

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO**



**Scuola Internazionale di Dottorato  
in  
Formazione della Persona e Diritto del Mercato del Lavoro  
XXVI ciclo**

**LA FORMAZIONE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE  
DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE**

**Relatore:  
Chiar.mo Prof. Michele Tiraboschi**

**Dottoranda:  
Marina Luigia Zanga  
Matricola n. 1017752**

**Dicembre 2013**

*A Giorgio e Paolo,  
compagni di viaggio*

## INDICE

<b>Introduzione</b> .....	5
<b>Capitolo I</b>	
<b>PMI, mercato del lavoro e internazionalizzazione</b>	
1. PMI e mercato del lavoro.....	9
1.1. Le PMI nell'economia europea e nazionale.....	10
1.2. Il ruolo delle PMI nel mercato del lavoro europeo e nazionale.....	17
2. L'internazionalizzazione delle PMI.....	22
2.1. L'internazionalizzazione delle PMI: barriere e opportunità.....	28
2.2. Le politiche a supporto dell'internazionalizzazione.....	33
2.3. L'internazionalizzazione come processo di apprendimento e e innovazione.....	40
3. La PMI come <i>learning organization</i> .....	43
<b>Capitolo II</b>	
<b>PMI e formazione per l'internazionalizzazione</b>	
1. Capitale umano e PMI.....	47
1.1. Di cosa parliamo quando parliamo di "capitale umano".....	48
1.2. I metodi per la misurazione del capitale umano: l'indice europeo.....	49
1.3. Indicatori del capitale umano e PMI.....	51
1.4. Dimensione aziendale e capitale umano.....	54
2. La formazione continua per l'internazionalizzazione delle PMI.....	55
2.1. <i>Lifelong learning</i> e formazione continua.....	56
2.2. La formazione continua in Italia per dimensione e settore aziendale.....	59
2.3. Le difficoltà di accesso delle PMI alla formazione.....	62
2.4. Quale formazione per le PMI?.....	67
2.5. La formazione per l'internazionalizzazione.....	69
3. Il processo formativo: analisi dei fabbisogni, metodologie e certificazione delle competenze.....	70
3.1. L'analisi dei fabbisogni professionali e di formazione nelle PMI.....	71

3.2. Metodologie e metodi formativi.....	74
3.3. Valutare gli esiti della formazione.....	78
3.4. La validazione degli apprendimenti e la certificazione delle competenze.....	80
4. Le competenze per l'internazionalizzazione.....	83
5. L'alta formazione per le PMI.....	87

### **Capitolo III**

#### **Due indagini empiriche**

1. Premessa.....	91
2. L'indagine sull'internazionalizzazione di Confindustria Lombardia.....	92
2.1. Obiettivi e metodologia.....	93
2.2. Il campione.....	94
2.3. Il questionario.....	97
2.4. Analisi dei risultati.....	99
2.5. Sintesi.....	115
3. L'indagine sul corso di alta formazione Go.In'.....	118
3.1. Obiettivi e metodologia.....	123
3.2. Il campione.....	124
3.3. I questionari e le interviste.....	125
3.4. Analisi dei risultati.....	126
3.5. Sintesi.....	148
4. Conclusioni.....	152

#### **Conclusioni**

1. Sintesi.....	156
2. Proposte e prospettive di ricerca.....	161

<b>Literature review</b> .....	165
--------------------------------	-----

<b>Appendice</b> .....	204
------------------------	-----

## Introduzione

La crescente attenzione per le piccole e medie imprese (di seguito PMI) nelle politiche europee e nazionali, soprattutto a partire dall'adozione dello *Small Business Act for Europe*<sup>1</sup> del 2008, è dovuta alla consapevolezza che le PMI rappresentano la spina dorsale dell'economia europea in generale ed italiana in particolare e svolgono un ruolo determinante in termini occupazionali e di valore aggiunto. Nel periodo di profonda crisi economico finanziaria che ha investito l'Europa a partire dal 2008, determinando una forte riduzione della domanda interna, la spinta delle PMI verso i mercati esteri ha rappresentato una strategia di sopravvivenza per le imprese e di crescita per gli stati, essenziale per il mantenimento del tasso di occupazione. Le imprese internazionalizzate hanno infatti mostrato anche nella crisi *performance* migliori delle imprese presenti nei soli mercati domestici. Con questo obiettivo l'internazionalizzazione delle PMI è stata promossa nelle politiche europee e nazionali. Tuttavia, le PMI italiane sono meno internazionalizzate della media delle imprese europee e non paiono sfruttare appieno questo potenziale, perché devono affrontare numerose difficoltà.

Infatti, il processo di internazionalizzazione delle imprese presenta opportunità ed ostacoli. In particolare, richiede una dotazione di risorse materiali e immateriali di cui le PMI sono spesso carenti. Tra i maggiori ostacoli incontrati dalle PMI vi è la dimensione aziendale stessa. Questo fattore è aggravato dal nanismo delle imprese nazionali che rispecchia uno *stock* di risorse limitato da investire in questi processi. In particolare un'inadeguata dotazione di capitale umano, a cui si somma la difficoltà a reperire risorse umane con le competenze necessarie. Perché le PMI possano affrontare le sfide dei mercati internazionali e coglierne le opportunità di crescita è invece essenziale che si dotino di conoscenze e competenze adeguate a diversi livelli, a partire da quello manageriale, che spesso nelle micro e piccole imprese coincide con l'imprenditore stesso. A fronte di un fabbisogno di competenze per internazionalizzarsi accertato da più studi a diversi livelli<sup>2</sup>, l'accesso alla formazione continua delle PMI italiane è relativamente scarso, al di sotto degli standard europei indicati dalla strategia Europa 2020. Inoltre, in tema di qualità della formazione, non risultano messe in atto in modo estensivo strategie formative adeguate ai fabbisogni formativi e di competenze delle PMI.

La ricerca ha preso le mosse anche da una lacuna della letteratura in materia di fabbisogni formativi e di internazionalizzazione delle imprese, che frequentemente

---

<sup>1</sup> Lo *Small Business Act for Europe (SBA)* è il documento adottato nelle conclusioni del Consiglio Competitività dell'UE nel 2008, rivisto e aggiornato nel 2011, che contiene le linee guida per la promozione della competitività e per il lancio di nuove politiche a sostegno delle PMI europee (cfr. capitolo I, § 2.2.).

<sup>2</sup> I riferimenti bibliografici e le fonti sono contenuti nella *literature review*.

attribuisce alle piccole imprese minor propensione formativa e all'internazionalizzazione. Un riferimento in tal senso è venuto da una precedente indagine su internazionalizzazione, risorse umane e fabbisogno formativo (IRER, Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia, 2006) condotta su un campione di imprese lombarde, che ha escluso dalla ricerca le imprese scarsamente internazionalizzate tra cui rientrano molte piccole imprese, ritenute meno significative rispetto al tema del capitale umano nei processi di internazionalizzazione. La presente ricerca ha invece concentrato il *focus* sulle PMI nella considerazione che rivestano un ruolo essenziale nell'economia del paese e significativo anche nei processi di internazionalizzazione e nello sviluppo del capitale umano.

La domanda di ricerca è duplice: quali sono le difficoltà incontrate dalle PMI nei percorsi di internazionalizzazione, con particolare riferimento alle risorse umane, e come può la formazione supportare efficacemente i processi di internazionalizzazione delle PMI, contribuendo a formare il capitale umano necessario. In questa prospettiva, la formazione per le PMI viene intesa anche come strumento di politica attiva, finalizzata a mantenere e possibilmente incrementare i posti di lavoro, a formare i decisori alla gestione strategica del *business* internazionale e a riqualificare i lavoratori, aumentando al contempo la produttività e la competitività delle imprese.

L'ipotesi di ricerca è che la formazione possa essere uno strumento efficace per sostenere i processi di internazionalizzazione delle PMI perché contribuisce a sviluppare le competenze dei soggetti decisori e ad incrementare il capitale umano necessario da investire in questi processi, che richiedono cambiamento e innovazione. La formazione, diversamente da altre modalità di acquisizione di competenze attraverso forme di esternalizzazione, consente di costituire un *know how* che rimane patrimonio dell'organizzazione, oltre che delle persone che ne fanno parte.

La formazione può rappresentare una risposta efficace per superare questi ostacoli nell'internazionalizzazione delle PMI se è costruita sui fabbisogni delle imprese, sia formativi che di competenze, tenendo conto di alcune variabili: la dimensione aziendale, il settore di attività e la modalità di internazionalizzazione.

L'assunto principale è che la dimensione aziendale delle PMI non sia solo sinonimo di minori risorse e di scarsa propensione formativa e all'internazionalizzazione, ma sia anche indicativa di modalità organizzative e di apprendimento differenti da quelle delle grandi imprese, che condizionano il modo di intraprendere i percorsi internazionali e di cui occorre tenere conto nella progettazione complessiva della formazione e nelle scelte metodologiche. Il settore di attività e la modalità di internazionalizzazione possono costituire delle variabili guida per determinare i contenuti della formazione, ovvero quali competenze occorra sviluppare.

La ricerca prende in considerazione principalmente le PMI manifatturiere al primo grado di internazionalizzazione: l'esportazione di beni verso i mercati esteri, particolarmente quelli extraeuropei, essendo maggiormente rappresentative della popolazione di aziende sul territorio nazionale.

L'analisi dei processi formativi in funzione delle tre variabili descritte (dimensione, settore, modalità di internazionalizzazione) è stata effettuata considerando la progettazione complessiva del progetto formativo, con particolare attenzione alla dimensione spazio-temporale, alla valutazione dei fabbisogni, alle metodologie didattiche, ai contenuti e alla valutazione degli esiti della formazione.

Nel primo capitolo viene effettuata un'analisi del ruolo delle PMI in Europa e in Italia dal punto di vista economico e occupazionale, con particolare riferimento alle imprese internazionalizzate, attraverso la letteratura europea e nazionale e i dati aggiornati disponibili. Vengono analizzate le barriere che ostacolano le PMI nell'accesso ai mercati internazionali e le principali politiche messe in atto a sostegno di questo processo. In questa prospettiva, l'internazionalizzazione è vista anche come processo di apprendimento e innovazione, che richiede una particolare mobilitazione di risorse e di competenze per supportare i processi di riorganizzazione necessari. Le PMI che riconoscono il valore della formazione nei diversi contesti, lavorativi e non, quale investimento per lo sviluppo delle risorse umane, rappresentano le "organizzazioni che apprendono" (*learning organization*) meglio attrezzate per intraprendere questi processi ed affrontare i cambiamenti che comportano.

Il secondo capitolo è dedicato alla formazione per le PMI. Innanzitutto viene analizzata l'importanza del capitale umano e l'adeguatezza per le PMI degli indicatori comunemente utilizzati per definirlo. Segue una verifica delle difficoltà di accesso alla formazione continua da parte delle imprese di dimensioni minori ed un'analisi dei processi formativi e delle caratteristiche che devono avere per soddisfare i fabbisogni professionali e formativi delle PMI, dall'analisi dei fabbisogni alla certificazione delle competenze. Infine, una parte è dedicata alle competenze necessarie per internazionalizzarsi e all'alta formazione, quale risposta alla richiesta di managerialità che proviene dagli imprenditori di PMI.

Il terzo capitolo è dedicato alla parte empirica della ricerca, che intende verificare sul campo e portare evidenze empiriche alle ipotesi attraverso due percorsi paralleli e complementari. La prima domanda, sulle difficoltà legale all'internazionalizzazione, è verificata attraverso un'indagine promossa da Confindustria Lombardia sull'internazionalizzazione delle imprese lombarde. La seconda domanda, sulla formazione per l'internazionalizzazione delle PMI, trova riscontri in un'indagine che ha per oggetto il corso universitario di alta formazione Go.In' per imprenditori di PMI della provincia di Bergamo. La scelta territoriale è stata determinata dalla sede lavorativa, dall'interesse e dalle relazioni professionali della sottoscritta intrattenute prima (l'indagine di Confindustria Lombardia) o instaurate nell'ambito del percorso di dottorato (il corso Go.In').

In particolare, l'indagine di Confindustria fornisce un quadro contemporaneo sull'internazionalizzazione delle imprese della Lombardia, la regione italiana più significativa sotto questo profilo, e consente di effettuare un'analisi aggiornata delle difficoltà incontrate dalle PMI nel processo di internazionalizzazione da un ampio campione di aziende. Questa indagine utilizza un metodo di ricerca quali-quantitativo basato sulla somministrazione di un questionario che consente di portare evidenze alla prima domanda di ricerca.

La seconda indagine sul corso universitario di alta formazione Go.In' per l'internazionalizzazione e l'innovazione delle PMI fornisce evidenze empiriche alla domanda di ricerca incentrata sulla qualità della formazione a supporto dell'internazionalizzazione. Per fornire un maggior dettaglio qualitativo, oltre alla somministrazione di questionari sono state realizzate alcune interviste ad imprenditori, analizzato il materiale documentale del corso ed effettuata un'osservazione diretta. Infatti, l'autrice ha partecipato alla progettazione di un'unità didattica ed ha effettuato una docenza su tematiche rientranti nelle sue competenze professionali (adempimenti doganali nel commercio internazionale).

Il capitolo conclusivo sintetizza gli esiti emersi dalle due indagini, fornendo alcune possibili risposte alle domande di ricerca, supportate dalle evidenze empiriche. Inoltre, formula alcune proposte per la progettazione di una formazione efficace nel sostenere le PMI nei percorsi internazionali partendo dalle tre variabili indagate. Infine, prospetta ulteriori sviluppi di ricerca, fornendo alcune indicazioni metodologiche scaturite dal percorso effettuato.

La ricerca ha preso le mosse da una *literature review* che segue lo stesso percorso tematico del lavoro svolto. Oltre a contenere tutti i riferimenti bibliografici essa dà conto dello stato dell'arte delle conoscenze e dei principali studi e ricerche in ambito europeo e nazionale su PMI, formazione e internazionalizzazione.



## Capitolo I

### PMI, mercato del lavoro e internazionalizzazione

*Sommario:* **1.** PMI e mercato del lavoro. – **1.1.** Le PMI nell'economia europea e nazionale. – **1.2.** Il ruolo delle PMI nel mercato del lavoro europeo e nazionale. – **2.** L'internazionalizzazione delle PMI. – **2.1.** L'internazionalizzazione delle PMI: barriere e opportunità. – **2.2.** Le politiche a supporto dell'internazionalizzazione. – **2.3.** L'internazionalizzazione come processo di apprendimento e innovazione. – **3.** La PMI come *learning organization*.

Nel presente capitolo viene effettuata un'analisi del ruolo delle PMI in Europa e in Italia dal punto di vista economico e occupazionale, con particolare riferimento alle imprese internazionalizzate. Vengono analizzate le barriere che ostacolano le PMI nell'accesso ai mercati internazionali e le principali politiche messe in atto a sostegno di questo processo. In questa prospettiva, l'internazionalizzazione è vista anche come processo di apprendimento e innovazione, che richiede una particolare mobilitazione di risorse e di competenze per supportare i processi di riorganizzazione necessari. Le PMI che riconoscono il valore della formazione nei diversi contesti, lavorativi e non, quale investimento per lo sviluppo delle risorse umane, rappresentano le “organizzazioni che apprendono” (*learning organization*) meglio attrezzate per intraprendere questi processi ed affrontare i cambiamenti che comportano.

#### 1. PMI e mercato del lavoro

Le PMI sono attori fondamentali, in termini quantitativi, occupazionali e di valore aggiunto, per la crescita economica complessiva dell'Europa e per il benessere sociale delle comunità locali e regionali. La profonda crisi economica globale, che ha prodotto una recessione in diversi paesi europei, tra cui l'Italia, un indebolimento della crescita anche nei paesi con le migliori *performance* economiche e tassi di disoccupazione in aumento, sta mettendo a dura prova in modo particolare le piccole imprese, dotate di minori risorse finanziarie e umane e sfidate dalla potenza economica delle grandi imprese e multinazionali.

Nonostante ciò, la letteratura economica concorda sul fatto che le PMI mantengono il loro ruolo chiave per l'economia e il mercato del lavoro europeo, dando un importante contributo in termini di rinnovamento tecnologico, innovazione di processo e di prodotto, creazione e mantenimento dell'occupazione, promozione dell'export, ecc<sup>3</sup>.

Per comprendere il ruolo delle PMI nel mercato del lavoro, occorre valutarne l'impatto nell'economia. Di seguito si fornisce un quadro complessivo e comparato del ruolo

---

<sup>3</sup> Per un dettaglio si rimanda alla *literature review*.

economico e dell'impatto occupazionale a livello europeo e nazionale, attraverso alcuni indicatori macroeconomici: numero di imprese, tasso di occupazione e valore aggiunto creato dall'impresa nella produzione, con riferimento alle classi dimensionali e ai settori di attività economica.

