



# Fra globalizzazione e radicamento locale:

**i percorsi di internazionalizzazione delle imprese  
toschane**

Unioncamere Toscana – Ufficio Studi

*Note e approfondimenti 2014-04*

Dicembre 2014

# Fra globalizzazione e radicamento locale:

i percorsi di internazionalizzazione delle imprese toscane

## INDICE

In sintesi .....	3
1. Premessa.....	4
2. Ricomposizione e diversificazione dei mercati di sbocco dell' <i>export</i> toscano.....	5
3. Alla ricerca di nuovi mercati: imprese coinvolte e <i>performance</i> realizzate .....	8
4. Mercati in declino, mercati emergenti e rischio-Paese .....	10
5. Acquisizione di competenze e percorsi di <i>skill-upgrading</i> .....	15
6. Considerazioni conclusive.....	18

Unioncamere  
Toscana  
Ufficio Studi

*Note e  
approfondimenti  
2014-04*

Dicembre 2014

**A cura di:**

Riccardo Perugi  
Cristina Marullo

Il presente *paper* riprende la relazione presentata alla XXXV Conferenza scientifica annuale di AISRe – Associazione Italiana di Scienze Regionali (Padova, 11-13 settembre 2014) nell'ambito della sessione "Internazionalizzazione e rilocalizzazione delle imprese: esperienze di ricerca del sistema camerale"

## IN SINTESI

L'accelerazione dei processi di globalizzazione degli ultimi quindici anni ha determinato un deciso spostamento del baricentro della crescita dai paesi di più antica industrializzazione ai *new comers* emergenti, ed il rapido susseguirsi di nuovi paradigmi tecnologici, legati ad una più intensa integrazione dei flussi di conoscenza a livello globale.

La crescente competizione proveniente dalle economie più dinamiche – prima sui fattori di costo e progressivamente anche di qualità delle produzioni realizzate – insieme al dischiudersi di nuovi spazi di mercato in rapida crescita, hanno rappresentato al contempo una sfida ed un'opportunità per un sistema produttivo, come quello toscano, fortemente frammentato, caratterizzato da una marcata specializzazione nei settori maggiormente esposti alla nuova concorrenza internazionale, focalizzato su competenze e fattori cognitivi legati ai processi produttivi ma scarsamente orientati al presidio delle fasi a valle della filiera.

Minacce ed opportunità generate dal nuovo contesto hanno determinato una riconfigurazione dei fattori strategici alla base delle performance di aziende, settori e territori, favorendo processi di selezione imprenditoriale in parte diversi rispetto a quelli del passato.

Alla luce dei precedenti fattori, negli ultimi anni Unioncamere Toscana ha dedicato una crescente attenzione ai processi di internazionalizzazione dell'apparato produttivo regionale ed alle modalità con cui questo stesso apparato si confronta con le trasformazioni in corso, nel tentativo di cogliere i fattori che determinano la capacità delle imprese e dei sistemi produttivi locali di reagire ai mutamenti dello scenario di riferimento.

Il presente contributo si propone pertanto di rileggere in un quadro unitario alcuni fra i principali spunti emersi nel corso degli ultimi anni a seguito delle analisi effettuate "sul campo" dal sistema camerale toscano.

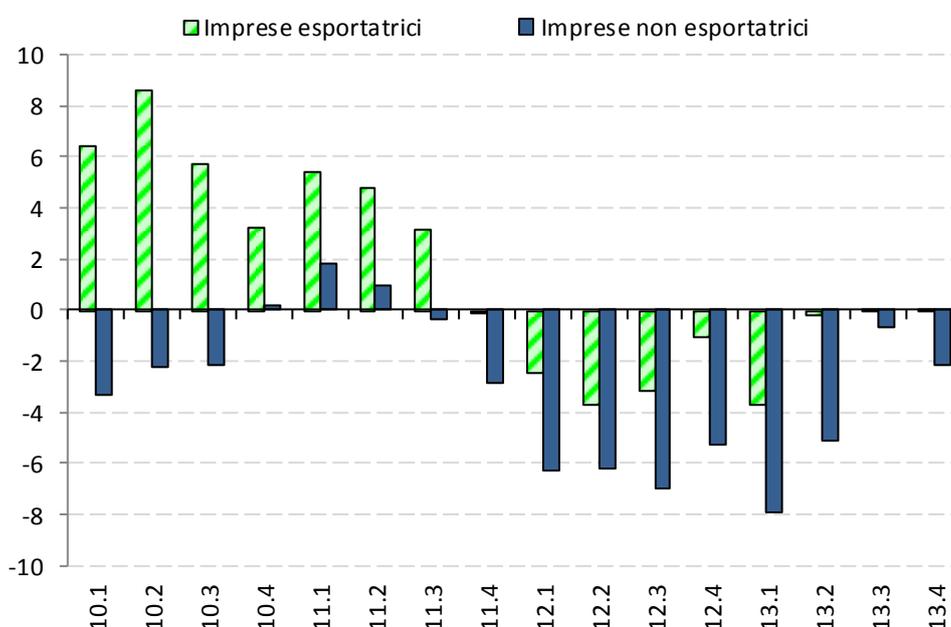
## 1. PREMESSA

Nel corso degli ultimi anni, le esportazioni hanno costituito la componente della domanda maggiormente dinamica. In Toscana, dopo la pesante caduta registrata nel biennio 2008-2009 (-15,0% in termini reali), l'export ha ripreso a crescere tornando nel 2013 in prossimità dei livelli raggiunti nel 2009. Seppur rallentando la propria corsa, le esportazioni toscane (sempre a prezzi costanti) hanno rappresentato di fatto l'unica componente della domanda aggregata che ha offerto un contributo positivo anche nel corso della recessione del 2012-2013, mettendo a segno un incremento del 17,2% fra il 2009 e il 2013. Anche a livello micro, la capacità di esportare ha rappresentato una delle principali variabili in grado di descrivere i differenziali di *performance* osservati presso le imprese toscane (fig. 1), con le esportatrici che sono state in grado di realizzare risultati mediamente migliori – rispetto alle non esportatrici – durante tutto l'ultimo quadriennio.

FIGURA 1

### Andamento della produzione industriale: imprese esportatrici e non esportatrici

Variazioni % tendenziali (unità locali manifatturiere toscane con almeno 10 addetti)



Fonte: Unioncamere Toscana-Confindustria Toscana

In prospettiva, la dinamicità della domanda estera – contrapposta alla stazionarietà di quella interna – è destinata a rafforzarne il ruolo di motore propulsore del sistema economico regionale. Fra le possibili «vie della ripresa economica», pertanto, continuerà a risultare determinante la capacità che le imprese toscane sapranno mettere in campo per agganciarsi stabilmente alla domanda mondiale, ed in particolare agli stimoli provenienti dalle economie maggiormente dinamiche.

Nel recente dibattito, di conseguenza, grande rilievo è stato dato alla necessità di accrescere la proiezione internazionale del sistema produttivo regionale e, in particolare, di sostenere la competitività delle imprese operanti sui mercati esteri, considerate fra gli attori maggiormente dinamici ed in grado di imprimere un impulso alla crescita dell'intera economia toscana. Il presente contributo si propone pertanto di ripercorrere brevemente alcuni aspetti di medio-

lungo periodo legati alle vendite all'estero delle produzioni regionali, evidenziandone alcuni tratti evolutivi che appaiono rilevanti nell'attuale contesto competitivo.

