997), *Servizi reali alla produzione e riorganizzazione industriale* in S. Alessandrini (1997), *I servizi reali all'internazionalizzazione delle imprese. Aspetti teorici e metodologie di analisi*, Ed. Il Mulino, Bologna
- Resmini L., Saviolo S. (1997), "L'impatto dei servizi reali all'internazionalizzazione sulle piccole e medie imprese: un'analisi empirica",

- Alessandrini S. (1997), *I servizi reali all'internazionalizzazione delle imprese. Aspetti teorici e metodologie di analisi*, Ed. Il Mulino, Bologna
- Rispoli M. (2002), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna
- Sace (2006), *Competitività e internazionalizzazione del sistema Italia. Il ruolo di SACE*
- Secchi C. (1985), "All'Italia manca un'efficace politica economica estera", *L'impresa*, n. 2, p. 36-41
- Sella M. (2001), "Il sostegno delle banche all'internazionalizzazione e innovazione delle imprese anche con riferimento ad altre esperienze internazionali", *Rivista Bancaria*, n. 1, Gennaio-Febbraio, pag. 35-49
- Seringhaus R.F.H. (1986), "The Impact of Government Export Marketing Assistance", *International Marketing Review*, pag. 55-66
- Seringhaus R.F.H. (1987), "Export Promotion: the Role and Impact of Government Services", *Irish Marketing Review*, vol. 2, p. 106-116
- Simest (2008), convegno *Internazionalizzazione e "strategie di rete"*, 4 aprile 2008, Camera di Commercio di Modena
- Spigarelli F. (2001), "L'internazionalizzazione: un'opzione strategica per la crescita delle Pmi", *Economia Marche*, n. 1
- Toschi M.P. (1987), "La domanda di servizi "reali" a favore dell'internazionalizzazione", *Commercio*, n. 25, p. 141-165
- Trevisan I. (2001), "I modelli di approccio incrementale ai mercati esteri e i percorsi di internazionalizzazione delle imprese minori del Triveneto", *Piccola impresa*, n. 1
- Valdani E., Bertoli G. (2003), *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano
- Unioncamere (2000), *Support services to SMEs in Italy*, sponsored by the European Commission within the framework of the concerted action working group on the visibility and quality of support services
- Valdani E., Bertoli G. (2003), *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano
- Varaldo R., Bonaccorsi A., Dalli D. (1992), *L'organizzazione come fattore esplicativo della domanda di servizi delle imprese esportatrici*, WP presentato al Progetto Finalizzato Internazionalizzazione del CNR, Milano, 10 dicembre
- Wolff J.A., Pett T. (2000), "Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size and export performance", *Journal of small business management*, vol. 38, n. 2
- Zadra G. (2007), *Globalizzazione dei mercati e internazionalizzazione dell'economia italiana: il valore aggiunto della partnership tra Banche, Imprese e Istituzioni* presentato al Convegno "Forum Internazionalizzazione", Roma, 24 e 25 settembre

INDICE

1.1. I processi di internazionalizzazione della Pmi italiana

1.1.1. Premessa

1.1.2. L'attuale scenario internazionale

1.1.2.1. La dinamica del ciclo economico

1.1.2.2. La nuova geografia della crescita

1.1.3. Il sistema-Italia: tra perdita di competitività e trasformazione del contesto internazionale

1.1.3.1. Un paese che «cammina nel mondo che corre»

1.1.3.2. L'incidenza della Pmi nell'economia italiana

1.1.4. Strategie e forme di internazionalizzazione delle Pmi: dinamica, evoluzione e recenti orientamenti

1.1.4.1. Le forme di internazionalizzazione commerciale delle Pmi

1.1.4.2. L'esigenza di nuove strategie di internazionalizzazione

1.1.4.3. Gli investimenti diretti all'estero

1.1.4.4. Le forme di internazionalizzazione intermedie

1.1.4.4.1. *La partnership con fornitori strategici e la subfornitura conto terzi*

1.1.4.4.2. *Il traffico di perfezionamento passivo*

1.1.4.4.3. *La «capacità di controllo» dei flussi d'importazione*

1.2. L'evoluzione dell'offerta di servizi all'internazionalizzazione in Italia

1.2.1. Servizi reali e finanziari all'internazionalizzazione: caratteristiche principali e nodi problematici

1.2.1.1. I servizi all'internazionalizzazione: definizioni e nodi problematici

1.2.1.2. L'offerta di servizi all'internazionalizzazione in Italia: dalla politica industriale al mercato

1.2.2. Le classificazioni dei servizi reali all'internazionalizzazione

1.2.2.1. Gli approcci funzionali nell'ambito dei Sri

1.2.2.2. Alcuni approcci tassonomici alternativi

1.2.2.3. Un modello organico di classificazione dei Sri: stadi di internazionalizzazione delle imprese, fabbisogni di impresa e tipologie di servizi erogati