### 1.1. Le PMI nell'economia europea e nazionale

Le PMI rappresentano la quasi totalità delle imprese nei paesi dell'UE-27 (99,8%), pari a 20,7 milioni nel 2012, secondo i dati EUROSTAT. Forniscono il 58,1% del valore aggiunto europeo e impiegano il 67% della forza lavoro nel settore privato. Tra le PMI, le micro imprese fino a nove addetti rappresentano il 92,2%, le piccole imprese (da 10 a 49 addetti) il 6,5% e le medie imprese (da 50 a 249 addetti) l'1,1%. In termini occupazionali le PMI coprono oltre i due terzi dei posti di lavoro europei. La quota di occupati nelle microimprese (29,6%) è di soli tre punti percentuali inferiore a quella delle grandi imprese (32,6%).

La quota maggiore di valore aggiunto è data dalle PMI, con il 58,1%. Scorporando le singole classi dimensionali emerge che il contributo di maggior valore aggiunto è dato dalle grandi imprese (41,9%), che rappresentano lo 0,2% delle imprese, e lo producono con il 32,6% degli occupati. Le micro imprese, che invece rappresentano il 92,2%, contribuiscono al valore aggiunto per il 21,2% con il 29,6% degli occupati.

La tabella 1 riporta i dati (UE-27) relativi al numero di imprese, all'occupazione e al valore aggiunto distinti per classe dimensionale.

Il quadro che emerge a livello europeo è di una grandissima presenza di micro realtà imprenditoriali, spesso imprese individuali a carattere familiare, che contribuiscono in modo significativo all'economia complessiva, soprattutto in termini di posti di lavoro, quindi con riflessi importanti per il mercato del lavoro, e in minor misura sul versante del valore aggiunto, correlato alla minore produttività delle imprese dimensionalmente minori.

Tabella 1 – Numero di imprese, occupazione, valore aggiunto per classe dimensionale, anno 2012, UE-27 (stime)

	<b>Micro</b>	<b>Piccole</b>	<b>Medie</b>	<b>PMI</b>	<b>Grandi</b>	<b>Totale</b>
<b>NUMERO DI IMPRESE</b>						
Numero	19.143.521	1.357.533	226.573	20.727.627	43.654	20.771.281
%	<b>92,2</b>	<b>6,5</b>	<b>1,1</b>	<b>99,8</b>	<b>0,2</b>	<b>100</b>
<b>OCCUPAZIONE</b>						
Numero	38.395.819	26.771.287	22.310.205	87.477.311	42.318.854	129.796.165
%	<b>29,6</b>	<b>20,6</b>	<b>17,2</b>	<b>67,4</b>	<b>32,6</b>	<b>100</b>
<b>VALORE AGGIUNTO LORDO</b>						
Milioni di euro	1.307.360,7	1.143.935,7	1.136.243,5	3.587.540	2.591.731,5	6.179.271,4
%	<b>21,2</b>	<b>18,5</b>	<b>18,4</b>	<b>58,1</b>	<b>41,9</b>	<b>100</b>

Fonte: EUROSTAT/Ecorys, 2012

La situazione varia considerando i singoli stati membri. La tabella 2 delinea un quadro comparato delle classi dimensionali delle imprese nei 27<sup>4</sup> paesi europei da cui emerge che il dato complessivo della preponderanza delle PMI rispetto al totale delle imprese è sostanzialmente confermato nei singoli paesi: la quota di PMI varia da un minimo del 99,1% ad un massimo del 99,9%. Ciò che cambia è la ripartizione tra le tre classi dimensionali che costituiscono le PMI: micro, piccole e medie imprese.

Tabella 2 – Analisi delle classi dimensionali delle imprese per paese nell'economia non finanziaria, UE-27, anno 2009

	Total number of enterprises (thousands)	Micro	Small	Medium-sized	Large
		(% )			
<b>EU-27</b>	20791190	92.2	6.5	1.1	0.2
<b>BE</b>	446234	93.4	5.5	0.9	0.2
<b>BG</b>	312008	90.2	9.0	1.5	0.2
<b>CZ</b>	947380	95.5	3.6	0.7	0.1
<b>DE</b>	2038420	82.8	14.1	2.6	0.5
<b>EE</b>	50600	86.8	10.7	2.1	0.3
<b>IE</b>	152160	89.1	9.0	1.7	0.3
<b>ES</b>	2547432	93.8	5.4	0.7	0.1
<b>FR</b>	2220328	93.3	5.6	0.9	0.2
<b>IT</b>	3849258	94.5	4.9	0.5	0.1
<b>CY</b>	47545	92.6	6.2	1.0	0.2
<b>LV</b>	78280	88.3	9.6	1.8	0.2
<b>LT</b>	113059	88.0	9.9	1.9	0.2
<b>LU</b>	27288	87.4	10.0	2.0	0.5
<b>HU</b>	553853	94.7	4.4	0.8	0.1
<b>NL</b>	623174	90.3	8.0	1.5	0.3
<b>AT</b>	290686	87.1	10.9	1.7	0.3
<b>PL</b>	1445455	95.4	3.3	1.1	0.2
<b>PT</b>	745935	94.1	5.0	0.7	0.1
<b>RO</b>	495228	89.5	8.5	1.7	0.3
<b>SI</b>	111835	93.1	5.6	1.1	0.2
<b>SK</b>	57360	75.4	19.9	3.8	0.9
<b>FI</b>	224596	92.1	6.6	1.1	0.3
<b>SE</b>	596438	94.4	4.7	0.8	0.2
<b>UK</b>	1666946	89.2	8.9	1.6	0.4

Fonte: Elaborazione dati EUROSTAT, 2012

L'Italia ha una delle percentuali più alte di microimprese (94,5%), insieme a Portogallo (94,1%) e Spagna (93,8%), tra le percentuali più basse di piccole imprese (4,9%) e il dato minore per le medie imprese (0,5%). La struttura complessiva delle aziende italiane presenta il più alto numero di aziende in Europa, ma risulta schiacciata verso le dimensioni minori, con una netta prevalenza di microimprese fino a 9 dipendenti. Il grande numero di piccole imprese italiane ha un impatto notevole sul numero medio di addetti, che risulta essere piuttosto ridotto: appena 9,5 addetti nel 2009, sensibilmente inferiore rispetto al dato medio europeo (15,3) e nettamente inferiore rispetto alla Germania (37,3), con cui condividiamo la preminenza in ambito europeo di economia manifatturiera.

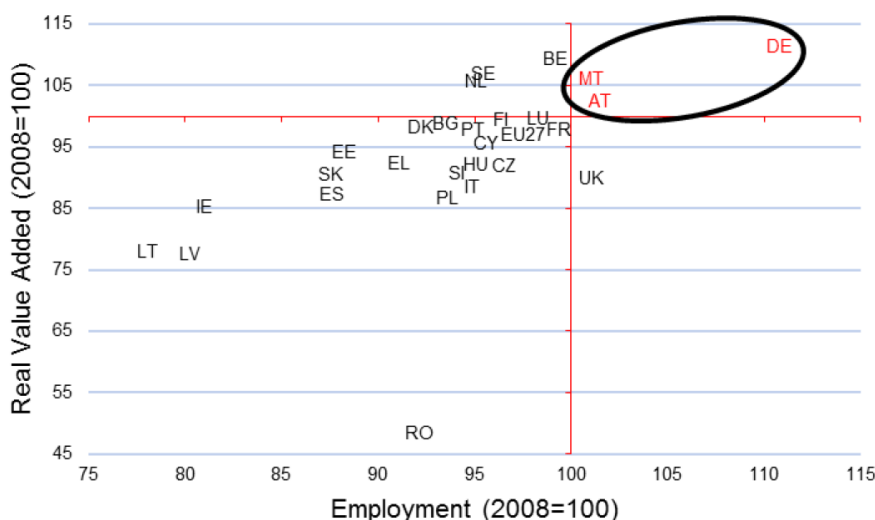
<sup>4</sup> I dati nella presente ricerca non includono la Croazia, 28° stato entrato nell'UE il 1° luglio 2013.

La minore dimensione media delle imprese italiane rispetto a quelle dei principali paesi dell'Unione Europea è riscontrabile in quasi tutti i comparti del settore manifatturiero, sia nelle industrie più tradizionali, come l'alimentare ed il tessile, sia nei settori più all'avanguardia, come la chimica e gli apparecchi elettrici.

Il confronto europeo è indicativo anche per quanto riguarda l'occupazione e il valore aggiunto prodotti dalle PMI nei diversi paesi. Il grafico 1 mostra una notevole differenziazione nei risultati conseguiti dai diversi paesi. I dati sono riferiti al 2011 e rapportati alla situazione del 2008, ante crisi economico finanziaria, anche al fine di evidenziarne l'impatto. Le PMI italiane mostrano dati negativi in entrambi gli indicatori: occupazione e valore aggiunto, posizionandosi nettamente al di sotto della media UE e accanto a Polonia, Slovenia e Ungheria, paesi di recente adesione.

Il dato più negativo è relativo all'occupazione, ma anche il valore aggiunto è diminuito significativamente, a causa della forte contrazione della domanda interna e nel mercato comunitario.

Grafico 1 – Valore aggiunto e occupazione nelle PMI, UE-27, anno 2011 (indice 2008=100)

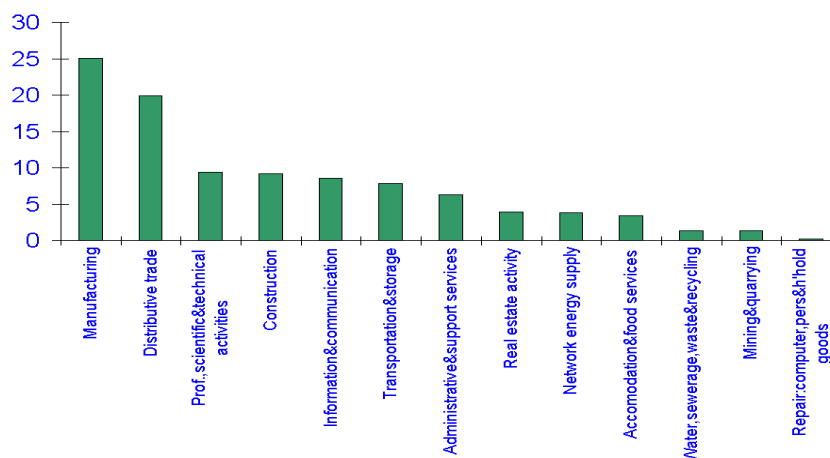


Fonte: EUROSTAT /Ecorys, 2012

L'impatto macroeconomico delle PMI europee in termini di valore aggiunto si differenzia significativamente anche in relazione al settore produttivo (grafico 2). Il dato di maggiore presenza è nel settore manifatturiero (25%) e del commercio (20%). Seguono le attività professionali, scientifiche e tecniche, le costruzioni e il settore dell'informazione e comunicazione.

Il settore manifatturiero in particolare, seppure in profonda crisi, mantiene il ruolo di fonte primaria di valore, soprattutto per l'Italia. L'industria italiana si concentra in comparti del manifatturiero dove la produzione avviene usualmente in imprese di piccole dimensioni, come ad esempio i già citati settori del tessile e alimentare. Ciò ha chiari riflessi sulla dimensione media aziendale del complesso del sistema industriale.

Grafico 2 –Valore aggiunto per settore di attività, UE-27, anno 2009 (% del valore aggiunto totale)



Fonte: Elaborazione dati EUROSTAT, 2012

I dati europei trovano riscontro anche sul piano nazionale. Complessivamente le PMI svolgono un ruolo essenziale nell'economia nazionale, sia in termini occupazionali che per valore aggiunto, con una importanza diversa a secondo del settore.

I dati ISTAT relativi al 2010 mostrano che le imprese complessivamente attive sono state poco meno di 4,5 milioni e hanno occupato complessivamente circa 17 milioni di addetti. Tra il 2009 e il 2010 il numero delle imprese è rimasto stabile (-0,2%), mentre l'occupazione è diminuita del 2,5% a seguito della prima andata di crisi.

Come detto, il sistema produttivo italiano è caratterizzato dalla forte presenza di microimprese: nel 2010 le imprese con meno di 10 addetti sono oltre 4,2 milioni, rappresentano il 95% del totale e occupano quasi la metà degli addetti (47%). Le imprese individuali, senza lavoratori dipendenti, sono circa 2,6 milioni e corrispondono al 58% del totale delle imprese attive. Le piccole imprese sono 198.009 e rappresentano il 3% del totale, mentre le medie imprese sono pari a 55.309, lo 0,4% delle imprese.

In totale le PMI italiane forniscono un valore aggiunto del 71,3%, valore che nell'UE non raggiunge il 60%. Le microimprese producono da sole un terzo del totale nazionale, mentre il dato europeo supera di poco il 20%.

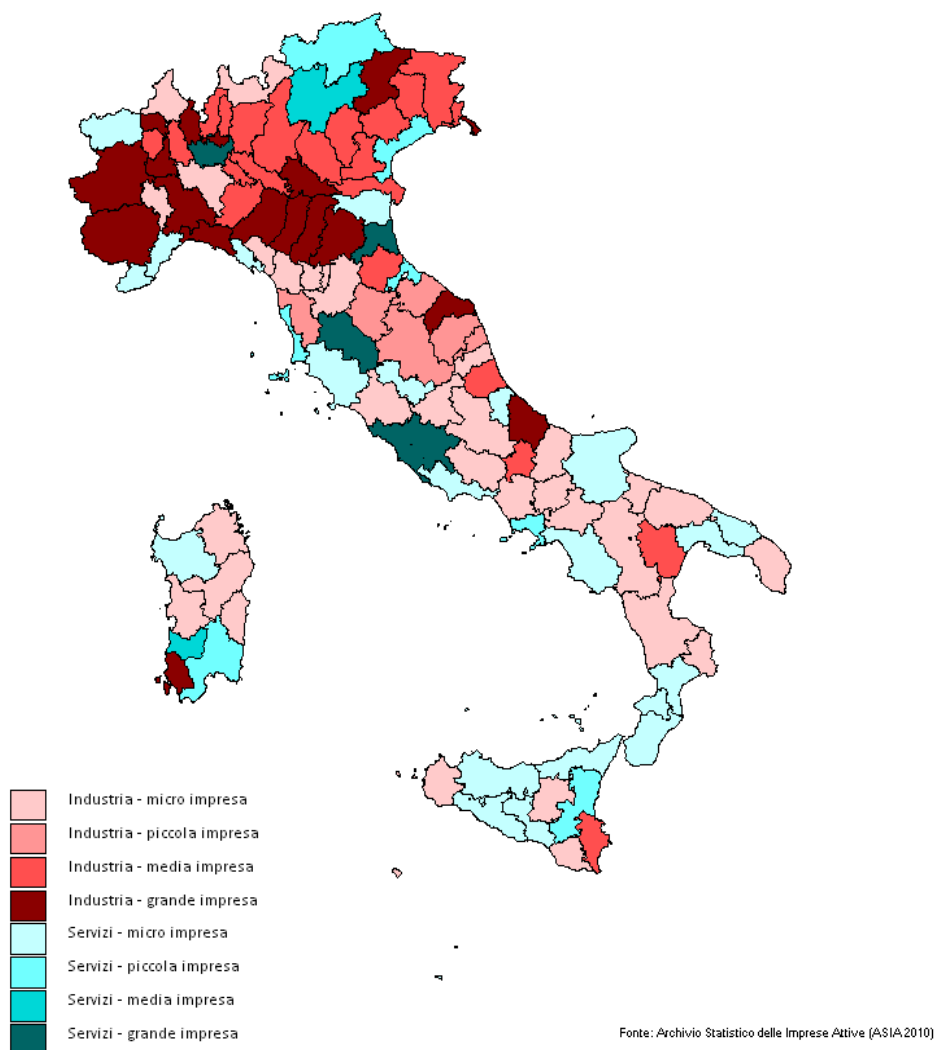
In merito alla distribuzione nei settori di attività economica, divisi in base alla classificazione ATECO 2007 (industria in senso stretto; costruzioni; commercio, trasporti e alberghi; altri servizi) le PMI sono diversamente distribuite in base alla loro dimensione. Le imprese individuali e micro imprese sono concentrate sia per numero di imprese che per addetti soprattutto nei settori del commercio, nei servizi e nelle costruzioni, mentre le piccole imprese hanno una distribuzione prevalente nel commercio e nell'industria. Le medie imprese sono decisamente orientate verso il settore industriale e in seconda linea nei servizi.

Da un punto di vista della distribuzione territoriale, le imprese sono concentrate nelle regioni a maggiore intensità produttiva di beni e servizi, del Nord-Est e Nord-Ovest,

capofila la Lombardia. La distribuzione territoriale delle imprese per dimensione e settore di attività (industria e servizi) è rappresentata nella figura 1, elaborata sulla base dei dati ISTAT estratti dall'Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA).