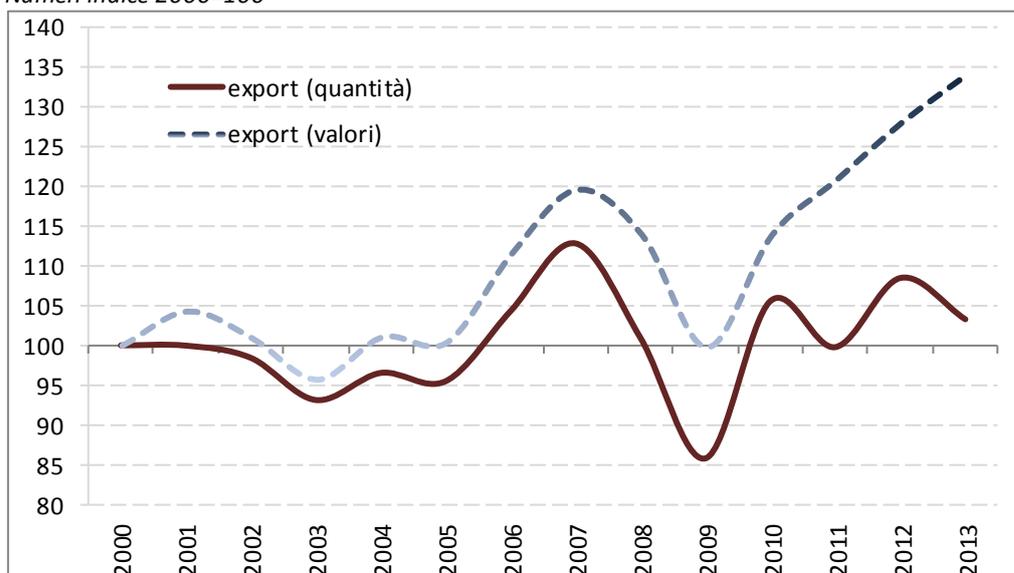
## 2. RICOMPOSIZIONE E DIVERSIFICAZIONE DEI MERCATI DI SBOCCO DELL'EXPORT TOSCANO

Dopo il 2000, le esportazioni toscane si sono caratterizzate per un considerevole incremento in valore, pari al 34% alla fine del 2013<sup>1</sup>; non altrettanto è tuttavia accaduto in termini di volumi fisici, che alla fine del periodo di riferimento risultavano solo del 3% superiori ai livelli raggiunti all'inizio dello scorso decennio (fig. 2). Mentre l'export in volume ha mostrato negli anni una sostanziale oscillazione attorno ai livelli del 2000, il valore delle esportazioni ha dunque evidenziato una forte accelerazione soprattutto a partire dal 2005, con la crisi internazionale del 2008-2009 che ha solamente interrotto un processo che, negli anni successivi, è ripreso con altrettanto vigore.

FIGURA 2

### Andamento delle esportazioni toscane fra il 2000 e il 2013

Numeri indice 2000=100



N.B.: l'export in valore è al netto delle transazioni di metalli preziosi (ateco 2007 CH 244)

Fonte: elaborazioni su dati Istat

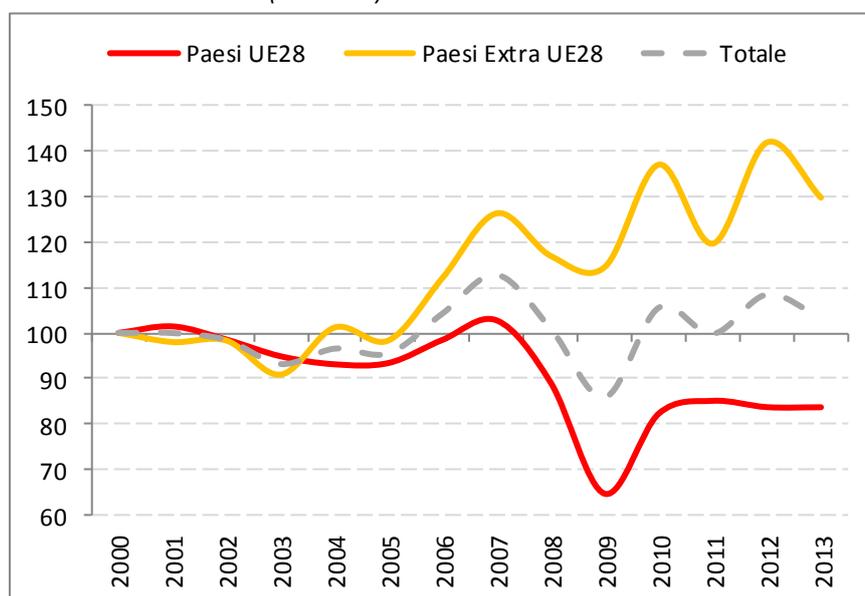
Prescindendo in questa sede da considerazioni metodologiche sui vantaggi e/o sugli svantaggi legati all'utilizzo dell'una o dell'altra unità di misura (fisica o monetaria) nella valutazione delle *performance* sui mercati esteri, il dato riferito ai volumi – ed il divario osservato rispetto al

<sup>1</sup> Il dato dell'export in valore è riportato al netto delle transazioni di metalli preziosi (ateco 2007 CH244) dal momento che, negli ultimi anni, hanno assunto sempre maggior rilievo trasferimenti all'estero di oro, dipendenti prevalentemente da operazioni di tipo speculativo/finanziario e fortemente influenzati dalle forti oscillazioni di prezzo della materia prima. Il peso di tale codice ateco, sul totale dell'export regionale, è infatti cresciuto dal 2% (quinquennio 2000-2004) al 12% (quinquennio 2009-2013), raggiungendo una punta del 17% nel 2012. Si tratta di un fenomeno non riscontrabile in altri contesti territoriali (essendo peraltro prevalentemente circoscritto, anche a livello regionale, alla sola provincia di Arezzo), e che rischia di distorcere pesantemente la percezione dei reali flussi di export toscani (in valore) dal momento che al rilievo assunto da tali andamenti non corrispondono variazioni delle attività produttive di analoga portata.

metro monetario – sembra suggerire la possibilità che alla crescita dei valori esportati non abbia in realtà corrisposto una parallela attivazione di più elevati livelli produttivi e occupazionali sul territorio regionale, coerentemente con un moltiplicatore dell'export che, nel corso del decennio, è andato costantemente riducendosi<sup>2</sup>.

All'interno di quella che – in termini di volumi fisici esportati – appare una sorta di “gioco a somma zero”, è interessante evidenziare soprattutto come si sia verificato un mutamento strutturale sotto il profilo dei mercati serviti. Considerando sempre il 2000 come anno base, si osserva infatti una crescente divergenza (fig. 3) fra la declinante traiettoria delle esportazioni all'interno dell'Unione Europea da un lato (-16,4% in volume nel 2013 rispetto all'anno base), e l'incremento di quelle extra UE-28 dall'altro (+29,8%).

FIGURA 3  
**Andamento delle esportazioni toscane per area di mercato**  
 Numeri indice 2000=100 (in volumi)



Fonte: elaborazioni su dati Istat

Il processo di ricomposizione dell'export toscano appare ancora più significativo qualora l'insieme dei mercati extra-Ue venga maggiormente articolato in funzione delle principali aree geo-economiche. I “tradizionali” mercati di sbocco della Toscana hanno infatti ceduto parte delle rispettive quote a favore della crescita – ed in alcuni casi del consolidamento – di altre destinazioni: fra il 2000 e il 2013 si osserva infatti una rilevante diminuzione del peso non soltanto dei paesi dell'Unione Europea (dal 52,1% al 43,5%) ma anche dell'America settentrionale (dal 17,7% al 9,2%), che nel 2000 rappresentavano le due principali aree di sbocco dell'export toscano. Tale riduzione, pari nel complesso a circa 17 punti percentuali (dal 69,9% al 52,7%), è andata a vantaggio di tutte le restanti aree, ed in particolare dei paesi dell'Asia centrale ed orientale (+4,8 p.p.), dei paesi europei non UE (+4,4 p.p.) e dei paesi del Medio Oriente (+4,2 p.p.), interessando in misura inferiore anche i paesi dell'Africa settentrionale (+2,0 p.p.) e dell'Oceania (+2,0 p.p.).