1.2.3. Le classificazioni dei servizi finanziari all'internazionalizzazione

1.2.3.1. Il ruolo del capitale finanziario a supporto dell'internazionalizzazione: la scarsa attenzione della letteratura ai grandi cambiamenti in atto

1.2.3.2. Caratteristiche della gestione finanziaria delle Pmi: vincoli finanziari e ciclo di crescita

1.2.3.3. Alcune tassonomie dei servizi finanziari all'internazionalizzazione per le Pmi

1.2.3.3.1. Finanza agevolata e mercato dei servizi finanziari privati

1.2.3.3.2. Servizi di finanziamento tradizionali e servizi di finanza innovativa

1.2.3.4. La matrice dei servizi finanziari formulata dall'Abi

1.2.3.4.1. Servizi di commercial banking

1.2.3.4.2. Servizi di investment banking

1.2.4. La necessità del sostegno pubblico all'internazionalizzazione: i principali attori coinvolti e il loro ruolo

1.2.4.1. La funzione pubblica nell'erogazione dei servizi reali e finanziari

1.2.4.2. L'intervento pubblico di sostegno all'internazionalizzazione in Italia nel corso degli ultimi vent'anni

1.2.4.2.1. Le prime politiche di supporto all'attività internazionale: la Legge Ossola

1.2.4.2.2. L'istituzione di Simest

1.2.4.2.3. Il riordino del sistema del commercio estero alla fine degli anni Novanta: il d.lgs. 143/98

1.2.4.2.4. Gli sviluppi normativi più recenti

1.2.4.3. Il ruolo di Ice nell'erogazione di servizi reali

1.2.4.4. Sace e i servizi di assicurazione

1.2.4.5. I servizi finanziari di Simest

1.2.4.5.1. La partecipazione al capitale di rischio delle imprese estere e i fondi di venture capital

1.2.4.5.2. Il credito agevolato all'esportazione

1.2.4.5.3. I finanziamenti agevolati per i programmi di penetrazione commerciale e produttiva (fondo 394/81)

- 1.2.4.5.4. *I finanziamenti agevolati per la partecipazione a gare internazionali (l. 304/90)*
- 1.2.4.5.5. *Le tendenze recenti nell'attività di Simest*

1.3. L'evoluzione della domanda di servizi all'internazionalizzazione in Italia

1.3.1. Alcune considerazioni generali sul tema della domanda dei servizi all'internazionalizzazione

- 1.3.1.1. La domanda di servizi all'internazionalizzazione: il differente comportamento di piccole e grandi imprese
- 1.3.1.2. Le tre componenti della domanda di servizi all'internazionalizzazione

1.3.2. Le determinanti della domanda esplicita

- 1.3.2.1. Il coinvolgimento internazionale delle imprese e la domanda esplicita di servizi
- 1.3.2.2. Ciclo esportativo e processo evolutivo delle imprese
- 1.3.2.3. La gestione del processo evolutivo e la domanda esplicita di servizi all'internazionalizzazione

1.3.3. Le determinanti della domanda implicita: le barriere all'internazionalizzazione

- 1.3.3.1. Le barriere all'internazionalizzazione e la domanda latente di servizi all'internazionalizzazione
- 1.3.3.2. Alcune tipologie di barriere all'internazionalizzazione
- 1.3.3.3. Lo studio Ensr Enterprise Survey sull'internazionalizzazione delle Pmi europee
 - 1.3.3.3.1. *Le principali barriere interne all'internazionalizzazione*
 - 1.3.3.3.2. *Le principali barriere esterne all'internazionalizzazione*

1.3.4. La domanda di servizi all'internazionalizzazione in un'ottica comparata a livello europeo

- 1.3.4.1. Gli elementi di criticità del processo di internazionalizzazione in un'indagine comparata a livello europeo
- 1.3.4.2. Il ruolo del pubblico e del privato nell'erogazione dei servizi all'internazionalizzazione

1.3.4.3. Come avvicinare domanda e offerta di servizi all'internazionalizzazione

1.4. Conclusioni

1.4.1. Le trasformazioni avvenute nei mercati internazionali e il ruolo della Pmi

1.4.2. L'offerta di servizi all'internazionalizzazione: tra pubblico e privato

1.4.3. Una domanda di servizi all'internazionalizzazione sempre meno standardizzabile: la necessità di segmentare il mercato

1.4.4. La necessità di una progettazione congiunta

1.4.5. Come colmare i gap esistenti tra domanda e offerta di servizi all'internazionalizzazione

Bibliografia