Figura 1 – Settore di attività e dimensioni prevalenti delle imprese nelle province rispetto alla media nazionale

Settore di attività e dimensioni prevalenti delle imprese nelle province rispetto alla media nazionale



La figura 1 mostra come le grandi imprese industriali, rispetto alla media nazionale, siano collocate essenzialmente nel nord Italia, mentre le imprese di minori dimensioni sono distribuite soprattutto nel Centro-Sud.

Questa netta polarizzazione territoriale delle aziende rimanda anche alla segmentazione del mercato del lavoro italiano, caratterizzato da un forte divario Nord-Sud anche in termini occupazionali, che si è accentuato a seguito della crisi.

In relazione alla distribuzione territoriale, si evidenzia che in termini assoluti, non solo le grandi imprese, ma anche le PMI sono localizzate principalmente al Centro-Nord: in particolare in Lombardia, che ne detiene il primato assoluto, seguita da Veneto, Emilia, Lazio, Piemonte e Toscana. Nella sola Lombardia nel 2010 erano presenti 820.448 imprese, pari al 18% del totale nazionale. Il dato lombardo è utile per l'indagine oggetto d'analisi nel capitolo III<sup>5</sup>.

Relativamente alla distribuzione degli addetti per settori di attività, questi sono concentrati soprattutto nel settore manifatturiero (23% del totale), nel commercio all'ingrosso e al dettaglio (20%) e nelle costruzioni (10%).

L'Italia si distingue perché caratterizzata da una forte polverizzazione delle imprese, con un numero altissimo di micro aziende individuali e a carattere familiare, mentre risulta molto contenuto il numero delle medie imprese e ancor più ridotto il numero delle grandi imprese. La piccola dimensione, in parte della letteratura (Sapelli, 2013), è collegata alle variabili date da lavoro, organizzazione aziendale e contesto strutturale, che si possono combinare differentemente, per molteplici ragioni, dando luogo a piccole, medie o grandi imprese. In questa chiave di lettura, la piccola dimensione, come la grande, non sarebbero in rapporto gerarchico, né temporale, secondo una lettura per stadi evolutivi, ma costituirebbero scelte razionali e quindi ottimali, frutto di una cultura imprenditoriale accumulata nel tempo. Secondo altre interpretazioni (Onida, 2004), invece, l'anomalia dimensionale delle imprese italiane sarebbe legata ad una serie di vincoli alla crescita delle PMI, tra cui: la specializzazione in settori meno dinamici della domanda mondiale, lo scoglio del passaggio generazionale per le imprese familiari, la scarsa innovazione tecnologica e formazione del capitale umano.

### **BOX: PMI, distretti industriali, reti di imprese**

Una caratteristica che contraddistingue le PMI è l'aggregazione in plessi o *clusters* di unità produttive, per lungo tempo definiti come "distretti industriali".

Nel 2011, in base ai dati del Registro delle Imprese, sono state 274.055 (il 4,5% del totale nazionale) le imprese che hanno operato nelle filiere di specializzazione dei 101 distretti produttivi esaminati dall'Osservatorio nazionale dei distretti industriali, di cui 173.844 di natura manifatturiera, pari al 28,1% del totale dell'economia manifatturiera. Queste imprese hanno realizzato nel 2011 il 6,9% del valore aggiunto di tutta l'economia italiana (il 26,3% del totale manifatturiero) e il 25,6% dell'export totale. A livello dimensionale, in base ai dati ISTAT del 2010, le piccole imprese attive nelle filiere distrettuali, fino a 49 addetti, rappresentano il 98,4% del totale, mentre sul piano occupazionale le imprese distrettuali attive nel 2010 hanno impiegato circa 1,5 milioni di addetti, pari all'8,1% sul totale, di cui circa 1,2 milioni nel manifatturiero pari al 29,4% dell'intero settore manifatturiero nazionale.

<sup>5</sup> Un quadro economico generale e sull'internazionalizzazione della regione Lombardia è contenuto nell'appendice n. 3.

L'impatto della crisi ha prodotto notevoli effetti sul numero e sugli addetti delle imprese distrettuali: queste ultime, nel 2010, sono diminuite rispetto al 2009 del 2,1% (-4.476 imprese) mentre l'occupazione è diminuita del 4,3% (-64mila addetti). Anche l'export distrettuale ha retto meno rispetto alle imprese non di filiera: nei primi nove mesi del 2012 le vendite all'estero dei 101 principali distretti manifatturieri sono state pari a 52,6 miliardi di euro, in crescita di un esiguo +1,9% rispetto ai primi nove mesi del 2011 contro il +3,5% dell'export manifatturiero nazionale.

I distretti sono stati valorizzati a partire dagli anni Settanta come forma originale di sviluppo industriale caratteristico delle PMI e distinto dalla grande impresa, presente soprattutto nelle zone economicamente più dinamiche del Nord-Est e del Centro Italia. I distretti industriali rappresentano sistemi produttivi locali, fortemente radicati sul territorio, con un'alta concentrazione di imprese con determinate specializzazioni produttive, quali quelle del settore ceramico, tessile, del mobile, calzaturiero, biomedicale, dell'automazione, meccanica, gommoplastica ecc.

I distretti hanno rappresentato un modello italiano di produzione basato sulle relazioni tra imprese e caratterizzato da scambi di conoscenze e *know how* che ha valorizzato lo sviluppo locale dei territori, ha contribuito a superare il limite dimensionale e ad estendere l'orizzonte organizzativo oltre la singola azienda e lo spazio geografico, fornendo un importante contributo in termini di produzione, occupazione e di esportazione verso mercati esteri di prodotti Made in Italy.

Secondo alcune analisi, tra cui quelle effettuate dalla Banca d'Italia per conto dell'Osservatorio nazionale dei distretti industriali nel 2011, nell'ultimo decennio la forza espansiva dei distretti si è fortemente attenuata e le *performance* sono state inferiori nel confronto con le aree non distrettuali, a causa non tanto della crisi in atto, ma di trasformazioni collegate allo scenario competitivo globale, quali l'elevata concorrenza, l'emergere di nuovi mercati e di *clusters* tecnologici frammentati in tutto il mondo. I distretti industriali, già prima della crisi, sarebbero rimasti ancorati a forme di "innovazione senza ricerca", laddove le sfide globali richiedono invece maggiori investimenti in risorse intangibili e in alta tecnologia, e non avrebbero assunto nuove strategie e comportamenti adeguati ad una fase che è ancora di transizione.

Nella mutazione in corso, alcuni raggruppamenti di imprese vanno invece assumendo una dimensione di costellazione che non è necessariamente vincolata al territorio, grazie all'estensione globale della catena del valore e al supporto delle tecnologie della informazione e della comunicazione. Oltre i distretti industriali si aprono nuove forme di aggregazione e di organizzazione produttiva, di coordinamento e di assetto giuridico, quale le reti di impresa, definite giuridicamente e sostenute finanziariamente.

Queste evoluzioni delle forme aggregative delle PMI rappresentano una risorsa a sostegno delle imprese che intraprendono percorsi internazionali e un veicolo per lo sviluppo e la condivisione di competenze in nuovi contesti imprenditoriali che compensano almeno in parte il limite dimensionale.



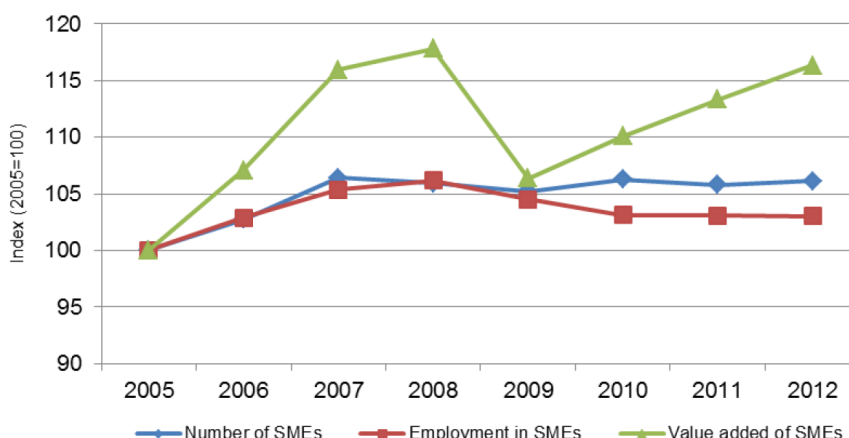
## 1.2. Il ruolo delle PMI nel mercato del lavoro europeo e nazionale

Il dato forse più significativo sulle PMI è rappresentato dal livello di occupazione. Le PMI impiegano più di 87 milioni di persone, circa il 67% degli occupati nell'UE-27, in particolare nella distribuzione commerciale, nel settore manifatturiero e nelle costruzioni, che impiegano da soli il 61% della forza lavoro delle PMI. Il contributo occupazionale supera il contributo in termini di valore aggiunto.

Secondo il rapporto di ricerca *“Do SMEs create more and better jobs?”* relativo ad uno studio effettuato con il supporto delle Comunità Europee nell'ambito del Programma Competitività e Innovazione 2007-2010 sull'impatto delle PMI nel mercato del lavoro, le PMI hanno contribuito tra il 2002 e il 2010 alla creazione dell'85% dei nuovi posti di lavoro e hanno prodotto circa il 60% del PIL europeo. Pertanto sono strategiche per ogni politica che miri ad incentivare crescita, competitività, innovazione, occupazione.

Le PMI europee sono state però fortemente colpite dalla crisi economico finanziaria, essendo più esposte finanziariamente e disponendo di minori risorse complessive. Dal grafico 3 risulta evidente la diminuzione dei posti di lavoro nelle PMI collegata alla crisi economico finanziaria del 2009.

Grafico 3 – Numero di PMI, occupazione e valore aggiunto, UE-27, anno 2009  
(2005=100. Nota: I dati riferiti al 2011 e 2012 sono stimati)



Fonte: EUROSTAT/Ecorys, 2012

I dati stimati del 2011 e 2012 e la mancanza dei dati del 2013 non consentono di evidenziare una presumibile ulteriore flessione, stante il peggioramento degli indicatori macroeconomici, in particolare del PIL, e la recessione che ha colpito diversi paesi europei, tra cui l'Italia nel biennio 2012-2013. Le recenti previsioni, alla data di chiusura del presente lavoro, prospettano cenni di una ripresa che dovrebbe affacciarsi, per l'Italia, nel 2014, peraltro subordinata proprio all'ipotesi di un rafforzamento del ciclo delle esportazioni, legato ad un quadro internazionale più vivace. Le PMI stanno però ancora faticando a raggiungere i livelli pre-crisi di valore aggiunto e soprattutto di occupazione.

All'inizio della crisi, nel periodo tra il 2008 e il 2011, le PMI europee si sono dimostrate notevolmente più resilienti rispetto alle grandi imprese. Tuttavia, quando la crisi si è inasprita, le PMI si sono risollevate più lentamente rispetto alle grandi imprese. Nel solo 2012 le PMI hanno sofferto la perdita di circa 610.000 posti di lavoro, equivalente a un calo dell'occupazione pari allo 0,7% rispetto al 2011. Inoltre, il contributo delle PMI al PIL è diminuito dell'1,3%, passando da 3.440 miliardi di euro nel 2011 a 3.390 miliardi di euro nel 2012.

Una classificazione delle PMI europee in base ai loro risultati economici e occupazionali è contenuta nella ricerca svolta nel 2012 dall'istituto Ecorys per la Commissione Europea, che ha identificato quattro categorie di PMI, sulla base dei tassi di crescita annuale nei due indicatori chiave (valore aggiunto e occupazione), rapportati al 2009 e alle stime del 2012 (tabella 3).

L'Italia è passata da una fase negativa in entrambi gli indicatori (classe N-N = negativo-negativo) nel 2009 ad una crescita del valore aggiunto per il 2012, pur mantenendo il dato negativo sull'occupazione (P-N = positivo-negativo), che si traduce nell'attuale fase definibile di "crescita senza lavoro".

Tabella 3 – Raggruppamento degli stati membri secondo la crescita reale del valore aggiunto e dell'occupazione nel 2009 e nel 2012 (P-P, P-N, N-P, N-N)

	2009	2012
<b>P-P</b>	Germania	Austria, Belgio, Bulgaria, Cipro, Danimarca, Estonia, Germania, Ungheria, Irlanda, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Malta, Olanda, Romania, Slovacchia, Spagna, Regno Unito
<b>P-N</b>	Belgio, Olanda	Repubblica Ceca, Finlandia, Francia, Italia, Polonia, Slovenia, Svezia
<b>N-P</b>	Bulgaria, Regno Unito	=
<b>N-N</b>	Austria, Cipro, Repubblica Ceca, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Ungheria, Irlanda, Italia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Malta, Polonia, Portogallo, Romania, Slovacchia, Slovenia, Spagna, Svezia	Grecia, Portogallo

Fonte: Ecorys, 2012

(Note: P-P=Positivo-Positivo; P-N=Positivo-Negativo; N-P=Negativo-Positivo; N-N=Negativo-Negativo)

Dallo studio emerge che la crescita dell'occupazione nelle PMI europee è stata pari all'1% annuo ed è risultata maggiore di quella delle grandi imprese (0,5%). Per quanto riguarda i settori, un'eccezione è rappresentata dal commercio, in cui l'occupazione delle PMI è cresciuta solo dello 0,7% annuo, rispetto al 2,2% delle grandi imprese, anche in ragione del forte sviluppo delle grandi catene commerciali.

Nell'ambito delle classi dimensionali delle PMI, le micro imprese fino a nove addetti detengono, con il 58%, la quota proporzionalmente maggiore della crescita occupazionale netta nell'economia non finanziaria. Un dato interessante emerso dallo

studio è che la maggior parte dei posti di lavoro sono creati dalle imprese giovani (età inferiore a 5 anni), che nel solo ambito dei servizi creano più di un quarto dei nuovi posti di lavoro (27%).

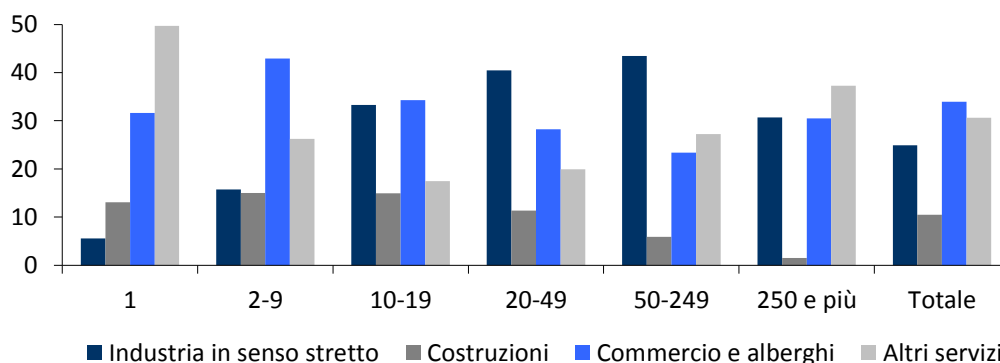
In merito alla distribuzione dell'occupazione in Italia, dai dati ISTAT del 2010 risulta che le PMI complessivamente considerate occupano quasi l'80% della forza lavoro del paese. Nel dettaglio, il 47% degli occupati lavora in una micro impresa, il 20% degli addetti (circa 3,5 milioni) lavora nelle piccole imprese e il 12,2 % (oltre 2,1 milioni) in quelle di media dimensione. Soltanto 3.707 imprese (lo 0,08%) impiegano 250 addetti e più, assorbendo, tuttavia, il 21% dell'occupazione complessiva (circa 3,5 milioni di addetti). L'occupazione nelle piccole imprese è quasi equivalente a quella delle grandi imprese.

Complessivamente l'occupazione si concentra nel settore manifatturiero, con oltre il 23% degli addetti complessivi, nel commercio all'ingrosso e al dettaglio (20% dell'occupazione totale) e nelle costruzioni (poco più del 10%), mentre le altre sezioni di attività economica occupano percentuali molto inferiori.

Analizzando il peso, in termini di addetti, dei diversi settori economici entro le singole classi dimensionali (grafico 4), si rileva che l'incidenza dell'industria in senso stretto è minima nelle imprese più piccole (5,6%) e cresce all'aumentare della classe dimensionale, raggiungendo i valori più elevati nelle classi dimensionali "piccola" e "media" (da 10 a 249 addetti).

Il dato è interessante, in quanto il settore industriale è quello maggiormente esposto ai fenomeni di internazionalizzazione al primo livello dell'esportazione. L'occupazione nei settori del terziario (commercio, trasporto, alberghi e altri servizi) è maggiore nelle micro imprese, in cui queste rappresentano complessivamente il 73% dell'occupazione. Il settore degli "altri servizi" è maggioritario nel segmento delle grandi imprese, occupando infatti oltre il 37% degli addetti, e superando così il settore industriale, che occupa poco meno del 31%.