<sup>2</sup> Irpet-Unioncamere Toscana (2014), *Rapporto sulla situazione economica della Toscana. Consuntivo anno 2013, Previsioni 2014-2015*.

I dati presentati sottolineano dunque come, nel periodo in esame, si sia realizzato un significativo trasferimento di “quote” dell’export regionale dalla UE-28 ai paesi extraeuropei e – all’interno di questi – una redistribuzione del “peso” dalle aree di più antica e consolidata presenza commerciale alle economie emergenti e di più recente ingresso all’interno dello scenario globale. Ciò che qui più interessa sottolineare è tuttavia il fatto che tale ricomposizione è stata accompagnata da un contemporaneo processo di crescente diversificazione dei mercati di sbocco, come evidenzia l’andamento dell’indice di concentrazione di Gini per paese di destinazione (fig. 4) elaborato su un panel chiuso di 228 mercati di sbocco<sup>3</sup>.

FIGURA 4

**Processi di diversificazione nella struttura delle esportazioni toscane**

*Indice relativo di Gini del grado di concentrazione delle esportazioni toscane (in valore, al netto dei metalli preziosi) su un panel chiuso di 228 mercati di destinazione*



Fonte: elaborazioni su dati Istat

Tale indicatore mostra in effetti come, nel corso del periodo analizzato, il grado di concentrazione delle esportazioni toscane si sia gradualmente ma costantemente ridotto. La recessione globale del 2009 – con la contrazione degli scambi mondiali che ne è conseguita (il commercio mondiale di beni e servizi, in volume, è diminuito del 10,6% rispetto al 2008) – ha inoltre rappresentato una cesura che, per quanto profonda, sembra aver interrotto solo temporaneamente tale processo, ripreso negli anni seguenti con intensità analoga a quella del periodo pre-crisi.

<sup>3</sup> Il panel di mercati preso in esame costituisce una partizione completa delle esportazioni toscane in termini di destinazione geografica delle merci, ed è stato definito in modo tale da consentire di ottenere il massimo livello di disaggregazione – a livello di singolo paese o raggruppamento di paesi – compatibilmente con la disponibilità di informazioni lungo tutto il periodo analizzato. Oltre che per l’anno iniziale (2000) e finale (2013), l’indice è stato calcolato anche per altri due momenti significativi all’interno di tale periodo: si tratta del 2005, anno che – come visto in precedenza – segna l’inizio della crescita dei valori esportati dalla regione dopo un quinquennio di sostanziale stagnazione, e del 2008-2009, il biennio che segna cioè la forte caduta degli scambi internazionali (e dell’export toscano) a seguito della propagazione degli effetti della crisi dall’ambito finanziario all’economia reale.

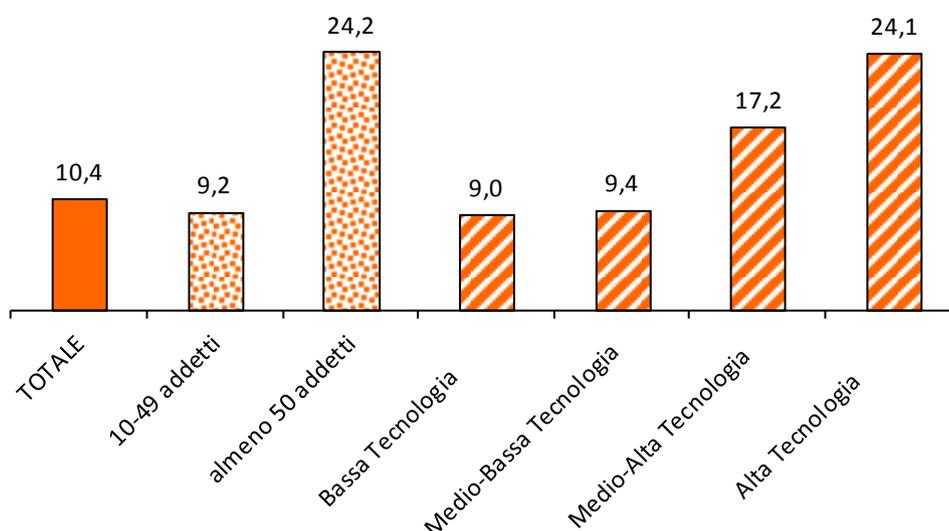
### 3. ALLA RICERCA DI NUOVI MERCATI: IMPRESE COINVOLTE E PERFORMANCE REALIZZATE

Con riferimento ai processi di diversificazione geografica dei mercati di sbocco, le rilevazioni condotte da Unioncamere Toscana – ed in particolare l'indagine congiunturale realizzata trimestralmente in collaborazione con Confindustria Toscana<sup>4</sup> – consentono di ricavare alcune evidenze anche a livello micro. Nell'ambito di uno specifico approfondimento condotto all'inizio del 2011 si è registrato come – nel corso del 2010 – quasi l'11% delle unità locali manifatturiere toscane abbia esportato verso nuovi mercati esteri (fig. 5), evidenziando una propensione significativamente diversa a seconda delle differenti tipologie di impresa prese in esame<sup>5</sup>.

FIGURA 5

**Imprese manifatturiere toscane che hanno esportato verso nuovi mercati nel 2010**

Valori % sul totale (al netto delle mancate risposte) - unità locali con almeno 10 addetti



Fonte: Unioncamere Toscana-Confindustria Toscana

Sotto il profilo settoriale, la propensione ad esplorare nuovi mercati si è rivelata infatti positivamente correlata al contenuto tecnologico delle attività realizzate, con una decisa accentuazione del fenomeno per i settori a medio-alta e – soprattutto – alta tecnologia. Sotto il profilo dimensionale, la quota di imprese esportatrici è invece particolarmente accentuata fra le imprese medio-grandi (almeno 50 addetti), mentre su livelli decisamente inferiori si collocano le piccole unità produttive (fra 10 e 49)<sup>6</sup>. Il divario esistente fra le due classi

<sup>4</sup> La rilevazione in questione interessa un campione di circa 1.200 unità locali manifatturiere con almeno dieci addetti localizzate in Toscana. Il questionario di indagine, oltre ad informazioni di natura strettamente congiunturale, contiene anche brevi sezioni di approfondimento su specifici temi di interesse, variabili da un trimestre all'altro.

<sup>5</sup> Perugi R. (2011), "Imprese manifatturiere toscane e strategie di internazionalizzazione: alla ricerca di nuovi mercati di sbocco", in Unioncamere Toscana, Confindustria Toscana (2011), *La congiuntura manifatturiera in Toscana. Consuntivo I trimestre 2011, aspettative II trimestre 2011*, pp. 17-22.

<sup>6</sup> Nella misura in cui i settori a più elevato livello tecnologico sono anche caratterizzati da unità produttive mediamente più strutturate, è altresì evidente come il differenziale osservato fra imprese piccole e medio-grandi

dimensionali su tale fronte riproduce del resto l'ampio differenziale che si osserva anche sotto il profilo della più generale propensione ad operare sui mercati internazionali, dal momento che fra il 2010 e il 2013 la quota di fatturato realizzato all'estero è stata mediamente pari al 50,7% per le grandi imprese ed al 40,8% per le medie, rispetto al 24,2% delle piccole.

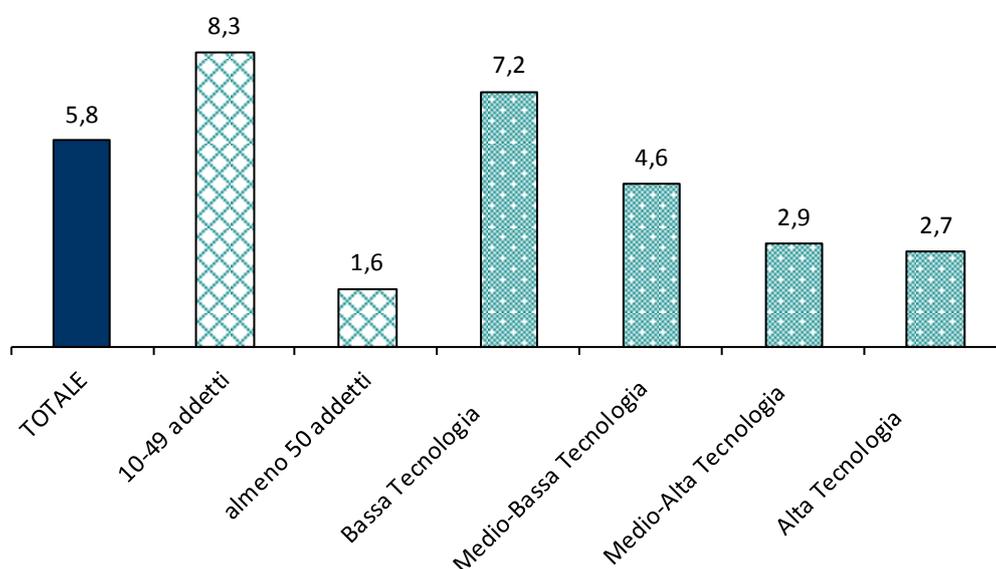
Il rilievo che i mercati esteri rivestono per le imprese medio-grandi non rappresenta dunque, per queste unità produttive, una caratteristica semplicemente "acquisita" dal passato, ma è il frutto di strategie di internazionalizzazione orientate a perseguire in maniera continuativa l'esplorazione di nuovi sbocchi commerciali a livello internazionale. In tal modo, le realtà maggiormente strutturate riconfermano uno dei tratti distintivi cui è stata ad esse associata, in letteratura, una funzione di *leadership* all'interno dei contesti territoriali di riferimento, quali realtà organizzative in grado di collegare sistemi e filiere produttive locali ai mercati internazionali.

Al fine di comprendere l'effettivo rilievo assunto dai nuovi mercati, risulta poi particolarmente interessante la conoscenza del contributo che questi offrono alla formazione del fatturato aziendale (fig. 6). Considerando le sole imprese che – sempre con riferimento al 2010 – hanno messo in atto strategie di esplorazione di nuovi mercati, tale incidenza è stata mediamente pari al 5,8%: un contributo di entità non trascurabile, soprattutto se messo in relazione al fatto che tale apporto riguarda il solo primo anno di presenza commerciale nella nuova destinazione.

FIGURA 6

**Imprese manifatturiere toscane: quota di fatturato proveniente da nuovi mercati**

Valori % sul fatturato totale delle imprese che hanno esportato su nuovi mercati nel 2010



Fonte: Unioncamere Toscana-Confindustria Toscana

La segmentazione di tale dato in funzione della classe di addetti e del contenuto tecnologico del settore di attività evidenzia, tuttavia, una situazione opposta rispetto a quella più sopra descritta dall'indicatore "di diffusione": l'incidenza del fatturato generato dai nuovi mercati

nella tendenza ad esplorare nuovi mercati risenta, almeno in parte, anche di un "effetto composizione" sotto il profilo settoriale.

risulta infatti negativamente correlata sia alla classe dimensionale che al contenuto tecnologico, con valori più elevati per le piccole imprese (8,3%) e per i settori *low-tech* (7,2%). Per le aziende appartenenti a tali segmenti imprenditoriali, dunque, si osserva una minore diffusione di comportamenti volti ad esplorare nuovi mercati, ma al tempo stesso – ove ciò accada – i benefici si rivelano per le relative aziende maggiormente significativi.

Si tratta di un paradosso solo apparente, che trova giustificazione nel fatto che i processi di internazionalizzazione costituiscono strategie ad elevata “intensità di risorse” (non soltanto finanziarie, ma – come vedremo meglio oltre – anche umane), e perciò più difficilmente perseguibili da imprese meno strutturate, determinando delle vere e proprie “barriere all’entrata” per le aziende che non sono dotate delle risorse/competenze necessarie. Al tempo stesso, le imprese più piccole e quelle appartenenti a settori a basso contenuto tecnologico che riescono a superare tali barriere ed a penetrare con successo su nuovi mercati conseguono risultati rilevanti. È plausibile ritenere che ciò sia collegato al fatto che tali imprese presentano – come visto in precedenza – anche una minore propensione all’export e, presumibilmente, una minore varietà di paesi serviti: l’esplorazione di mercati aggiuntivi, pertanto, genera in questi casi “benefici marginali” superiori rispetto a quelli conseguibili da realtà che hanno una presenza all’estero maggiormente consolidata e diversificata.

La ricerca di nuovi mercati di sbocco appare infine positivamente correlata alla realizzazione di migliori *performance* aziendali<sup>7</sup>, confermando l’importanza di *policies* in grado di stimolare l’innescò di percorsi di internazionalizzazione soprattutto nelle imprese di più piccola dimensione, attenuando al tempo stesso il rischio di possibili “fallimenti”. Il fatto che le imprese che più frequentemente evidenziano strategie di esplorazione di nuovi mercati siano anche quelle che già sono maggiormente attive sui mercati esteri, evidenzia inoltre l’effetto di “apprendimento cumulativo” di tali percorsi, ed il processo “virtuoso” di progressivo consolidamento nella capacità di aprire e presidiare con successo i nuovi sbocchi commerciali.

#### 4. MERCATI EMERGENTI, MERCATI IN DECLINO E RISCHIO-PAESE

Tornando ai dati di fonte Istat sull’export regionale, un’analisi di maggior dettaglio – condotta sui paesi che fra il 2000 e il 2013 hanno visto una più accentuata variazione della propria quota sull’export toscano<sup>8</sup> – consente di verificare in maniera più approfondita alcune caratteristiche dello *shift* verificatosi fra i diversi mercati di destinazione. A tal proposito sono stati distinti i mercati “in crescita” da quelli “in arretramento” (fig. 7), evidenziando come – nel periodo considerato – si siano radicalmente modificate le “gerarchie” di valori fra i due gruppi: i 18 paesi in crescita guadagnano oltre 18 punti percentuali e più che raddoppiano la propria incidenza sul totale (passando dal 15,8% al 34,2%), mentre gli 11 in flessione ne perdono quasi 20 (e passano dal 53,8% al 34,1%).

<sup>7</sup> Facendo sempre riferimento all’indagine di cui si è detto, la quota di imprese con volume d’affari in aumento cresce in maniera significativa nel passaggio dal gruppo delle unità produttive che non hanno esportato verso nuovi mercati (35,8%) a quello delle imprese che hanno invece perseguito tale orientamento strategico (52,0%).

<sup>8</sup> Si sono considerati, in particolare, i paesi per i quali tale quota è variata per più di 0,3 punti percentuali fra il 2000 e il 2013.