Grafico 4 – Addetti per settore di attività economica e classe di addetti.  
Anno 2010, composizioni percentuali



Fonte: ISTAT, 2012

Il risultato principale che scaturisce dagli indicatori considerati è che le PMI producono più occupazione rispetto alle grandi imprese, benché possiedano minori risorse, anche in quanto preponderanti come presenza numerica. Minore è invece l'apporto in termini di valore aggiunto rispetto alle grandi imprese, in ragione della minore produttività.

Tuttavia, le PMI sono caratterizzate da un alto tasso di entrata e uscita dal mercato e sono anche le maggiori responsabili della perdita di posti di lavoro. Non è quindi sempre possibile affermare che le PMI siano le maggiori creatrici nette di posti di lavoro. Occorre però rilevare come in diversi paesi, ed in particolare in Italia, la quota di occupati nelle grandi imprese sia in costante diminuzione. In ogni caso, anche se la creazione netta di posti di lavoro non fosse superiore a quella delle medie e grandi imprese, le PMI, data la loro flessibilità e gli elevati tassi di entrata ed uscita dal mercato, contribuiscono ad aumentare l'occupazione nei settori in crescita e a ridurla in quelli in crisi.

Inoltre, il calo dell'occupazione nelle PMI si concentra principalmente negli stati membri più vulnerabili, ancora soggetti alla crisi del debito sovrano, compresa l'Italia. Tuttavia i dati recenti mostrano che anche nel caso di tali stati membri, il calo è rallentato significativamente, il che rappresenta un segnale di ripresa delle *performance* economiche delle piccole imprese. Da un punto di vista del mantenimento o dell'espansione dei livelli di occupazione, appare strategico supportare le PMI, in particolare quelle caratterizzate da tassi di crescita e di investimento elevati. Le politiche dirette al sostegno delle PMI, comprese le politiche in campo industriale e per promuoverne l'internazionalizzazione, possono svolgere una funzione di contenimento della perdita di posti di lavoro e di protezione dei lavoratori, oltre che di crescita economica e di incremento della competitività delle imprese.

### **BOX: competitività, formazione e mercato del lavoro in Italia**

Vi è una stretta connessione tra competitività, produttività e crescita economica e dunque anche occupazione. Un aumento della competitività rappresenta un fattore determinante per rafforzare la ripresa economica. È quindi importante valutare l'indice complessivo di competitività per comprendere il sistema paese entro cui le imprese agiscono. A questo scopo sono stati considerati i risultati del *World Competitiveness Report 2013-2014* del World Economic Forum e i risultati del rapporto *Doing Business in Italia 2013, Regolamentazioni più efficienti per le piccole e medie imprese*, della Banca Mondiale e dell'International Finance Corporation.

L'Indice di competitività globale (*Global Competitiveness Index - GCI*) 2013-2014 individua il livello di competitività dei paesi in base ad un'analisi macro e microeconomica e a 12 fattori determinanti (*pillars*), tra cui istruzione secondaria e formazione (5°) ed efficienza del mercato del lavoro (7°).

La competitività è definita come «*the set of institutions, policies, and factors that determine the level of productivity of a country*» (World Economic Forum, 2013). Il

livello di produttività definisce il livello di prosperità di un'economia. Pertanto un'economia più competitiva verosimilmente sostiene la crescita.

L'Italia si è posizionata al 49° posto del GCI 2013-2014 su 148 paesi e al 17° posto tra i 27 paesi UE, perdendo sette posizioni rispetto al precedente GCI 2012-2013 (42°), che aveva appena visto il recupero una posizione rispetto alla rilevazione del 2011-2012. Secondo il report le cause dell'arretramento dell'Italia sono da attribuire alla mancanza di una chiara direzione politica che ha incrementato l'incertezza per il mondo del *business* e ha contribuito al calo di produttività.

Nel dettaglio, i punti di forza dell'Italia sono stati raggiunti soprattutto in aree complesse del GCI, per la sofisticazione del *business* (27°), l'innovazione (38°) e la produzione di beni di alto livello nella catena del valore, con uno dei migliori risultati per i raggruppamenti di imprese (2°).

La competitività continua però ad essere ostacolata da alcuni fattori critici strutturali. Tra questi il rapporto indica:

- la rigidità del mercato del lavoro (137°) e l'incapacità di generare occupazione;
- i mercati finanziari (124°) che non riescono a sostenere lo sviluppo dell'economia;
- la scarsa fiducia degli investitori nel sistema giudiziario italiano;
- gli alti livelli di corruzione e di criminalità organizzata;
- il contesto istituzionale arretrato (102°).

Con riferimento alla presente ricerca, di particolare interesse è il posizionamento in due pilastri considerati *efficiency enhancers*: istruzione superiore e formazione e mercato del lavoro.

Nel quinto pilastro del GCI, dedicato all'istruzione superiore e alla formazione, l'Italia si posiziona ad un buon livello complessivo (42°), ma nel dettaglio emerge un dato particolarmente negativo, rappresentato dalla scarsa diffusione della formazione continua dei lavoratori (130° posizione su 148, con una perdita di 7 posizioni rispetto all'anno precedente).

Un'altra criticità è contenuta nel settimo pilastro, che analizza l'efficienza del mercato del lavoro. Nel *report* il mercato del lavoro italiano è definito "estremamente rigido" (137° posizione nel GCI, con un arretramento di 10 posizioni) ed è individuato quale ostacolo per la creazione di posti di lavoro.

Anche il rapporto *Doing Business in Italia 2013*, che analizza le regolamentazioni d'impresa che hanno un impatto sulle società di piccole e medie dimensioni, evidenzia come il problema centrale per l'Italia sia il ritorno a livelli soddisfacenti di crescita economica, che dovrà derivare da un aumento della produttività ottenibile attraverso un miglioramento dell'efficienza, della competitività e della produttività del sistema economico. L'Italia dal rapporto si classifica al 73° posto su 185 paesi del mondo per quanto riguarda la facilità di fare impresa, posiziona dopo molte economie dell'Unione Europea che, nell'insieme, hanno una posizione media pari a 40.

Questi dati sono particolarmente significativi per le PMI, che da un lato necessitano di regolamentazioni semplici ed efficaci e di un mercato del lavoro flessibile, laddove proprio la flessibilità contraddistingue positivamente le piccole imprese nella capacità di adattamento alle variabili dei mercati, e dall'altro lato non riescono a dotarsi di personale adeguatamente formato per sostenere le proprie strategie di crescita anche sui mercati internazionali (cfr. capitolo II). I due dati sembrano in contraddizione: proprio le forme di lavoro flessibile non consentono la formazione di competenze *job-specific*, mentre lo sviluppo di competenze di alto livello tecnico, gestionale, manageriale, come quelle necessarie a sostenere i processi di internazionalizzazione, richiedono un investimento quali-quantitativo che necessita anche di stabilità occupazionale. Una lettura possibile è che flessibilità e stabilità siano entrambe necessarie per differenti profili professionali (*low-skilled* e *high-skilled*) e per diversi scopi organizzativo-produttivi.

## 2. L'internazionalizzazione delle PMI

L'internazionalizzazione delle imprese rappresenta una risposta ai fenomeni di globalizzazione economica. L'espansione verso i mercati esteri, pur non essendo la direzione obbligatoria per tutte le imprese e per tutti i settori, nell'attuale periodo di crisi economico-finanziaria e di riduzione della domanda interna rappresenta una strategia di sopravvivenza o di espansione per le imprese.

Le forme di questa espansione possono essere differenti, ma il dato comune del fenomeno, al di là delle diverse teorie esistenti in letteratura, è che l'internazionalizzazione rappresenta l'estensione della trama territoriale dei processi economici oltre i confini degli stati. Questo allargamento non costituisce solo un'estensione geografica quantitativa, ma comporta un cambiamento qualitativo dei processi, intendendo lo spazio come dimensione sociale ed economica, oltre che fisica.

La domanda che si pone in questo paragrafo è: quanto conta la dimensione aziendale nei fenomeni di espansione internazionale e perché occorre promuovere l'internazionalizzazione delle PMI?

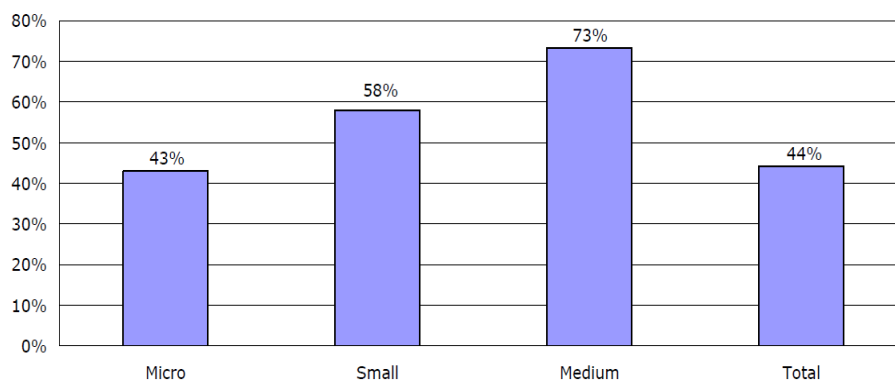
La dimensione aziendale, secondo la letteratura, è importante e predittiva. Vi è una relazione diretta tra livello di internazionalizzazione, in qualsiasi forma avvenga, e dimensione aziendale: tanto maggiore è la dimensione, tanto più l'impresa tende ad internazionalizzarsi. Ma l'espansione estera è influenzata, oltre che dalla dimensione dell'impresa, dall'insieme delle risorse che questa ha a sua disposizione.

La dimensione aziendale è considerabile indicativa dello *stock* di risorse a disposizione per sostenere il processo, ma non è di per sé un fattore che inibisce l'approdo ai mercati internazionali.

Una indagine effettuata a livello europeo per il 2006-2008 mostra che il 44% delle PMI in Europa è stato coinvolto in qualche forma di internazionalizzazione (intesa come import, export, investimenti esteri, forme di cooperazione internazionale, contratti di

subfornitura), con differenze considerevoli in base alla dimensione aziendale, come emerge dal grafico 5.

Grafico 5 – Percentuale di PMI coinvolte in una qualsiasi forma di internazionalizzazione, per dimensione aziendale. *Periodo 2006-2008*



Fonte: *Internationalization of European SMEs, 2009*

Le microimprese del campione considerato detengono la quota minore di presenza sui mercati esteri (43%), dato che sale al 58% per le piccole e addirittura al 73% per le medie imprese.

Anche la modalità di internazionalizzazione è collegata alla dimensione aziendale. La forma più diffusa di internazionalizzazione tra le PMI è l'importazione e/o esportazione, primo *step* del processo, che richiede minori risorse e investimenti. Più frequentemente le PMI iniziano le attività internazionali importando, soprattutto da paesi membri dell'Unione Europea, grazie ai vantaggi connessi al libero scambio all'interno del Mercato unico, all'assenza di barriere tariffarie e alla vicinanza geografica, normativa e culturale.

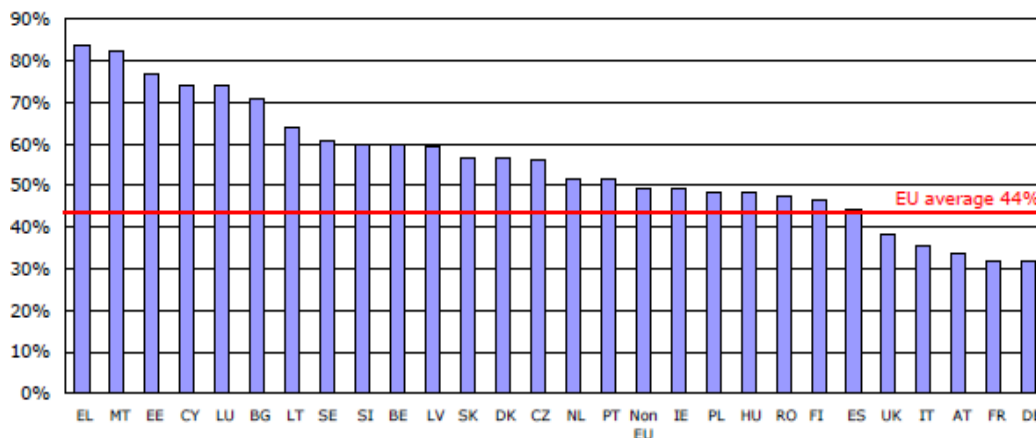
Dallo studio della Commissione Europea *Internationalization of European SMEs* effettuato nel 2009 su un campione di 9.480 PMI in 33 paesi europei emerge che il 29% di tutte le PMI considerate ha effettuato importazioni, mentre il 25% ha esportato, benché solo il 13% in mercati extraUE. Le PMI che hanno effettuato investimenti diretti all'estero, forma di internazionalizzazione più avanzata, sono limitate: circa il 2% del campione dell'indagine, di cui il 71% in un solo paese estero.

I settori di attività più internazionalizzati sono quello manifatturiero, dei trasporti, delle comunicazioni e della ricerca. Statisticamente l'attività di esportazione e di importazione aumenta in intensità in base all'età dell'impresa. Diverso discorso è rappresentato dalle PMI cosiddette "*born global*", operanti sui mercati internazionali già dal loro nascere, specialmente in mercati di nicchia nei settori dei servizi *high-tech*, e caratterizzate da un accentuato dinamismo. Anche le imprese che hanno sviluppato forme di *e-commerce* sono più attive internazionalmente.

Considerando la forma più diffusa di internazionalizzazione, ovvero l'esportazione, da un confronto comparato tra paesi europei, è possibile valutare il diverso livello di

internazionalizzazione delle PMI. Il grafico 6 riporta i dati disponibili riferiti al periodo ante-crisi 2006-2008.

Grafico 6 – Percentuale di PMI che effettua esportazioni dirette, per paese. *Periodo 2006-2008*



Fonte: *Internationalization of European SMEs, 2009*

Il confronto mette in evidenza come le PMI più attive internazionalmente nel periodo e per il campione considerato siano quelle con sede in Grecia, Malta, Estonia, Cipro, Lussemburgo, Bulgaria. Per interpretare questi risultati occorre tenere conto delle notevoli differenze in termini di dimensione dei mercati e del livello di domanda interna, che possono spingere maggiormente le imprese sui mercati internazionali. Dati relativamente bassi sono invece registrati dalle principali economie europee: Germania, Francia, Austria, Italia e Regno Unito, che mostrano l'Italia in una posizione di relativo svantaggio nella quota di PMI esportatrici rispetto a questi paesi.

Passando ad analizzare le forme e il grado di internazionalizzazione delle PMI, viene tracciato un quadro europeo e nazionale facendo riferimento alla tassonomia di profili di internazionalizzazione delle imprese realizzata dall'ISTAT nel *Rapporto ISTAT sulla competitività delle imprese e dei settori* del 2013.

A partire da differenti indicatori dell'internazionalizzazione delle imprese (commercio con l'estero e indagini sulle attività delle imprese multinazionali) è stata costruita una tassonomia composta da sette classi rappresentative di diverse modalità di presenza sui mercati internazionali. Questa tassonomia è strutturata in modo da rappresentare una possibile lettura del processo di internazionalizzazione per stadi successivi (cfr. § 2.3.), dalle forme più elementari (solo esportatori) a strutture più complesse, fino al controllo estero mediante investimenti diretti all'estero (IDE).

I diversi profili di internazionalizzazione sono contenuti nella seguente tabella 4. In particolare, le prime due classi si riferiscono all'internazionalizzazione produttiva, mentre le seguenti cinque classi individuano diverse tipologie di internazionalizzazione commerciale. La classe più elementare, "solo esportatori", è costituita da imprese che non importano ma svolgono un'attività di esportazione verso i paesi UE e/o verso un massimo di quattro aree geografiche extra-UE. Nella seconda e terza classe sono state



considerate le imprese che svolgono solo attività di importazione, distinguendo quelle che importano esclusivamente beni intermedi (“importatori di beni intermedi”) da quelle che importano tutte le altre tipologie di beni (“importatori di altri beni e servizi”). La quarta classe include le imprese che effettuano attività sia di esportazione che di importazione (“esportatori-importatori”) e la quinta quelle che vendono in almeno 5 aree extra-europee (“global”). Le ultime due classi, infine, relative all’internazionalizzazione produttiva, comprendono rispettivamente le imprese che hanno controllate estere (“MNE”) e quelle localizzate sul territorio italiano ma a loro volta controllate dall’estero (“controllo estero”).