FIGURA 7

**La ricomposizione dell'export toscano: mercati "in crescita" ed "in arretramento"***Graduatoria dei mercati di destinazione nel 2013, per variazione della quota 2000-2013*

Paese	Area	Quota 2000	Quota 2013	Differenza
<b>MERCATI CHE HANNO AUMENTATO MAGGIORMENTE IL PROPRIO PESO SULL'EXPORT REGIONALE</b>				
Emirati Arabi Uniti	Medio Oriente	1,6%	4,6%	3,0%
Cina	Altri paesi asiatici	0,7%	3,0%	2,3%
Svizzera	Europa non UE	2,9%	5,0%	2,1%
Australia	Oceania e altri territori	0,9%	2,8%	1,9%
Russia	Europa non UE	0,7%	2,2%	1,5%
Hong Kong	Altri paesi asiatici	2,6%	3,7%	1,2%
Algeria	Africa Settentrionale	0,5%	1,5%	1,0%
Brasile	America Latina	0,6%	1,4%	0,8%
Corea del Sud	Altri paesi asiatici	0,9%	1,6%	0,7%
Turchia	Europa non UE	1,5%	2,1%	0,6%
Qatar	Medio Oriente	0,1%	0,7%	0,6%
Egitto	Africa Settentrionale	0,4%	0,8%	0,5%
Iraq	Medio Oriente	0,0%	0,5%	0,5%
Thailandia	Altri paesi asiatici	0,3%	0,7%	0,4%
Arabia Saudita	Medio Oriente	0,5%	0,9%	0,4%
Malta	UE-28	0,2%	0,6%	0,4%
Romania	UE-28	1,1%	1,5%	0,3%
Libia	Africa Settentrionale	0,2%	0,5%	0,3%
TOTALE		15,8%	34,2%	18,4%
<b>MERCATI CHE HANNO DIMINUITO MAGGIORMENTE IL PROPRIO PESO SULL'EXPORT REGIONALE</b>				
Danimarca	UE-28	0,8%	0,4%	-0,4%
Giappone	Altri paesi asiatici	2,2%	1,8%	-0,4%
Belgio	UE-28	2,0%	1,6%	-0,5%
Panama	America Latina	0,7%	0,2%	-0,5%
Paesi Bassi	UE-28	2,3%	1,7%	-0,6%
Portogallo	UE-28	1,9%	1,0%	-0,8%
Grecia	UE-28	1,7%	0,7%	-1,0%
Regno Unito	UE-28	6,7%	5,1%	-1,5%
Spagna	UE-28	5,7%	3,9%	-1,8%
Germania	UE-28	13,2%	9,4%	-3,8%
Stati Uniti	America Settentrionale	16,5%	8,2%	-8,4%
TOTALE		53,8%	34,1%	-19,8%

N.B.: le quote sono calcolate sui flussi di export in valore al netto dei metalli preziosi

Fonte: elaborazioni su dati Istat

Nel secondo gruppo sono particolarmente numerosi (otto su undici) i paesi dell'Unione Europea, per lo più (sei casi su otto) membri della zona euro<sup>9</sup>; nel primo gruppo troviamo invece solo due paesi della UE (su diciotto<sup>10</sup>), di più recente ingresso<sup>11</sup> ed il cui sviluppo ha attivato, insieme a processi di diversificazione dei mercati di sbocco, anche processi di

<sup>9</sup> Non aderiscono alla zona euro Danimarca e Regno Unito.

<sup>10</sup> Si osservi inoltre come subito al di sotto della soglia di 0,3 punti percentuali fissata per selezionare i paesi la cui quota è maggiormente variata fra il 2000 e il 2013 troviamo anche la Polonia e la Repubblica Ceca.

<sup>11</sup> Malta ha aderito nel 2004, la Romania nel 2007; tutti i paesi UE del secondo gruppi hanno invece aderito – al più tardi – negli anni Ottanta (Grecia 1981, Spagna e Portogallo 1986). La Romania non è inoltre membro della zona euro, mentre Malta lo è solo dal 2008. Anche Polonia e Repubblica Ceca hanno aderito nel 2004, ed in entrambi i casi non hanno ancora adottato l'euro.

delocalizzazione di parte delle attività produttive. Fra i “nuovi” mercati, oltre ai due paesi della UE-28 di cui si è detto (+0,7 punti percentuali, nel complesso, la variazione della quota di export toscano fra il 2000 e il 2013) ed alla Svizzera (+2,1 p.p.), troviamo tre dei quattro BRICs (Cina, Russia e Brasile: +4,6 p.p.), quattro paesi del Mediterraneo meridionale ed orientale (Algeria, Turchia, Egitto e Libia: +2,4 p.p.<sup>12</sup>), quattro del Medio Oriente (Emirati, Qatar, Iraq e Arabia Saudita: +4,5 p.p.) e quattro del lontano Oriente, includendo nel gruppo anche l’Oceania (Australia, Hong Kong, Corea del Sud e Thailandia: +4,2 p.p.<sup>13</sup>).

Una prima conseguenza della ricomposizione delle esportazioni toscane sotto il profilo dei mercati serviti è costituita dal fatto che, anche per la Toscana, si confermano le crescenti distanze geografiche che i flussi regionali di export devono coprire per giungere a destinazione, come sottolineano del resto altre analisi circa le “nuove rotte” intraprese negli ultimi anni dal commercio italiano con l’estero. Pur considerando un indicatore di prima approssimazione come quello delle distanze lineari fra paesi, i *new comers* evidenziano infatti una “distanza media” decisamente superiore rispetto a quella dei paesi “in arretramento” (fig. 8).

Si tratta di una situazione che ha determinato molteplici ripercussioni per le imprese esportatrici, fra cui particolarmente significative appaiono le conseguenze in termini di organizzazione e gestione dei flussi logistici delle produzioni realizzate verso i mercati di sbocco. Dall’analisi effettuata, pertanto, emerge un quadro dei processi di internazionalizzazione in corso caratterizzato da crescenti difficoltà di approccio “fisico” sia – a “valle” – nella movimentazione delle merci, sia – a monte – nella stessa esplorazione dei potenziali nuovi mercati: ciò determina tendenzialmente la necessità di maggiori livelli di investimento e più elevati fabbisogni finanziari nell’analisi di tali mercati e nelle successive fasi di penetrazione e consolidamento della presenza sugli stessi, con problemi che possono diventare insormontabili soprattutto per le piccole e micro imprese.

Altre analisi hanno invece concentrato l’attenzione sul fatto che la “riconversione” dei flussi di export verso nuove aree di sbocco comporta l’esplorazione di mercati distanti, oltre che geograficamente, anche “culturalmente”, riferendo tale attributo non soltanto ad aspetti di natura linguistica, ma anche a fattori sociali ed a “barriere” di natura normativa, istituzionale, consuetudinaria (nell’ambito, in particolare, dei rapporti economici e commerciali). Un aspetto che, almeno in parte, si sovrappone ai fattori appena richiamati è legato in particolare all’apprezzamento del rischio-paese nella conduzione degli affari e nella selezione dei mercati di sbocco, sul quale viene di seguito focalizzata l’attenzione.

Per valutare tale aspetto si è utilizzata una “matrice dei rischi” – pubblicata da Sace<sup>14</sup> – dove a ciascun paese vengono attribuiti differenti score in funzione dei diversi rischi in cui possono incorrere gli operatori all’estero (suddivisi in quattro gruppi: esportatori, banche, investitori industriali, costruttori), su una scala compresa fra 0 (rischio basso) e 100 (rischio alto). In maggior dettaglio, l’analisi di Sace – cui si rimanda per approfondimenti metodologici<sup>15</sup> – prende in esame la natura multidimensionale del rischio-paese in funzione di quattro tipologie:

<sup>12</sup> Includendo anche Malta, qui conteggiata all’interno dell’UE-28, la quota dei paesi mediterranei selezionati in tale gruppo crescerebbe di 2,8 punti percentuali.

<sup>13</sup> Includendo anche la Cina, qui conteggiata fra i BRIC’s, la quota dei paesi del Far East/Oceania qui selezionati crescerebbe di 6,5 punti percentuali.

<sup>14</sup> Sace Country Risk Map: <http://www.sace.it/studi-e-formazione/country-risk-map>.

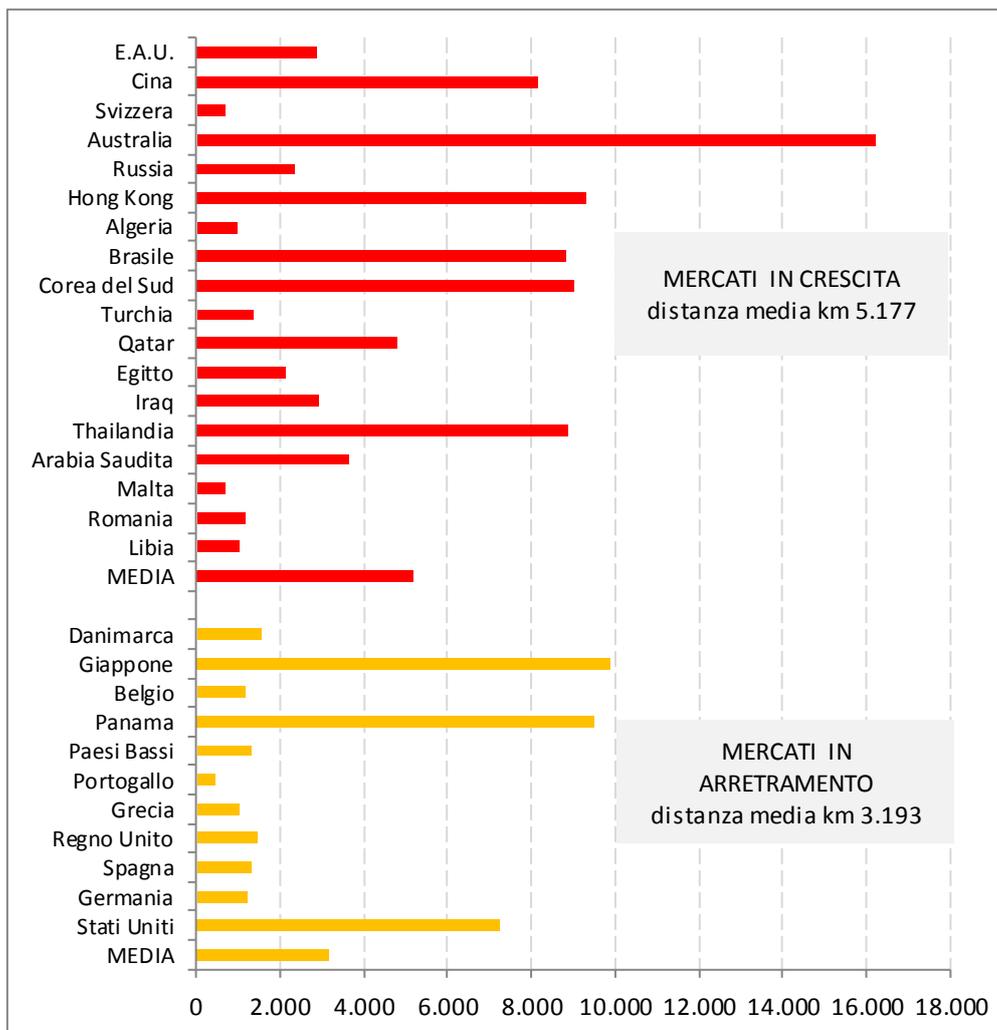
<sup>15</sup> Gioia I., Orsini F., Padoan E., Pocek F., Spataro T., Terzulli A., *Country Risk. Dalla teoria alla pratica*, Sace working paper n. 15, aprile 2012.

rischio di credito, rischio politico-normativo, rischio di violenza politica e rischio di mercato, fornendo valutazioni per le prime tre categorie. Per quanto riguarda il rischio di credito, si segnala inoltre che lo stesso viene articolato in funzione della figura della controparte estera (banca, grande impresa, pmi, stato).

FIGURA 8

**La ricomposizione dell'export toscano: la distanza "geografica" dei mercati serviti**

*Distanza lineare in km dall'Italia (1)*



(1) Sono state prese a riferimento le distanze fra le capitali. La media è ottenuta ponderando le distanze con la quota di export toscano detenuto da ciascun paese all'interno del gruppo di riferimento.

Fonte: elaborazioni su dati Istat

A partire da tali premesse, l'analisi del rating medio riferito ai due gruppi di paesi presi in esame evidenzia in maniera chiara il generalizzato e marcato innalzamento dei livelli di rischio cui il sistema delle imprese esportatrici toscane è esposto a seguito della ricomposizione e diversificazione dei mercati di sbocco di cui si è detto (fig. 9). Il differenziale fra mercati "emergenti" e "in declino" si colloca attorno ad una media di 20 punti percentuali nel caso del rischio di credito e di 35 punti percentuali nel caso di rischio politico e normativo.

FIGURA 9

**La ricomposizione dell'export toscano: diversificazione dei mercati e rischio-paese***Rating sul rischio-paese per un operatore "esportatore" (Sace, 2014) min 0%-max 100%*

Paese	Rischio di credito-Mancato pagam.				Rischio violenza politica (1)	Rischio pol.-normativo	
	Banca impresa	Grande impresa	PMI	Controp. Sovrana		Esproprio e nazionalizz.	Trasferim. e convertib.
<b>MERCATI CHE HANNO AUMENTATO MAGGIORMENTE IL PROPRIO PESO SULL'EXPORT REGIONALE</b>							
Emirati Arabi Uniti	35%	40%	45%	9%	40%	36%	25%
Cina	46%	49%	53%	13%	60%	63%	25%
Svizzera	6%	8%	9%	0%	20%	10%	4%
Australia	13%	17%	20%	0%	23%	12%	6%
Russia	72%	47%	58%	36%	67%	68%	56%
Hong Kong	17%	35%	37%	0%	30%	15%	6%
Algeria	49%	61%	71%	40%	74%	70%	39%
Brasile	39%	43%	44%	36%	48%	49%	40%
Corea del Sud	28%	30%	33%	18%	40%	32%	19%
Turchia	51%	51%	56%	50%	60%	47%	62%
Qatar	35%	36%	39%	9%	36%	32%	13%
Egitto	80%	83%	91%	68%	77%	72%	90%
Iraq	91%	95%	98%	72%	84%	76%	72%
Thailandia	50%	53%	62%	31%	65%	54%	38%
Arabia Saudita	25%	37%	40%	13%	60%	56%	13%
Malta	66%	63%	70%	31%	28%	27%	15%
Romania	68%	72%	76%	45%	47%	54%	50%
Libia	81%	91%	99%	72%	83%	80%	51%
MEDIA (2)	68%	74%	82%	36%	83%	72%	50%
<b>MERCATI CHE HANNO DIMINUITO MAGGIORMENTE IL PROPRIO PESO SULL'EXPORT REGIONALE</b>							
Danimarca	21%	21%	22%	0%	23%	7%	6%
Giappone	15%	19%	23%	13%	27%	22%	12%
Belgio	22%	28%	29%	9%	27%	20%	12%
Panama	51%	50%	53%	36%	50%	57%	20%
Paesi Bassi	25%	28%	30%	0%	23%	11%	6%
Portogallo	72%	75%	82%	50%	29%	30%	22%
Grecia	90%	94%	100%	68%	48%	48%	45%
Regno Unito	29%	33%	35%	0%	26%	16%	6%
Spagna	49%	54%	57%	40%	39%	33%	15%
Germania	17%	19%	25%	0%	23%	16%	6%
Stati Uniti	22%	22%	24%	4%	31%	18%	4%
MEDIA (2)	48%	52%	58%	17%	49%	34%	15%

(1) Guerra e disordini civili.

(2) La media è ottenuta ponderando il rischio-paese con la quota di export toscano detenuto da ciascun paese all'interno del gruppo di riferimento.