Tabella 4 – Caratteristiche strutturali delle imprese per forme di internazionalizzazione.  
Anno 2010

	Profili di internazionalizzazione	Numero di imprese	Numero di addetti	Dimensione media (media di addetti per impresa)	Produttività (valore aggiunto per addetto in migliaia di euro)	Propensione all’export (esportazioni/fatturato totale)
Produttiva	Controllo estero	4.261	936.749	219,8	103,9	23,3
	MNE	3.133	647.232	206,6	86,0	39,1
Commerciale	Global	10.467	933.482	89,2	65,5	47,8
	Esportatori-importatori	28.176	992.827	35,2	62,7	20,9
	Importatori di medi intermedi	13.608	412.095	30,3	60,9	0,0
	Importatori di altri beni e servizi	7.605	143.983	18,9	54,3	0,0
	Solo esportatori	24.168	323.776	13,4	46,6	17,7
	<b>Totale</b>		<b>91.418</b>	<b>4.390.145</b>	<b>48,0</b>	<b>60,5</b>

Fonte: ISTAT, 2013

Dalla tabella 4 emerge una correlazione positiva tra dimensione media aziendale e profilo di internazionalizzazione, per cui le aziende più piccole sembrano preferire forme di internazionalizzazione commerciale, più che produttiva. Infatti la dimensione media delle imprese esportatrici, livello base di internazionalizzazione, è pari a 13,4 addetti, rientrando nella piccola impresa, laddove la dimensione media delle imprese a controllo estero, tipicamente imprese multinazionali, è pari a 219,8, rientrando nel concetto di media impresa (50-249 addetti), ma nettamente vicina alla dimensione della grande impresa (oltre 250 addetti).

Occorre rilevare che il profilo di internazionalizzazione più diffuso è quello degli importatori-esportatori, con ben 28.176 imprese e quasi un milione di addetti (992.827). Altro dato interessante è la maggior propensione all’export delle imprese cosiddette *global* (47,8%), ovvero le imprese con una presenza estera in un alto numero di paesi terzi. La dimensione media delle imprese *global* rientra nel concetto di media impresa (89,2). Dal grafico anche la produttività aumenta all’aumentare della dimensione media aziendale, diventando massima nel caso delle imprese multinazionali.

Ai fini della presente ricerca è utile indagare anche la relazione tra internazionalizzazione delle PMI e occupazione. I risultati dello studio di EIM Business & Policy Research, *Internationalisation of European SMEs* del 2010, effettuato su incarico della Commissione Europea, dimostra che le PMI internazionalmente attive sono più innovative e producono una maggiore crescita occupazionale: le PMI internazionalizzate o che intendono internazionalizzarsi mostrano una crescita dell'occupazione del 7% annuo contro l'1% delle PMI che non lo sono o non lo pianificano. Occorre peraltro rilevare che gli effetti del commercio estero e delle altre forme di internazionalizzazione sull'occupazione e sui salari sono da molto tempo al centro di un intenso dibattito teorico e politico. Il riconoscimento diffuso dei benefici generati dall'apertura internazionale si accompagna alla preoccupazione per i costi sociali derivanti dai processi di ristrutturazione talvolta necessari per realizzarli, soprattutto nelle forme avanzate di internazionalizzazione produttiva con delocalizzazione della parte di produzione con minor valore aggiunto o *labour intensive* verso mercati con un minor costo del lavoro, unito ad un mercato del lavoro più flessibile o a incentivi fiscali ed economici negli investimenti.

I risultati principali del progetto di ricerca internazionale *International Collaborative Initiative on Trade and Employment* (ICITE), pubblicati nel 2011, mostrano come in generale il commercio internazionale, accompagnato da politiche adeguate, esercita un importante ruolo positivo nella creazione di posti di lavoro, nel sostegno dei salari e nel miglioramento delle regole sul lavoro, dunque della qualità del lavoro, oltre che della quantità, sia nei paesi sviluppati, sia in quelli in via di sviluppo. Tuttavia, questi effetti sono subordinati alla realizzazione di trasformazioni complessive della struttura economica, che spostino risorse verso attività più produttive o a maggior valore aggiunto.

Il rischio, soprattutto nei processi avanzati di internazionalizzazione con delocalizzazione produttiva, è che una parte dei lavoratori sia esposta a periodi di disoccupazione e/o indotta ad accettare salari più bassi dovendo cambiare settore di attività e/o qualifica professionale. Secondo questo approccio, è essenziale che le politiche di liberalizzazione commerciale siano accompagnate da un rafforzamento dei sistemi di sicurezza sociale e da politiche attive di incentivazione della formazione per la riqualificazione dei lavoratori, al fine di garantire una protezione adeguata e la possibilità di partecipare ai benefici dell'integrazione economica.

Le PMI internazionalizzate tendono a contenere meglio gli effetti negativi della crisi perché sono orientate verso mercati esteri emergenti o in crescita con domanda interna rilevante. Il processo di internazionalizzazione spesso si accompagna all'innovazione e alla domanda di maggiori *skills* che contribuisce a migliorare la produttività delle imprese e la loro competitività sui mercati internazionali. Le PMI italiane, dimensionalmente più piccole di quelle europee, risultano però meno internazionalizzate della media delle PMI europee, pur insieme ad altri paesi vicini per struttura economica, e non paiono sfruttare pienamente il potenziale di espansione estera.

Nella fase attuale il tema del potenziale di crescita delle imprese italiane all'aumentare del grado di internazionalizzazione del sistema produttivo è centrale per le prospettive di tenuta e di ripresa dell'economia nazionale. La letteratura economica ha evidenziato l'esistenza di una relazione positiva tra competitività e grado di internazionalizzazione delle imprese: a forme più "complesse" di internazionalizzazione è associata, in media, una migliore performance individuale, espressa in termini di produttività e redditività, oltre che una più ampia dimensione di impresa.

Un quadro sull'internazionalizzazione delle imprese italiane è fornito dal primo rapporto ISTAT 2013 sulla competitività delle imprese e dei settori produttivi che individua, per gli anni 2007 e 2010, una tassonomia delle forme di internazionalizzazione delle imprese italiane, articolata in una scala crescente di complessità che va dalla condizione di "solo esportatore" a quella di "impresa multinazionale", individuata dal controllo di imprese estere o dalla partecipazione a gruppi a controllo estero.

Dal rapporto, che analizza i dati di 90.000 aziende, emerge che le imprese di piccola e media dimensione sono nel complesso ben posizionate nella scala dell'internazionalizzazione: infatti, un elevato numero di imprese di questo tipo è posizionato nella categoria intermedia della scala dell'internazionalizzazione, che comprende le unità che effettuano contemporaneamente esportazioni e importazioni.

La modalità di internazionalizzazione delle imprese sembra quindi emergere come un fattore importante nel determinare la performance economica dei settori industriali.

È peraltro presumibile che, come conseguenza dell'attuazione di strategie di tipo difensivo volte a contenere gli effetti reali della crisi, nell'arco del triennio 2007- 2010 le imprese abbiano modificato le proprie scelte in termini di forme di presenza sui mercati esteri. Anche in questo la dimensione conta: la frequenza delle imprese in crescita aumenta all'aumentare della dimensione aziendale: le imprese di media e grande dimensione risultano avvantaggiate nella conquista di spazi sul mercato globale. Le imprese di piccole dimensioni si espandono con maggiore facilità sul mercato comunitario, mentre i flussi verso i paesi extra-UE sono caratterizzati dalla notevole *performance* delle imprese medie e grandi, con i segmenti dimensionali inferiori in difficoltà.

In sintesi, le PMI italiane sono meno internazionalizzate della media europea, ma sono presenti con una quota significativa sui mercati esteri come esportatori e in misura minore come importatori. Essendo però maggiormente ancorati ai mercati comunitari, anch'essi in contrazione a causa della crisi, non paiono sfruttare appieno il potenziale espansivo, soprattutto verso i mercati in crescita maggiormente promettenti: i mercati extra-UE, quali i paesi BRIC<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> BRICS è un acronimo utilizzato in economia internazionale per riferirsi congiuntamente a Brasile, Russia, India, Cina e Sudafrica, paesi che condividono una situazione economica in via di sviluppo, una grande popolazione e che sono caratterizzati da una forte crescita del PIL e della quota nel commercio mondiale.

## 2.1. L'internazionalizzazione delle PMI: barriere e opportunità

Passando a considerare le forme di internazionalizzazione delle imprese, in questa sede interessa verificare come si internazionalizzano le PMI ed evidenziare quale siano le opportunità e le barriere legate a questo processo.

Secondo una cospicua letteratura che rimanda ad un modello evolutivo di internazionalizzazione a stadi (modello di Uppsala, cfr. § 2.3.), indipendentemente dalle strategie adottate, l'approccio ai mercati esteri parte normalmente dalla modalità più semplice alla più complessa, in ragione delle risorse disponibili.

Il seguente elenco, basato sulle rilevazioni ISTAT sul commercio estero, sintetizza le differenti forme di internazionalizzazione, in ordine progressivo per risorse necessarie e impatto nei processi organizzativi e gestionali:

1. Solo esportatori
2. Importatori di beni intermedi, altri beni e servizi
3. Esportatori – importatori
4. Imprese global (elevato numero medio di mercati esteri di destinazione)
5. MNE (imprese multinazionali italiane, con controllate estere)
6. Controllo estero (imprese localizzate in Italia ma controllate dall'estero)

Le statistiche ISTAT mostrano che le PMI si internazionalizzano meno e in forme più semplici rispetto alle grandi aziende anche perché possiedono minori risorse finanziarie e umane ed hanno una struttura organizzativa ed una *governance* spesso inadeguate a sostenere processi complessi.

Il primo passo verso l'internazionalizzazione è rappresentato dall'importazione e dall'esportazione di beni e servizi: in termini di numerosità delle imprese, la categoria prevalente è infatti quella degli esportatori-importatori (30,8%), seguita dai soli esportatori (26,4%). La classe dimensionale media di questi due gruppi rientra nelle piccole imprese (10-49 addetti) ed arriva ai livelli maggiori solo nell'internazionalizzazione produttiva (MNE e controllo estero).

Questo consente di affermare che per promuovere l'internazionalizzazione delle PMI, è possibile agire su più livelli: primo, l'aumento del numero di PMI internazionalizzate, incentivando e sostenendo le forme più semplici, ovvero l'approvvigionamento di beni intermedi, strumentali o finiti (importazione) e la vendita di prodotti in mercati esteri, (esportazione); secondo, l'incremento del grado di internazionalizzazione (aumento della quota di fatturato estero sul fatturato totale; terzo, il passaggio a forme più evolute di internazionalizzazione, con forme di cooperazione internazionale, sino agli investimenti esteri. I diversi livelli richiedono la mobilitazione di risorse differenti.

Con riferimento alla dimensione aziendale, è interessante notare che il rapporto tra produttività (valore aggiunto per addetto), dimensione d'impresa e forme di internazionalizzazione mostra come, per tutte le classi dimensionali, al crescere di

complessità delle forme di internazionalizzazione cresce anche la produttività in termini di valore aggiunto per addetto. Questo può essere interpretato come una conferma della maggiore mobilitazione di risorse che livelli più avanzati di internazionalizzazione comportano, per migliorare le performance e aumentare la competitività sui mercati globali e che queste risorse sono possedute in ragione del livello di internazionalizzazione, più che della dimensione di impresa. Quindi non è tanto la dimensione aziendale che limita l'internazionalizzazione, ma le risorse interne da investire nel processo.

Tuttavia, resta la constatazione che, nell'affrontare questi processi, le PMI incontrano numerose barriere, intese come i vincoli che ostacolano l'abilità dell'impresa ad iniziare, sviluppare o sostenere gli scambi commerciali con i mercati esteri. Le barriere possono essere interne, ovvero correlate alle capacità (*capabilities*) delle imprese, ed esterne, connesse al contesto socioeconomico e al *business environment* entro cui si svolge il processo.

Diversi studi e ricerche sul campo a livello internazionale e nazionale hanno cercato di individuare e classificare gli ostacoli incontrati dalle imprese ad internazionalizzarsi. Tra questi, uno studio dell'OCSE del 2008 e due differenti studi della Commissione Europea del 2010 e 2011 giungono a conclusioni analoghe. Secondo questi studi le principali barriere all'internazionalizzazione delle PMI possono essere classificate in tre aree:

- tempo e competenze manageriali insufficienti;
- mancanza di risorse finanziarie;
- mancanza di conoscenza dei mercati esteri, spesso conseguenza dei primi due problemi.

In merito alla prima area e con riferimento alle competenze manageriali insufficienti, occorre precisare che, affinché l'internazionalizzazione sia efficace e sostenibile, è necessaria una strategia per l'acquisizione di una serie di capacità, competenze e risorse, possibilmente prima o ai primi passi dell'internazionalizzazione. Gli studi citati hanno mostrato che il successo delle piccole imprese è associato ad abilità nell'apprendimento organizzativo e nello sviluppo strategico. Per esempio, le imprese che hanno una strategia di mercato strutturata sono più esportatrici di quelle che non pianificano strategicamente e le imprese con capacità organizzative maggiori hanno *performance* migliori.

Questo confermerebbe l'utilità di incrementare le competenze manageriali dei soggetti decisori, che nelle PMI spesso coincidono con la figura dell'imprenditore, in particolare in materia di strategie e processi di internazionalizzazione. Anche in questo caso la dimensione è rilevante: più l'impresa è piccola e maggiore è la necessità di costruire competenze manageriali a supporto di questi processi, per esempio promuovendo attività di formazione rivolte al management.

Il tempo è una risorsa limitata per gli imprenditori di PMI e la mancanza di tempo da dedicare può di per sé diventare una barriera all'ingresso di una piccola impresa nei

mercati esteri. Lo sforzo quotidiano per mantenere la redditività del proprio *business* spesso non lascia spazio per la progettazione di nuove strategie, mentre lo sforzo per entrare nei mercati esteri richiede risorse dedicate, da distogliere temporaneamente dall'operatività.

In merito alla seconda area di difficoltà, la mancanza di risorse finanziarie per affrontare l'internazionalizzazione rappresenta un impedimento rilevante emerso da diverse indagini e costituisce una delle principali richieste di supporto dalle istituzioni pubbliche. Questo problema si è aggravato con la crisi, tenuto conto della scarsa liquidità, dei ritardati pagamenti e delle difficoltà di accesso al credito che caratterizzano le PMI. Collegata a questa difficoltà vi è la mancanza di informazione sui programmi pubblici di sostegno alle PMI: secondo gli studi europei analizzati del 2010 e 2011 solo il 16% delle PMI è a conoscenza di questi programmi e solo un piccolo numero ne usufruisce. Anche in questo caso vi è un problema di informazione e conoscenza di strumenti da parte delle PMI potenzialmente legato più che alla mancanza di tempo e risorse da dedicare a queste ricerche alla scarsa efficienza delle istituzioni pubbliche deputate ad informare in modo capillare i potenziali destinatari delle risorse.

La terza area è legata alla scarsità di risorse immateriali che è spesso conseguenza dei primi due problemi. La mancanza di conoscenza dei mercati esteri può essere causata da mancanza di tempo e risorse da investire in conoscenza a supporto delle competenze strategiche nel processo di internazionalizzazione.

Effettuando una sintesi delle tre aree considerate, i problemi interni alle PMI sono essenzialmente tre: tempi, costi e conoscenze. Dei tre, l'elemento della mancanza di conoscenza è forse quello più problematico da promuovere e di maggiore interesse per la presente ricerca, in quanto strettamente correlato al tema del capitale umano delle PMI e dello sviluppo delle competenze a livello manageriale, ma anche delle figure chiave coinvolte nel processo di internazionalizzazione.

L'indagine effettuata dall'OCSE nel 2008 ha approfondito anche come cambiano le barriere reali o percepite dalle imprese a secondo del livello di internazionalizzazione, in base alle esperienze e alle conoscenze acquisite. Le imprese che non sono ancora internazionalizzate sembrano sottostimare sia le barriere esterne che le carenze interne in termini di *capabilities*, mentre sovrastimano le barriere associate alle questioni finanziarie e all'accesso ai mercati.

Quando aumenta l'esperienza sul campo nelle attività internazionali, si riduce il problema delle barriere d'accesso, ma aumentano le barriere dovute al contesto imprenditoriale in mercati più esigenti, come i paesi emergenti con infrastrutture meno sviluppate. Inoltre, le PMI apprendono che le barriere principali sono interne, più che esterne, quando constatano il livello di competenze necessario per competere in un contesto internazionale complesso. L'accesso al credito diventa un problema minore, mentre aumenta l'importanza della gestione finanziaria interna e del rischio finanziario legato ai mercati esteri. Le imprese che muovono i primi passi nei percorsi

internazionali necessitano, secondo le risultanze dello studio, di maggiori interventi diretti di assistenza per superare i problemi specifici della loro attività.

Sul versante italiano, alcuni studi condotti su campioni di PMI nazionali hanno evidenziato come la dimensione aziendale rappresenti una barriera interna strutturale, tenuto conto che la dimensione è in relazione diretta con il livello di internazionalizzazione. La condizione di polverizzazione delle imprese italiane si somma ad ulteriori fattori che costituiscono dei vincoli alla crescita delle PMI, tra cui: la specializzazione in settori meno dinamici della domanda mondiale, lo scoglio del passaggio generazionale per le imprese familiari, la scarsa innovazione tecnologica, le risorse umane inadeguate.

Alcune indagini hanno approfondito ulteriormente il tema delle barriere, differenziando quelle interne ed esterne e ricollegandole a specifiche realtà territoriali, entro cui possono avere pesi differenti. Una verifica sulle barriere all'internazionalizzazione delle PMI su un campione di imprese lombarde è oggetto dell'indagine analizzata nel capitolo III, § 2.).

Sul fronte delle opportunità che le PMI possono cogliere nell'affrontare i processi di internazionalizzazione, lo studio *Internationalisation of European SMEs* del 2010, commissionato dalla Commissione Europea, indica nell'accesso ai mercati esteri, soprattutto nella forma più semplice dell'esportazione di beni, una opportunità di espansione e di crescita per le PMI e, in periodi di crisi, una strategia di sopravvivenza per superare la contrazione della domanda interna.

I comportamenti che portano all'internazionalizzazione hanno le stesse origini delle *start-up*, dell'innovazione e dell'imprenditorialità: lo sviluppo di linee di crescita. Nel caso delle PMI le motivazioni che portano all'internazionalizzazione sono strettamente correlate alle esperienze personali e professionali dell'imprenditore/manager e al settore di appartenenza, che contribuiscono a determinarne l'orientamento internazionale. Essenziale è anche la rete di relazioni dell'imprenditore e l'esposizione all'internazionalizzazione, che secondo la letteratura internazionale (Lautanen, 2000, Commissione Europea, 2006, OECD, 2010) e nazionale (Caroli, Lipparini, 2002, Fiorentino, Scazzocchio, 2011), alimenta un circolo virtuoso per cui "l'internazionalizzazione sostiene l'internazionalizzazione".

Questo indica alcune delle prime linee di intervento per incentivare l'internazionalizzazione: l'orientamento internazionale dei decisori delle PMI è essenziale e la prima fase delle politiche di supporto dovrebbe focalizzarsi proprio sullo sviluppo dell'orientamento internazionale e sulla formazione all'imprenditorialità dei decisori chiave delle PMI.

### **BOX: le PMI nella crisi e il traino dell'export**

Nel contesto economico attuale, caratterizzato da una domanda interna stagnante, l'incremento della presenza nei mercati esteri come fattore di traino per l'uscita dalla recessione appare ancora più rilevante che in passato. La crescita delle esportazioni ha
--

ricadute positive sul sistema produttivo, con possibili effetti espansivi sia sul valore aggiunto, sia sull'occupazione.

Dai dati ISTAT, ICE 2013 sul commercio estero emerge che il contributo alla crescita del PIL da parte delle esportazioni nette è stato molto elevato, sia nel 2011 (1,4 punti percentuali rispetto all'anno precedente), sia nel 2012 (2,4 punti percentuali), anno in cui l'Italia è entrata in una nuova fase recessiva con una diminuzione del PIL del 2,4% rispetto all'anno precedente.

Le esportazioni italiane, che nel primo periodo della crisi sono diminuite in maniera drastica in pochi mesi (-23,2% tra il primo trimestre 2008 e il secondo trimestre 2009), hanno recuperato quasi integralmente le perdite precedenti, posizionandosi, a fine 2012, a un livello inferiore di cinque punti percentuali rispetto a quello di inizio 2008.

Il recupero appare però lento in confronto a quello di paesi *export-lead* quali la Germania, che già dalla fine del 2010 ha recuperato i livelli di export pre-crisi. Inoltre, nel 2012 la crescita delle esportazioni ha registrato un forte rallentamento rispetto all'anno precedente, determinato sia da una contrazione delle vendite nell'area UE, sia dalla decelerazione di quelle verso i mercati extra-UE. Anche i dati ISTAT relativi all'export del II trimestre 2013 confermano questo andamento negativo.

In questo contesto, il contributo delle PMI all'export totale appare rilevante. L'export, insieme all'import, rappresenta la forma principale di approdo ai mercati esteri delle PMI in tutti i settori industriali ed in particolare nei settori tradizionali quali quello tessile, alimentare, del legno e carta.

Nel 2010 le PMI esportatrici erano quasi 187.000 e le loro esportazioni, per un valore prossimo ai 175 miliardi di euro, rappresentavano il 53,9% del totale. Di questa quota, quasi la metà (25,7%) è stata creata dalle micro e piccole imprese.

Considerando la serie storica delle esportazioni nel periodo 2008-2010 (dati ISTAT sul commercio estero), con riferimento alla dimensione delle imprese, il recupero delle esportazioni italiane dopo la crisi del 2008-2009 appare guidato dalle imprese più piccole e, in particolare, dalle micro imprese. Rispetto all'andamento generale, solo le esportazioni delle imprese con meno di venti addetti hanno registrato una tenuta maggiore nella fase di caduta e un migliore recupero tra il 2009 e il 2010.

Questi dati mostrano un grande dinamismo all'esportazione anche delle imprese dimensionalmente piccole, che operano in settori tradizionali del Made in Italy (mobili, preziosi, articoli sportivi, giochi, strumenti musicali e apparecchi medicali), ma anche nei settori della meccanica, tessile e abbigliamento, che restano centrali per il modello di specializzazione italiano con produzioni artigianali di qualità. L'esportazione di beni e servizi Made in Italy, mantenendo le attività produttive e il *know-how* in ambito nazionale, mettono meno a rischio la possibile perdita di posti di lavoro, maggiormente ricollegabile alle forme di delocalizzazione produttiva.

Anche per quanto riguarda i mercati di sbocco, la composizione geografica delle esportazioni delle PMI è orientata principalmente sui mercati di prossimità geografica *in primis* l'Europa, soprattutto il mercato comunitario, e a seguire l'Africa. Minore il



posizionamento nei mercati a crescita più sostenuta, tra cui i BRICS, che conferma il mancato sfruttamento del potenziale espansivo nei mercati emergenti.

Dunque le PMI rivestono un ruolo centrale nelle esportazioni e appare strategico incentivare una maggiore diversificazione dei paesi di sbocco, verso quelli a maggior crescita. La capacità di intercettare la domanda dei paesi extra-europei richiede però un'abilità gestionale non comune, oltre che elevati livelli di produttività per affrontare la sfida della competitività internazionale.

Dalle analisi condotte dall'ISTAT è emersa una relazione positiva tra *performance* d'impresa e diversificazione della presenza sui mercati esteri: le imprese che operano in almeno cinque aree extra-europee (definite imprese "globali") nel 2010 hanno mostrato performance più elevate in termini di produttività del lavoro, fatturato medio, varietà di prodotti esportati, grado di apertura, rispetto alle imprese operanti prevalentemente sui mercati europei e/o su un numero più limitato di paesi extra-europei.

## 2.2. Le politiche a supporto dell'internazionalizzazione

Le politiche europee a supporto delle PMI hanno l'obiettivo di sostenerne e promuoverne lo sviluppo in quanto fonte primaria di occupazione e di valore aggiunto e quindi di benessere economico e sociale, come richiesto dalla strategia Europa 2020. Il sostegno all'internazionalizzazione è volto ad incrementare la presenza estera delle PMI, che tendono ad essere più produttive e a creare maggiore occupazione, ma anche come strategia anticrisi, soprattutto mediante l'esportazione, che consente di limitare gli effetti negativi della contrazione della domanda domestica espandendo oltreconfine i mercati di sbocco.

Nel presente paragrafo si analizzano le principali politiche europee e nazionali a supporto delle PMI e della loro internazionalizzazione e gli obiettivi che possono essere rilevanti nell'ambito della presente ricerca. In tema di politiche a supporto delle PMI, lo *Small Business Act for Europe* (SBA) adottato dall'UE nel 2008 e aggiornato nel 2011 ha rappresentato un punto di svolta fondamentale nel riconoscere il ruolo economico e sociale svolto dalla micro, piccola e media impresa. Basato sul principio *Think Small First*, che richiede che tutte le iniziative debbano per tener conto delle caratteristiche e della specificità delle PMI, lo SBA ha inteso creare un quadro comune di riferimento per le iniziative a favore delle PMI. Esso è basato su dieci principi guida che guidano le politiche nazionali e contiene misure concrete per sostenere la crescita e la competitività delle piccole imprese. I dieci principi dello *Small Business Act* sono:

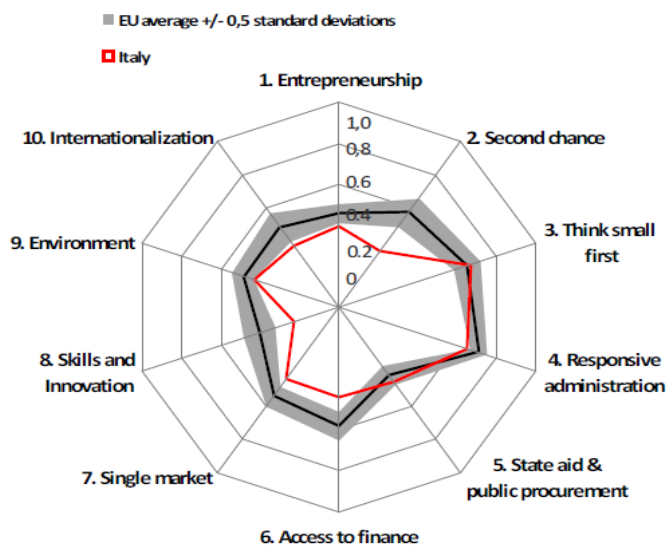
1. supportare l'imprenditorialità;
2. dare una seconda possibilità in caso di fallimento;
3. seguire il principio *Think Small First* per ridurre gli oneri a carico delle PMI;
4. pubbliche amministrazioni che rispondano alle esigenze delle PMI (meno burocrazia);
5. facilitare l'accesso delle PMI agli appalti pubblici e agli aiuti di Stato;

6. agevolare l'accesso al credito;
7. aiutare le PMI a beneficiare delle opportunità offerte dal mercato unico;
8. promuovere l'aggiornamento delle competenze e l'innovazione;
9. dare maggiori opportunità alle PMI nel settore della *green economy*;
10. sostenere le PMI nell'accesso ai mercati extra-UE.

Allo scopo di evidenziare i punti di forza e di debolezza nelle aree di particolare rilievo per il supporto all'internazionalizzazione delle PMI, viene analizzato il profilo SBA dell'Italia, rilevato annualmente per tutti i paesi europei negli *SBA Factsheets*, l'ultimo dei quali, disponibile alla data di pubblicazione della presente ricerca, è del 2012.

Il grafico 7 rappresenta il profilo SBA dell'Italia rispetto alle dieci aree sintetiche (linea rossa nella figura), con riferimento alla media delle *performance* dei paesi europei (linea grigia nella figura). Il profilo mostra alcuni punti di forza e diversi punti di debolezza. Per la maggior parte delle aree l'Italia si posiziona al di sotto della media europea. Le aree prese in considerazione per la presente ricerca sono: *Imprenditorialità*, *Mercato unico*, *Competenze e Innovazione* e *Internazionalizzazione*. Esse vengono analizzate assumendo che le *performance* dell'Italia possano essere indicative anche dell'efficacia delle politiche messe in atto per raggiungere gli obiettivi dello SBA.

Grafico 7 – Profilo *Small Business Act* dell'Italia



Fonte: SBA, Factsheet 2012

1. *Imprenditorialità*. Gli indicatori positivi sono quelli relativi alla quota di imprese individuali sul totale dell'occupazione (23% dell'Italia contro una media europea del 14%, che però testimonia soprattutto il nanismo delle imprese italiane) e alla preferenza per le attività individuali (percentuale di adulti che vorrebbero intraprendere un'attività individuale: 51% contro una media europea del 45%), a dimostrazione di una spiccata propensione all'autoimprenditorialità, spiegabile anche con l'alto numero di microimprese. I risultati negli altri

indicatori di quest'area sono per lo più negativi. Il dato peggiore, secondo in assoluto in Europa, è quello riferito alla quota di adulti che ritiene che l'istruzione scolastica li abbia aiutati a sviluppare un'attitudine imprenditoriale (37% di risposte contro una media europea del 49%). Dato negativo anche per l'intenzione di diventare imprenditori (adulti che intendono iniziare un'attività imprenditoriale entro 3 anni: 4% contro un media europea del 13%). Il tasso di imprenditorialità inteso come quota di adulti che ha aperto un'attività imprenditoriale o è ai primi passi è invece poco sopra la media europea: 11% contro il 9% della media europea. Secondo queste rilevazioni, l'educazione all'imprenditorialità non sembra essere adeguatamente promossa dal sistema di istruzione e formazione, pur essendo una delle politiche prioritarie in Europa, a conferma di uno scollamento tra mondo educativo e mondo del lavoro, che non aiuta soprattutto la creazione di nuove imprese da parte dei giovani. Il discreto tasso di imprenditorialità raggiunto fa supporre che questa attitudine venga acquisita in altri contesti extrascolastici e in modalità meno strutturate, di tipo non formale e informale, per esempio attraverso la pratica lavorativa stessa o la realtà dell'impresa familiare.

2. *Mercato unico*. Risultano negativi gli indicatori relativi all'entità degli scambi intracomunitari (acquisti e cessioni Intra-UE). In particolare la quota di acquisti da paesi comunitari è pari al 6% contro la media UE del 17%. I risultati ottenuti sono per lo più invariati rispetto all'anno precedente. Gli scambi all'interno del mercato unico sono solitamente la prima forma di approccio a mercati non nazionali, facilitati dalla normativa comune, dall'assenza di barriere tariffarie e dalla vicinanza psicologica e culturale. Uno scarso ricorso a questi scambi equivale ad un mancato sfruttamento del potenziale di internazionalizzazione più a portata di mano per le PMI. Occorre in ogni caso evidenziare come la crisi abbia determinato una riduzione della domanda europea.
3. *Competenze e innovazione*. In quest'area le *performance* migliori delle imprese italiane riguardano l'innovazione *in-house*, l'introduzione di innovazioni di processo e di prodotto e le innovazioni organizzative o di *marketing*. I risultati peggiori sono stati ottenuti nella quota di imprese che svolge formazione per i propri dipendenti (Italia 32%, media europea 58%), seguiti dalla quota di PMI che utilizza l'*e-commerce* per le vendite online (4% contro la media europea del 13%) e dalla collaborazione tra PMI innovative (Italia 6% contro una media europea dell'11%). In particolare, solo il 5% dei dipendenti delle microimprese partecipa alla formazione continua, contro l'11% europeo. Data la grande importanza delle microimprese in Italia, un livello di partecipazione particolarmente basso alla formazione continua rappresenta un problema ancora maggiore, connesso alla mancanza di competenze nella forza lavoro, che può costituire una minaccia per la competitività delle imprese. Lo scarso utilizzo delle tecnologie per l'informazione e la comunicazione e delle risorse di rete

rivela un insoddisfacente impiego di queste tecnologie per il *business*, a scapito dei vantaggi possibili, particolarmente in caso di internazionalizzazione. La mancanza di collaborazione, ovvero di *network* tra imprese è un altro punto di debolezza, poiché l'unione tra imprese anche su progetti specifici consente di condividere risorse e competenze e di ovviare almeno parzialmente al problema dimensionale. La tenuta sul versante innovativo costituisce un punto di forza delle PMI, che hanno saputo reggere l'urto della crisi proprio quando sono state in grado di associare innovazione ed internazionalizzazione.

4. *Internazionalizzazione*. In quest'area vi sono due indicatori positivi, relativi al numero di documenti necessari per esportare ed importare. Per i restanti indicatori, al di sotto della media UE, risultano particolarmente negativi il numero di giorni necessari per esportare (Italia: 20 giorni contro una media europea di 11 giorni) ed importare (18 giorni contro 11), i costi relativi all'import e all'export e la quota di PMI che importano nell'Unione Europea ed esportano verso i paesi terzi. I risultati non mostrano miglioramenti rispetto alle rilevazioni del 2011. I dati sono rilevanti per quanto riguarda lo scarso numero di imprese internazionalizzate (relativamente ai soli import ed export), gli alti costi e il numero di giorni necessari per importare ed esportare. Lo scarso numero di imprese presenti in varie forme nei paesi terzi si appaia con la scarsa presenza sui mercati comunitari, confermando la difficoltà generale delle PMI ad espandersi oltrefrontiera. Coniugando questo parametro a quello dei costi-tempi per importare ed esportare, una possibile lettura è che vi sia una scarsa efficienza dei servizi di carattere logistico, bancario, camerale, doganale, sanitario, direttamente o indirettamente legati ad adempimenti connessi a queste operazioni, che dovrebbero supportare e velocizzare il processo, mentre invece determinano uno svantaggio competitivo rispetto ai competitor internazionali.