Fonte: elaborazioni su dati Sace

È utile osservare, ai fini della presente analisi, che i livelli di rischio sono particolarmente elevati, anche in termini assoluti, per le tipologie più direttamente riconducibili all'operatore "esportatore" (rischi di mancato pagamento), e questo tanto nel caso in cui la controparte sia una grande impresa (74%) che una pmi (82%). È inoltre noto che tale rischio, a parità di altre condizioni, è tanto maggiore quanto più debole è il "potere contrattuale" dell'operatore nazionale, e dunque tendenzialmente più elevato per le piccole e micro imprese esportatrici.

## 5. ACQUISIZIONE DI COMPETENZE E PERCORSI DI *SKILL-UPGRADING*

Alla luce delle trasformazioni in corso nelle dinamiche dell'export regionale, l'avvio e/o l'accelerazione di percorsi di internazionalizzazione rappresenta sempre più un momento di "discontinuità" per le imprese che intendono affrontarli. La necessità di dotarsi di risorse e competenze che consentano di affrontare con successo le sfide imposte da tale processo si risolve spesso in un percorso di *upgrading* che non riguarda soltanto le caratteristiche qualitative dei prodotti e dei servizi offerti, ma anche – in maniera più profonda – la stessa dimensione strategica ed organizzativa delle aziende.

Sul fronte delle competenze "interne", il Sistema Informativo Excelsior consente di verificare alcune caratteristiche delle assunzioni programmate dalle imprese, distinguendo fra aziende esportatrici e non (fig. 10)<sup>16</sup>. Con riferimento al biennio 2013-2014, i risultati dell'indagine mettono chiaramente in evidenza la propensione delle imprese operanti sui mercati esteri ad assumere una quota maggiore di persone con un più elevato titolo di studio (universitario/secondario nel 61% dei casi, contro il 46% delle non esportatrici), un più ampio bagaglio di conoscenze specifiche acquisite *on-the-job* (esperienza nella professione: esportatrici 27% vs. 20%), in posizioni lavorative per le quali sono richieste competenze tendenzialmente più elevate (professioni *high-skilled*: 24% vs. 11%).

In conseguenza dei più elevati requisiti richiesti nei profili professionali ricercati, le imprese esportatrici segnalano allo stesso tempo con maggiore frequenza difficoltà nel reperire le risorse umane di interesse (13% vs. 9%), principalmente a causa di una "scarsità relativa" in termini numerici. Per quanto tale indicazione necessiti di un approfondimento circa i motivi alla base di tale carenza, si tratta di una indicazione utile per le politiche, nella misura in cui evidenzia un fabbisogno da colmare: la carenza dei profili professionali richiesti può infatti rappresentare un fattore di freno – quando non di vero e proprio impedimento – sulla via dell'internazionalizzazione, non consentendo alle imprese di cogliere importanti opportunità di crescita e sviluppo.

La proiezione internazionale delle imprese determina inoltre anche una maggiore propensione nel ricorso al mercato dei servizi avanzati e qualificati, e dunque a modalità di acquisizione delle competenze che si pongono in alternativa rispetto a processi di internalizzazione delle stesse. L'utilizzo di servizi avanzati e qualificati riveste infatti un ruolo importante nei processi di riorganizzazione in corso all'interno del sistema manifatturiero toscano: lo scenario economico degli ultimi anni, con le profonde trasformazioni che ne hanno caratterizzato l'evoluzione, richiede alle aziende – ora più che in passato – di accrescere e sviluppare tutte le leve disponibili per affrontare in modo efficace la sempre più intensa competizione globale.

Ciò implica, in molti casi, la necessità di evolvere da un modello organizzativo di tipo "tradizionale", centrato sulle fasi più strettamente produttive, ad un nuovo assetto dove le funzioni a monte e a valle delle stesse risultano altrettanto centrali nella elaborazione di progetti imprenditoriali «di successo». Tale passaggio richiede l'acquisizione di nuove competenze relativamente ad un articolato insieme di ambiti strategici ed organizzativi: è

<sup>16</sup> Il Sistema Informativo Excelsior è realizzato da Unioncamere Italiana in collaborazione con il Ministero del Lavoro, con lo scopo di rilevare i programmi occupazionali delle imprese private. L'universo di riferimento è costituito dalle aziende dell'industria (inclusa l'edilizia) e dei servizi con almeno un dipendente, ad esclusione pertanto delle imprese del settore agricolo.

evidente come solo in parte la singola azienda, soprattutto se di piccola dimensione, possa far fronte a tali esigenze, e come in tale ottica il ricorso al mercato costituisca in molti casi una rilevante alternativa alla crescita “per linee interne”.

FIGURA 10

**Principali caratteristiche delle assunzioni previste dalle imprese nel biennio 2013-2014 - Toscana**

	Imprese esportatrici	Imprese non esportatrici
<b>ASSUNZIONI PROGRAMMATE</b>		
Valori assoluti (1)	13.690	64.750
Composizione %	17,5	82,5
- PER LIVELLO DI ISTRUZIONE (composizione %)		
Livello universitario	15,4	6,7
Livello secondario - Diploma	45,7	39,6
Qualifica formazione prof. o diploma professionale	10,5	14,2
Nessuna formazione specifica	28,4	39,5
- PER GRANDE GRUPPO PROFESSIONALE (composizione %)		
Dirigenti e professioni intellettuali, scientifiche e specialistiche	8,7	2,9
Professioni tecniche	15,4	8,0
totale high-skilled workers	24,1	11,0
Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	13,9	10,0
Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	16,4	46,2
Artigiani, operai specializzati e agricoltori	23,2	12,7
Conduttori di impianti e operai di macchinari fissi e mobili	16,3	5,6
Professioni non qualificate	6,1	14,5
totale medium e low-skilled workers	75,9	89,0
- PER ESPERIENZA (composizione %)		
Esperienza specifica nella professione o nel settore	63,2	57,3
- nella professione	27,6	19,8
- nel settore	35,6	37,4
Esperienza generica o senza esperienza	36,8	42,7
<b>ASSUNZIONI DIFFICILI DA REPERIRE (incidenza % sul totale delle assunzioni programmate)</b>		
Totale	13,0	9,4
- ridotto numero	6,9	3,3
- inadeguatezza dei candidati	6,1	6,1

(1) Valori assoluti arrotondati alle decime. A causa di questi arrotondamenti, i totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori. Dati comprensivi dei contratti a tempo determinato a carattere stagionale.

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere-Ministero del Lavoro (Sistema Informativo Excelsior)

Uno specifico focus sull'utilizzo dei servizi avanzati e qualificati da parte delle imprese manifatturiere toscane, condotto anche in questo caso nell'ambito dell'indagine congiunturale trimestrale Unioncamere Toscana-Confindustria Toscana<sup>17</sup>, evidenzia in effetti come le imprese esportatrici presentino un più ampio utilizzo di tali servizi, per tutte le diverse categorie prese in esame (fig. 11)<sup>18</sup>. In termini assoluti, il differenziale fra i due gruppi di

<sup>17</sup> Il focus di cui si presentano di seguito alcuni risultati è stato realizzato nel corso dell'indagine congiunturale sul III trimestre 2012.

<sup>18</sup> Le dieci categorie di servizi cui si fa qui riferimento, riportati nella fig. 11, riguardano i seguenti quattro gruppi: (a) per l'innovazione tecnologica (di prodotto e di processo); (b) per l'innovazione organizzativa (supporto al cambiamento organizzativo, gestione della *supply chain*, *temporary management*, altri servizi per l'innovazione organizzativa); (c) per l'innovazione commerciale e l'internazionalizzazione (distinti in servizi per l'innovazione commerciale, per l'internazionalizzazione, per la promozione del *branding* aziendale); (d) per l'efficienza ambientale ed energetica. Ai fini dell'individuazione e definizione delle singole tipologie di servizio ricomprese in ciascuna delle

imprese è particolarmente ampio soprattutto nel caso dei servizi per l'innovazione tecnologica (esportatrici 24,1% vs. 13,1% non esportatrici), seguiti dai servizi per l'innovazione organizzativa (14,1% vs. 5,6%), per l'innovazione distributiva e l'internazionalizzazione (10,5% vs. 3,1%), per l'efficienza ambientale ed energetica (8,4% vs. 5,5%).