A queste criticità collegate all'internazionalizzazione vanno aggiunte alcune problematiche di carattere generale che affliggono le PMI italiane, come evidenziato sempre nel profilo SBA, quali la difficoltà di accesso al credito, la burocrazia, il costo per avviare un'attività, i ritardi nel pagamento dei crediti dalla pubblica amministrazione, oltre alla strutturale incapacità di rispettare e implementare le norme di legge.

Un ulteriore elemento di analisi è rappresentato dal tasso di crescita degli indicatori sintetici, rapportato al periodo 2008-2012 (tabella 5), confrontato con l'andamento della variazione media dell'UE-27, da cui emergono alcuni progressi raggiunti dall'Italia: sei indicatori su nove sono caratterizzati da un tasso di crescita positivo, benché occorra tener conto dello svantaggio dei dati di partenza, rispetto alla media UE.

Dal confronto comparato con alcuni paesi europei di riferimento (Francia, Germania, Regno Unito) e rispetto alla media europea, appare complessivamente molto positivo il bilancio relativo all'area *Mercato unico* e positiva, in linea con la media europea, l'area

*Competenze e innovazione* (più sul versante innovazione che competenze, come visto in precedenza).

Tuttavia, nel medio periodo resta negativo l'andamento di alcuni indicatori chiave tra cui l'*Internazionalizzazione*, pur in linea con la media europea e con un differenziale negativo quasi doppio della Germania, a riprova della necessità di incentivare ulteriormente le politiche messe in atto in queste aree strategiche.

Tabella 5 – Tassi di crescita degli indicatori sintetici SBA (*periodo 2008/2012*)

Principi SBA	UE27	Francia	Germania	UK	Italia
Imprenditorialità	-0,73	0,44	-2,41	-3,53	0,42
Seconda possibilità	0,82	1,19	-1,53	-0,66	2,02
Pensare anzitutto in piccolo	0,13	-1,54	0,84	1,14	-0,09
Amministrazione recettiva	2,12	2,73	1,87	1,06	0,84
Appalti pubblici e aiuti di Stato	0,00	-1,06	-3,95	2,92	1,38
Finanza	-1,56	0,31	-2,56	-1,79	-2,65
Mercato unico	2,18	15,32	-1,72	3,34	10,02
Competenze e Innovazione	3,47	3,73	5,62	2,21	3,05
Internazionalizzazione	-1,46	1,08	-3,20	0,72	-1,44

Fonte: elaborazione MISE su dati Commissione Europea, 2012

Dal confronto con gli altri paesi considerati, l'Italia, pur partendo da livelli più bassi, in parte rimasti ancora tali, ha registrato dei risultati di medio periodo migliori di Germania e Gran Bretagna, in particolare negli obiettivi *Imprenditorialità*, *Seconda possibilità* e *Mercato Unico* e della Francia in relazione agli obiettivi *Seconda possibilità* ed *Appalti pubblici*.

Le criticità complessivamente emerse mostrano come, oltre alle difficoltà interne alle PMI, vi siano numerosi svantaggi strutturali del sistema paese nel suo complesso e come le politiche messe in atto debbano ancora produrre risultati nelle aree chiave delle competenze e dell'internazionalizzazione delle PMI. Per la presente ricerca due dati risultano particolarmente significativi: lo scollamento che emerge da alcuni indicatori tra sistema educativo e mondo del lavoro, che non favorisce lo sviluppo dell'imprenditorialità, e lo scarso ricorso delle imprese alla formazione continua, che è ricollegato alla carenza di competenze necessarie per l'innovazione e l'internazionalizzazione. Quest'ultimo argomento è trattato nel capitolo II.

In merito all'implementazione dello SBA a livello nazionale, esso è stato recepito con la direttiva di attuazione del 2010 (Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 4 maggio 2010: *Attuazione della comunicazione della Commissione U.E. del 25 giugno 2008, recante: «Pensare anzitutto in piccolo»*. Uno «*Small Business Act*» per l'Europa), che prevede il monitoraggio continuo delle politiche a sostegno delle PMI e la

predisposizione di una legge annuale per le piccole imprese. La direttiva ha focalizzato l'attenzione sulle politiche per:

- semplificare le procedure e migliorare i rapporti tra pubblica amministrazione ed imprese attraverso la realizzazione dello Sportello Unico per le Attività Produttive e la Segnalazione Certificata di Inizio Attività;
- sostenere l'innovazione, con il potenziamento del contratto di rete quale misura a sostegno dei processi di aggregazione delle imprese, finalizzati al miglioramento della loro capacità innovativa e della competitività sui mercati, sostegno alla partecipazione delle PMI al sistema di proprietà industriale e al rafforzamento del brevetto italiano;
- agevolare l'accesso al credito (potenziamento del Fondo Centrale di Garanzia per le PMI; moratoria sui debiti delle PMI, potenziamento del microcredito, diffusione del *venture capital* presso le piccole imprese innovative).

Sempre nel 2011, un importante passo avanti nelle politiche nazionali a sostegno delle PMI è stato fatto mediante l'introduzione dello Statuto delle Imprese (legge n. 180/2011), che fissa un insieme di "diritti di cittadinanza" delle imprese di minori dimensioni e costituisce una norma di riforma economico-sociale, che ha l'obiettivo di dare piena attuazione alla parte del dettato costituzionale (soprattutto all'articolo 41, che al primo comma afferma che "l'iniziativa economica privata è libera") che riconosce e valorizza il ruolo sociale oltre che economico dell'impresa e dell'imprenditorialità. Anche lo Statuto delle Imprese fissa e ribadisce innanzitutto una serie di principi generali che riprendono alcuni temi delle politiche europee, ma centrati sulla realtà nazionale. Tra questi principi rientra la promozione della cultura imprenditoriale nel sistema scolastico, il sostegno all'aggregazione delle imprese, la valutazione dell'impatto di leggi e regolamenti sulle imprese, particolarmente le PMI.

Successivamente allo Statuto delle Imprese, nel 2012 è stato nominato il Garante delle PMI, che svolge mansioni di monitoraggio e di carattere informativo e comunicativo con le associazioni di categoria e le imprese e che gestisce l'azione di collegamento con l'Europa nell'ambito dello *SME Envoy network*. La prima relazione annuale del garante del 2013 ha esaminato le misure legislative nazionali varate a sostegno delle PMI, alla luce dello SBA. Tra gli aspetti più critici della relazione vi sono ancora gli ostacoli burocratici in termini di tempi di attuazione delle misure, che spesso necessitano di regolamenti attuativi, e la mancanza di una terapia d'urto in materia di semplificazioni degli adempimenti.

Nella relazione vengono esposti i risultati del monitoraggio e viene effettuata l'analisi delle misure nazionali adottate in attuazione dello SBA, tra cui:

- *Mercato unico*: viene rimarcata l'importanza della delega per la definizione di norme generali e dei livelli essenziali di prestazioni per la certificazione di competenze non formali e informali, ai fini di un allineamento agli standard europei contenuta nella legge n. 92/2012 (Riforma del mercato del lavoro) – art.

4, commi 58 e 59, sfociata successivamente nello schema del decreto legislativo approvato dal Consiglio dei Ministri dell'11 gennaio 2013, che prevede un sistema nazionale di certificazione delle competenze (cfr. capitolo II, § 3.4). Il tema è anche nell'agenda delle PMI ed è stato valutato positivamente per il necessario allineamento alla dimensione europea del mercato unico. Oltre a questo aspetto, il tema della certificazione rappresenta un modo per far emergere e rendere riconoscibili e spendibili le competenze possedute dai lavoratori in ambito nazionale ed europeo, che però meglio di associa all'area seguente.

- *Competenze e Innovazione.* Le iniziative attuate appaiono più incentrate sul versante dell'innovazione. Per quanto riguarda lo sviluppo delle competenze, l'unica iniziativa specifica segnalata è la promozione dell'istruzione tecnico-professionale, degli Istituti Tecnici Superiori e dei poli tecnico-professionali, prevista dal d.l. 5/2012, art. 52 (Decreto "Semplifica Italia"), quale risposta all'esigenza di avvicinare maggiormente il mondo della scuola alle imprese, per formare le competenze necessarie per gli imprenditori e per il personale di cui hanno bisogno. In questa prospettiva, aumentare la diffusione delle competenze porterebbe anche un maggiore utilizzo di ricerca ed innovazione nelle imprese, facilitando l'integrazione tra impresa ed università.
- *Internazionalizzazione.* Le iniziative in quest'area sono indirizzate a sostenere il processo di riforma del sistema di sostegno pubblico all'internazionalizzazione. Vengono individuati quattro punti cardine delle politiche recenti: l'istituzione dell'Agenzia ICE per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (subentrata all'ICE, Istituto per il Commercio con l'estero); la semplificazione delle procedure di gestione del Fondo rotativo della Legge 394/1981 e la destinazione del 70% delle risorse alle PMI; la riforma dei Consorzi per l'internazionalizzazione e la valorizzazione all'estero di prodotti italiani. Le novità riguardano la riorganizzazione dei servizi promozionali e degli strumenti finanziari a sostegno dell'internazionalizzazione delle PMI nell'accesso ai mercati esteri, promuovendo il Made in Italy. La stessa Cabina di Regia per l'Italia Internazionale, costituita nell'ambito della legge finanziaria n. 111/2011, è intesa come strumento operativo che consente di coordinare le politiche del paese in tema di internazionalizzazione, razionalizzando le iniziative per la promozione, gli strumenti di analisi e di penetrazione sui mercati e concentrando l'uso delle risorse finanziarie verso obiettivi specifici, condivisi con i principali attori governativi ed economici nazionali e regionali che svolgono un ruolo su questo fronte. In ambito regionale, la Regione Lombardia ha emanato nel 2013 delle linee guida a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese, con l'obiettivo di istituire una Cabina di regia regionale, che coordini i molteplici soggetti pubblici e privati e le iniziative messe in atto per razionalizzare gli sforzi in un'ottica di sistema, con l'obiettivo di allargare la platea di PMI internazionalizzate.

Anche sul piano delle misure nazionali, la situazione è quella di un “cantiere aperto” di riforme necessarie su molteplici aspetti, tra cui: la riorganizzazione dei servizi, da erogare in forme più personalizzate, *on demand* e a misura di PMI; lo sviluppo delle competenze professionali; l’interconnessione tra innovazione e internazionalizzazione; la spinta ad ampliare la platea di PMI con maggiore potenziale di crescita che operano sui mercati europei ed extraeuropei; l’accompagnamento delle PMI più innovative nello sviluppo di investimenti esteri. Nella fase attuale, la rapidità con cui le riforme intraprese e da intraprendere diverranno operative è essenziale, come segnalato dal Garante delle PMI.

Oltre a questi aspetti, resta particolarmente rilevante per la presente ricerca il differenziale negativo tra i livelli medi europei e la situazione nazionale per parametri che sono indirettamente collegati all’internazionalizzazione delle imprese, e che mostrano effetti sul medio periodo, quali lo sviluppo delle competenze e l’accesso alla formazione continua, che indicano uno scarso investimento nello sviluppo del capitale umano delle PMI, necessario a sostenere questi processi.

### **2.3. L’internazionalizzazione come processo di apprendimento e innovazione**

L’internazionalizzazione, oltre ad essere l’estensione dei processi economici nello spazio geografico e sociale e un percorso strategico di crescita, si configura anche come un processo di apprendimento: il bagaglio di risorse e competenze ne è il presupposto, ma è anche il risultato dei processi di internazionalizzazione, secondo una visione di crescita continua di complessità interna che favorisce particolarmente le piccole imprese. Per meglio comprendere questo aspetto vengono comparate, in forma sintetica, alcune delle principali teorie dell’internazionalizzazione delle imprese elaborate in ambito internazionale a partire dagli anni Ottanta, nella consapevolezza che non esiste un’unica teoria dell’internazionalizzazione, ma una collezione di teorie separate adatte ad analizzare aspetti parziali del fenomeno. Tra questi, ci si sofferma sugli aspetti ritenuti più interessanti per la presente ricerca.

Tra i modelli che intendono spiegare l’espansione internazionale vi sono la cosiddetta scuola economica e la scuola comportamentale. La prima, basata sul paradigma eclettico di Dunning, analizza il processo in una prospettiva economica, per cui le imprese sceglierebbero le modalità di espansione internazionale esclusivamente per minimizzare i costi e massimizzare i profitti. L’approccio è incentrato sul decisore e vede come profittevole un investimento estero solo se l’azienda ne trae determinati vantaggi.

La *behavioural school*, che si rifà al modello di Uppsala di Johansson e Vahlne, guarda invece all’internazionalizzazione come ad un processo evolutivo, di acquisizione, integrazione ed utilizzo di conoscenza sui mercati esteri e sui processi attraverso le operazioni estere effettuate dall’impresa. Il comportamento intrapreso dalle aziende è



conseguente all'apprendimento prodotto dal processo stesso, in una prospettiva di apprendimento dall'esperienza e dunque di "*learning by internationalization*". In questo senso l'internazionalizzazione è vista come un processo che si sviluppa per stadi incrementali, che partono da operazioni quali l'esportazione semplice, effettuate in paesi geograficamente e psicologicamente percepiti come più vicini, per evolversi poi in forme più avanzate ed impegnative, quali forme di cooperazione internazionale, sino agli investimenti esteri. Conoscenza e apprendimento fungono da connettori tra le diverse fasi e consentono di realizzare adattamenti dell'impresa ai cambiamenti interni ed esterni. Comparando i due approcci, si può affermare che la scuola comportamentale offre una visione dinamica del processo, mentre la scuola economica assume una prospettiva statica, basata sull'ottimizzazione dei costi in base alle modalità di penetrazione dei mercati esteri.

Un'ulteriore evoluzione è rappresentata dal modello del *network* di Johanson e Mattsson, incentrato sulle relazioni tra imprese. Il comportamento internazionale delle imprese sarebbe il risultato oltre che dell'esperienza della singola impresa anche del *network* di relazioni internazionali a cui partecipa. Il *focus* si sposta dall'impresa al contesto di appartenenza, nella considerazione che vi è una condivisione di dotazioni e competenze tra *network* di imprese che si formano nel processo.

Infine, i modelli di internazionalizzazione correlati all'innovazione, tra cui quello di Lundvall, che si sono sviluppati a partire dagli anni Ottanta rappresentano un interessante sviluppo del modello di Uppsala. Questi modelli descrivono l'internazionalizzazione come un processo di adozione di una sequenza di nuove tecnologie, perché l'internazionalizzazione è percepita come una forma di innovazione per l'impresa. L'internazionalizzazione è vista come uno sviluppo a stadi in cui ogni stadio presenta maggior esperienza e coinvolgimento del precedente. Parte del contributo dei modelli correlati all'innovazione è dato dalla spiegazione di come inizia il processo, del ruolo determinante svolto dai decisori e dalle variabili interne ed esterne che influenzano le loro decisioni. Tra le variabili interne vengono considerate le caratteristiche generali dell'azienda, tra cui la dimensione, ma anche le caratteristiche del decisore, in termini di esperienza nei mercati esteri, pur non facendo esplicito riferimento alle competenze possedute. Sul versante delle variabili esterne vengono considerate le politiche nazionali a supporto di questi processi e le condizioni complessive del paese, includendo la competitività, il livello di istruzione della forza lavoro e il raccordo tra industria, legislazione, infrastrutture e quadro istituzionale.

Da questo breve quadro teorico è possibile evidenziare come non esiste un unico modello che spieghi tutti i fenomeni correlati all'internazionalizzazione poiché i differenti modelli possono avere aspetti di complementarità, spiegando aspetti diversi dello stesso fenomeno. Ai fini del presente lavoro interessa però assumere la prospettiva che può meglio interpretare le dinamiche di internazionalizzazione proprie delle PMI e le competenze necessarie. In questo senso il modello economico non spiega appieno i

risultati ottenuti da molte micro e piccole imprese ben internazionalizzate, anche con forme avanzate di presenza estera, pur con risorse limitate a disposizione. La prospettiva dell'apprendimento per stadi incrementali sposta l'attenzione dalle risorse materiali al processo, valorizzando gli apprendimenti e le conoscenze acquisite anche in modo informale, benché abbia un approccio deterministico, focalizzato sul comportamento della singola impresa e sulle sue risorse interne, mentre il processo di internazionalizzazione non sempre procede per stadi lineari, soprattutto nelle PMI. Il modello del *network* apre invece alla dimensione di contesto e di rete, tipica dell'operatività internazionale, che presuppone uno scambio di conoscenze e la condivisione di risorse che possono contribuire al superamento dei limiti interni che spesso caratterizzano le PMI. Un modello che valorizzi l'apprendimento legato all'esperienza, organizzativo e di rete, legato al *network* di relazioni entro cui l'azienda opera, può meglio spiegare i processi di internazionalizzazione delle PMI. In questa prospettiva, la conoscenza e il coinvolgimento rappresentano i *driver* dell'internazionalizzazione. Proprio il patrimonio di conoscenze e le risorse immateriali secondo una comprovata letteratura sono rilevanti nelle imprese minori che eccellono in ambito internazionale, mentre la carenza di queste risorse è emersa come uno dei principali ostacoli all'internazionalizzazione indagati dalla ricerca empirica.