FIGURA 11

**Servizi qualificati ed avanzati utilizzati dalle imprese manifatturiere toscane**

Valori % sul totale (al netto delle mancate risposte)



Fonte: Unioncamere Toscana-Confindustria Toscana

I cambiamenti associati ai percorsi di internazionalizzazione appaiono dunque pervasivi, ed interessare gli aspetti organizzativi e quelli legati all'innovazione prima ancora di quelli legati all'internazionalizzazione in quanto tale. Da un lato, tali percorsi appaiono fortemente legati alla capacità di innovare, di cui si è sottolineato in un altro contributo come questa si riveli in molti casi una condizione necessaria (anche se non sufficiente) per il relativo innesco<sup>19</sup>. Dall'altro, i processi di internazionalizzazione sembrano a loro volta richiedere una complessiva ridefinizione degli assetti organizzativi (distributivi, ma non solo), che devono dunque essere in grado di supportare e rendere sostenibile la proiezione all'estero di cui si è detto.

dieci categorie si fatto riferimento al catalogo regionale dei servizi avanzati e qualificati che hanno costituito l'oggetto di recenti bandi della Regione Toscana: si veda, a tale proposito, Bonaccorsi A. (2008), *Individuazione e definizione specifica della tipologia di servizi qualificati e avanzati alle imprese – Rapporto finale*, Regione Toscana.

<sup>19</sup> Perugi R., Marullo C., 2012, *Innovazione, competitività e performance delle imprese toscane: alcune considerazioni sul modello di sviluppo regionale*, paper presentato alla XXXIII Conferenza Italiana di Scienze Regionali, Roma 13-15 settembre 2012.

## 6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il periodo preso in esame dalla presente analisi ha rappresentato un periodo di intense trasformazioni nella struttura dell'export regionale: la riduzione della quota di export verso i paesi dell'Unione Europea, più che compensata da un incremento di pari entità dei flussi al di fuori della Ue-28, è stata accompagnata da un processo di diversificazione dei mercati serviti che – ad eccezione della profonda discontinuità conseguente alla recessione globale del 2009 – non ha conosciuto soste dal 2000. La crescita della proiezione internazionale del tessuto produttivo regionale e nazionale, cui varie analisi ricollegano percorsi “virtuosi” di uscita dalla crisi, si lega tuttavia ad un inevitabile innalzamento dei livelli di rischio cui le imprese sono sottoposte.

Le implicazioni di tale scenario sono molteplici, ed interessano per lo meno due livelli, uno dei quali riguarda direttamente il sistema delle imprese. La diversificazione dei mercati serviti, infatti, implica generalmente un'attività di “esplorazione” e di eventuale successivo “ingresso” che – soprattutto nel caso di imprese più piccole – richiede livelli di investimento di non trascurabile entità. Il rischio mediamente più elevato in cui si incorre nel tentativo di penetrare e radicarsi sui mercati emergenti rende inoltre preferibile una strategia in cui i processi di internazionalizzazione interessino possibilmente una molteplicità di paesi, opzione di nuovo più difficilmente accessibile alle imprese di minori dimensioni. È anche a causa di tali motivi (sebbene, certamente, non solo per questi) che gli ultimi anni sono stati caratterizzati da una progressiva rilevante riduzione nel numero di imprese esportatrici e da un contemporaneo incremento delle esportazioni medie per impresa (sia in quantità che in valore)<sup>20</sup>.

Il secondo livello riguarda invece l'operatore pubblico, ed in particolare le agenzie di accompagnamento ai processi di internazionalizzazione del sistema delle imprese. Queste possono infatti svolgere un ruolo “sistemico” fondamentale nel favorire una riduzione dei costi connessi alla fase di esplorazione dei nuovi mercati, e per l'acquisizione degli elementi conoscitivi necessari per ridurre quelle carenze informative che costituiscono non soltanto “barriere all'entrata” a volte insormontabili per un tessuto di piccole imprese, ma anche una possibile fonte di “selezione avversa” nell'individuazione dei mercati di interesse e delle operazioni da condurre negli stessi. Altrettanto importante è poi il rafforzamento di strumenti ed organismi in grado di offrire una protezione efficace a beneficio delle imprese esportatrici, in considerazione dei rischi più elevati – certo non sempre prevedibili – connessi soprattutto ai mercati emergenti, fra cui si segnalano in particolare quelli legati al rischio di credito.

L'operatore pubblico può inoltre offrire un contributo significativo al processo di *skill-upgrading* e di acquisizione delle competenze necessarie a sostenere le imprese che intendono intraprendere percorsi di internazionalizzazione, da un lato favorendo l'accesso al mercato dei servizi avanzati, dall'altro predisponendo un sistema formativo in grado di ridurre il *gap* esistente fra la domanda e l'offerta dei profili professionali di interesse. Dal punto di vista degli imprenditori, l'avvio di percorsi di internazionalizzazione esige al tempo stesso l'acquisizione della consapevolezza che questi si pongono come un momento di profonda discontinuità nello sviluppo della propria azienda, esigendo un processo di crescita organizzativa e strategica che assume connotati multidimensionali.

<sup>20</sup> In Toscana gli operatori all'esportazione, sulla base dei dati resi disponibili da Istat, sono passati dai circa 25 mila dei primi anni Duemila ai 21 mila del triennio 2010-2012.

## UNIONCAMERE TOSCANA – UFFICIO STUDI

### NOTE E APPROFONDIMENTI (SELEZIONE)

- 2014-04 Fra globalizzazione e radicamento locale: i percorsi di internazionalizzazione delle imprese toscane  
*Dicembre 2014*
- 2014-03 La domanda di lavoro delle imprese toscane: un'analisi di medio periodo (2007-2014)  
*Novembre 2014*
- 2014-02 Survey pmi 2014. "After the storm": le imprese toscane fra crisi e ripartenza  
*Maggio 2014*
- 2014-01 Le detrazioni per riqualificazioni energetiche. Una stima dell'impatto economico ed occupazionale per le regioni italiane  
*Aprile 2014*
- 2013-01 Osservatorio sui bilanci delle società di capitali in Toscana. Andamenti economici e situazione patrimoniale 2007-2011 – Previsioni anno 2012  
*Marzo 2013*
- 2012-10 Giornata Economia 2012. Le pmi toscane all'inizio del 2012: una crisi "depressiva"?  
*Maggio 2012*
- 2012-06 Il ruolo dell'agricoltura nel contesto economico, sociale e ambientale. I principali risultati dell'indagine sulle imprese agricole toscane  
*Marzo 2012*
- 2012-05 Scenari agroalimentari globali e agricoltura toscana  
*Marzo 2012*
- 2010-07 Il settore della logistica in Toscana. Quadro strutturale e dinamiche di medio periodo (2004-2009)  
*Aprile 2010*
- 2009-03 I principali competitors internazionali sui mercati di sbocco della Toscana. Alcuni casi settoriali  
*Aprile 2009*

#### Per informazioni:

Unioncamere Toscana – Ufficio Studi

Via Lorenzo il Magnifico, 24

50129 Firenze

Tel. 055-4688.1

Mail [studi@tos.camcom.it](mailto:studi@tos.camcom.it)

Web [www.tos.camcom.it](http://www.tos.camcom.it)

Le note sono disponibili sul sito [www.starnet.unioncamere.it](http://www.starnet.unioncamere.it) nell'area territoriale Toscana.