Il grado di maturazione raggiunto dalle imprese sui mercati internazionali è in relazione biunivoca con lo stock di risorse e competenze disponibili per l'impresa stessa, per cui la modalità di ingresso può essere semplice o avanzata in relazione a questo stock, più che un processo incrementale dalla forma più semplice (esportazione indiretta) a quella più evoluta (investimenti esteri). Questa visione consente di andare oltre il limite dimensionale come impedimento *tout court* ad avviare forme anche avanzate di internazionalizzazione. Infine, i modelli basati sull'innovazione confermano che internazionalizzazione e innovazione sono correlati e possono sostenersi l'un l'altra.

Alcuni studi convergono sulla considerazione che il processo di internazionalizzazione delle PMI sia da intendere come un processo di apprendimento *knowledge based*, che però presenta difficoltà di strutturazione e pianificazione. La diversità degli esiti e delle modalità dei percorsi di internazionalizzazione delle PMI che emerge da differenti studi empirici non consente di individuare un unico modello che interpreti tale fenomeno. Invece, nella realtà le PMI interpretano e modellano tale percorso in maniera dinamica e articolata, sfruttando le caratteristiche peculiari della propria formula imprenditoriale e valorizzando allo stesso tempo il contesto internazionale. Resta centrale la modalità prescelta di internazionalizzazione e la forma organizzativa adottata per entrare nei mercati esteri, collocabile lungo un *continuum* di forme organizzative che vanno dall'esportazione agli investimenti diretti esteri. Il grado di maturazione raggiunto dall'impresa nei paesi esteri appare in relazione biunivoca con lo *stock* di risorse e competenze disponibili, ovvero di risorse intangibili, in termini qualitativi più che quantitativi, come osservato dagli studi sulla *resource based view*.

Le caratteristiche dei processi di apprendimento delle PMI che si alimentano a seguito dell'espansione oltreconfine sarebbero incentrate prevalentemente sulla prospettiva tacita, legata in particolare alle caratteristiche del management, alla preferenza per canali personali e informali e al *learning by doing*. Le stesse competenze possedute dalle PMI risultano fortemente condizionate dai processi di apprendimento sottostanti, sia in termini di competenze organizzative che strategiche.

Questa interpretazione dei processi di internazionalizzazione porta anche ad una diversa lettura delle azioni di sostegno alle PMI meno dotate in termini di *stock* di conoscenze, di relazioni e di capacità di innovare. In particolare, le attività formative volte a sviluppare conoscenze e competenze su questi processi possono costituire un valido supporto, accanto a servizi generali per l'internazionalizzazione, alle consulenze specifiche e al sostegno finanziario. La considerazione che l'apprendimento nell'ambito dell'internazionalizzazione avviene in forma esperienziale ed è alimentato dal processo stesso è importante per individuare le migliori metodologie formative, trattate nel capitolo II.

### **3. La PMI come *learning organization***

L'apprendimento è un fattore fondamentale di flessibilità e adattamento, che consente alle imprese di cambiare per affrontare nuovi scenari per raggiungere maggiori livelli di competitività. Questo richiede che le organizzazioni promuovano gli apprendimenti necessari a sviluppare le competenze per supportare questi cambiamenti, assumendo il modello della *learning organization*.

La domanda posta in questo paragrafo è se le PMI possono configurarsi come "organizzazioni che apprendono", al pari delle imprese di maggiori dimensioni, pur con una dotazione inferiore di risorse economiche, umane e organizzative, e se i processi di internazionalizzazione influenzano gli apprendimenti.

Nell'ambito degli studi organizzativi, a partire da Argyris e Schön, con il termine *learning organization* si definiscono le imprese che lavorano affinché i propri dipendenti apprendano in quanto individui, come parte di un gruppo e nell'ambito dell'intera organizzazione di cui fanno parte. Lo scopo è di promuovere lo sviluppo delle loro *capabilities* e di migliorare la produttività e l'efficienza dell'organizzazione stessa.

Un'impresa diviene una *learning organization* se è capace di creare, acquisire e trasferire conoscenza. Essa facilita l'apprendimento dei suoi membri, è capace di produrre consapevolmente cambiamento e basa la sua esistenza nel mercato su un costante processo di apprendimento e innovazione. In questo senso l'impresa è vista come una comunità di pratica i cui membri assumono un modo di pensare interconnesso e con uno scopo comune.

Tra i fattori primari che possono aiutare le organizzazioni a diventare *learning organization* vi sono l'innovazione, l'apprendimento in gruppo, lo stile di *leadership*.

Come evidenziato da alcune teorie (cfr. § 2.3.), il processo di internazionalizzazione si configura come un processo di apprendimento generato dalla necessità di cambiamento e di innovazione, per potersi adattare ad un contesto globale competitivo. All'espansione internazionale corrisponde anche un'estensione degli apprendimenti dentro e oltre il confine aziendale. Il soggetto primario che determina l'innescò di questo processo è l'imprenditore manager, di cui sono fondamentali le competenze e l'apertura all'ambiente internazionale.

Il fenomeno dell'internazionalizzazione, agendo da generatore di complessità dinamica, favorisce l'accelerazione dei processi di creazione di nuova conoscenza. Questa caratteristica riguarda tutte le imprese, indipendentemente dalla dimensione. Un elemento di differenziazione è il settore produttivo, che può essere a minore o maggiore valore aggiunto e colpito in differenti modi dalla competitività internazionale. In questo senso, l'impresa che affronta il processo di internazionalizzazione potrebbe essere particolarmente propensa ad assumere un modello di *learning organization*. Infatti, l'internazionalizzazione predispone l'azienda ad incrementare la creazione e il trasferimento di conoscenza e di valore, dai lavoratori all'organizzazione, espandendosi sino al complesso di relazioni entro cui opera, siano esse territoriali o di rete (*clusters*, reti di imprese, distretti, poli tecnologici, comunità professionali, ecc.).

La dimensione aziendale non costituisce di per sé un limite o un impedimento a configurarsi come "organizzazione che apprende". Piuttosto ciò che può contraddistinguere le PMI come potenziali *learning organization* sono il contesto e la modalità con cui le persone che vi lavorano apprendono.

Con riferimento al contesto, in generale gli apprendimenti sul luogo di lavoro ed in particolare nelle piccole imprese avvengono in larga misura nell'informalità, soprattutto attraverso la dimensione esperienziale, dell'agire professionale, e sono sostenuti dallo stesso progredire dell'esperienza in campo internazionale. Nelle piccole imprese l'organizzazione è poco strutturata e ruota attorno al soggetto decisore, solitamente l'imprenditore stesso. L'impresa è una comunità professionale i cui membri, imprenditore, management, lavoratori, apprendono sul luogo di lavoro, creano conoscenza e la condividono, in una visione e con obiettivi comuni.

In questo contesto, occorre interrogarsi su quale tipo di apprendimento abbia luogo nelle piccole imprese e se le categorie normalmente utilizzate per definire gli apprendimenti siano adeguate rispetto a queste realtà.

L'apprendimento organizzativo, inteso come l'attività e il processo mediante il quale le organizzazioni raggiungono il modello ideale della *learning organization*, presuppone un trasferimento di conoscenze e competenze in modo tale che il *know how* individuale diventi patrimonio comune dell'organizzazione stessa, in una interazione costante tra persona e organizzazione entro cui opera. Nelle microimprese fino a nove dipendenti vi è una rete di relazioni informali tra i componenti, imprenditore incluso, facilitata dal fatto che si tratta soprattutto di imprese familiari. Le mansioni non sono esattamente definite, ma spesso sono richieste funzioni *multitasking* e i ruoli sono almeno

parzialmente intercambiabili. La conoscenza è tacita e la sua trasmissione è prevalentemente non strutturata e codificata ed avviene in modo costante e intimamente connaturato al fare e alle necessità del “qui e ora”, più che frutto di una pianificazione. Nella piccola impresa apprendere è agire e l’esperienza del fare condivisa tra membri della comunità di pratica professionale alimenta uno scambio circolare virtuoso, benché non necessariamente consapevole. Le piccole imprese mantengono questa preminenza di relazioni ed apprendimenti informali fino ad un limite dimensionale variabile, riconducibile secondo alcune ricerche a circa trenta dipendenti. Al di sopra di questo limite, del tutto indicativo e correlato anche al settore produttivo – soprattutto se ad alto o basso valore aggiunto nella catena del valore – le imprese iniziano ad assumere un assetto organizzativo più complesso e di tipo manageriale, con delega di mansioni a singoli addetti, competenze più specifiche e ruoli più strutturati e definiti. A questo livello inizia la necessità di codificare maggiormente la conoscenza, che diviene necessariamente sempre più esplicita e formalizzata, dunque riconoscibile e trasmissibile anche con modalità formali.

Si può quindi affermare che anche la micro e piccola impresa è potenzialmente una organizzazione che apprende, in forme più frequentemente tacite ed in contesti informali, categorie che meglio interpretano la loro modalità di creazione e scambio di conoscenza. Cambia la modalità ed il contesto formativo, ma non la capacità di apprendere, che non è dipendente esclusivamente dalla dimensione. Questo spiega come micro e piccole imprese possano avere risultati eccellenti in ambito internazionale, grazie a processi produttivi ad alto valore aggiunto, per esempio in caso di lavorazioni a carattere artigianale di alta qualità, o di prodotti e servizi *high-tech*, che richiedono apprendimenti e sviluppo di conoscenze e competenze in un processo continuo di trasformazione e adattamento. Oltre alla differente modalità di apprendimento, occorre considerare che proprio le piccole imprese costituiscono vere comunità di pratica con un patrimonio conoscitivo distribuito tra tutti i componenti, ma meno visibile rispetto alle rilevazioni tradizionali, fondate su parametri quali la partecipazione alla formazione formale o al *training on the job* strutturato.

A fronte di questa lettura sulle modalità e le caratteristiche degli apprendimenti nelle PMI, alcune analisi evidenziano una resistenza da parte delle piccole imprese a riconoscere, formalizzare e rendere spendibili gli apprendimenti, in parte per il timore di perdere risorse umane. Infatti, le PMI fungono spesso da “incubatori formativi” di professionalità che poi vengono “sottratte” dalle imprese medio grandi, che offrono maggiori prospettive economiche e di carriera. A questa resistenza si somma anche la maggiore onerosità degli investimenti formativi strutturati per le PMI, rispetto alle risorse a disposizione delle grandi imprese.

Da questa analisi emerge che anche le PMI sono potenziali organizzazioni che apprendono, pur in forme e modalità differenti rispetto alle grandi imprese e meno facilmente rilevabili, e che il processo di internazionalizzazione può fungere da catalizzatore degli apprendimenti. Questo contribuisce a sfatare il mito della minore

propensione delle PMI a riconoscere il valore degli apprendimenti e ad investire in formazione.

L'impresa come *learning organization* riconosce e promuove consapevolmente la trasmissione di saperi tra membri dell'azienda stessa, siano essi apprendisti per i quali è prevista un'attività formativa strutturata e riconosciuta, sia per altro personale in ingresso e, in una prospettiva di formazione continua, per tutti gli altri lavoratori che necessitano di un aggiornamento o di un ampliamento delle competenze per continuare a svolgere le proprie mansioni in modo più produttivo o per svolgerne di nuove.

Ciò che caratterizza queste organizzazioni è il riconoscimento esplicito e la valorizzazione della dimensione formativa, nonché la riflessione sugli apprendimenti e sull'importanza della condivisione e dello sviluppo delle competenze possedute dalle persone e dall'organizzazione stessa. In questo senso una *learning organization* non è da intendere come un'impresa che effettua maggior formazione di tipo formale, ma come un'impresa che valorizza gli apprendimenti che vi hanno luogo, in modo consapevole e nelle modalità in cui questi avvengono.

In questa dimensione, l'impresa è dunque in grado di affrontare con maggiori strumenti anche la competitività globale, perché in grado di adattarsi, modificare comportamenti, formare lavoratori competenti, promuovendone le *capabilities* attraverso lo sviluppo sia di competenze trasversali o *job generic*, (lavorare in gruppo, autonomia, competenza di giudizio, chiarezza comunicativa ecc.), sia tecnico-specialistiche o *job specific*.

In questo senso si può affermare la centralità della dimensione formativa interna all'impresa stessa in quanto *learning organization* dove si apprende *for work, at work, through work e from work*. L'impresa che apprende realizza un salto di qualità passando dalla dimensione dell'apprendimento a quella della formazione, ovvero della condivisione e trasmissione di conoscenza nella comunità professionale, ma anche in collaborazione con le istituzioni di istruzione e formazione, per esempio attraverso forme di alternanza tra studio e lavoro.

Come precedentemente verificato attraverso l'analisi di alcune teorie sull'internazionalizzazione, le imprese internazionali richiedono di per sé lo sviluppo di competenze all'interno dell'organizzazione, a partire dall'imprenditore stesso e sino al coinvolgimento di tutte le diverse funzioni aziendali. In questa prospettiva, il processo di internazionalizzazione può aumentare la consapevolezza della necessità, per le PMI, di divenire *learning organization*, attraverso la valorizzazione degli apprendimenti e la promozione della dimensione formativa dell'impresa.

## Capitolo II

### PMI e formazione per l'internazionalizzazione

*Sommario:* **1.** Capitale umano e PMI. – **1.1.** Di cosa parliamo quando parliamo di “capitale umano”. – **1.2.** I metodi per la misurazione del capitale umano: l'indice europeo. – **1.3.** Indicatori del capitale umano e PMI. – **1.4.** Dimensione aziendale e capitale umano. – **2.** La formazione continua per l'internazionalizzazione delle PMI. – **2.1.** *Lifelong learning* e formazione continua. – **2.2.** La formazione continua in Italia per dimensione e settore aziendale. – **2.3.** Le difficoltà di accesso delle PMI alla formazione. – **2.4.** Quale formazione per le PMI? – **2.5.** La formazione per l'internazionalizzazione. – **3.** Il processo formativo: analisi dei fabbisogni, metodologie e certificazione delle competenze. – **3.1.** L'analisi dei fabbisogni professionali e di formazione nelle PMI. – **3.2.** Metodologie e metodi formativi. – **3.3.** Valutare gli esiti della formazione. – **3.4.** La validazione degli apprendimenti e la certificazione delle competenze. – **4.** Le competenze per l'internazionalizzazione. – **5.** L'alta formazione per le PMI.

Nel presente capitolo viene trattato il tema centrale della formazione a supporto dei processi di internazionalizzazione delle PMI. La formazione costituisce uno strumento per dotare le persone e l'organizzazione in cui lavorano delle competenze necessarie ad intraprendere o potenziare i processi di internazionalizzazione, a condizione che sia realizzata *ad hoc*, in funzione della dimensione e del livello di internazionalizzazione.

Il presupposto di partenza è che la dimensione aziendale sia un indicatore dello *stock* di risorse tangibili e intangibili a disposizione e che costituisca una variabile indipendente che influenza anche le scelte e le caratteristiche del processo formativo. Il livello e la modalità di internazionalizzazione rappresenta una seconda variabile indipendente, che a sua volta si intreccia con la dimensione aziendale e condiziona la scelta delle metodologie e dei contenuti della formazione.

Nel capitolo si cerca di mettere in luce queste specificità e di individuare le principali caratteristiche, da verificare anche attraverso le successive indagini (cfr. capitolo III), affinché la formazione possa contribuire a promuovere efficacemente lo sviluppo delle PMI nei mercati internazionali.

#### 1. Capitale umano e PMI

Le PMI necessitano di una adeguata dotazione di capitale umano per affrontare la competizione internazionale. Alcune ricerche mostrano invece un *gap* di risorse umane possedute dalle PMI rispetto alle grandi imprese e come questo fatto costituisca uno dei principali svantaggi nell'accesso ai mercati internazionali. Per comprendere le cause di questo svantaggio occorre definire meglio cosa si intende per capitale umano e qual è il modo migliore di misurarlo per le PMI.

## 1.1. Di cosa parliamo quando parliamo di “capitale umano”

Secondo la definizione dell'OCSE il capitale umano è: *«the knowledge, skills, competencies and attributes embodied in individuals that facilitate the creation of personal, social and economic well-being»*. In altri termini, il capitale umano rappresenta l'insieme delle conoscenze, abilità e competenze che migliorano, prima ancora che le modalità di lavoro, le condizioni di vita, sia personali che sociali, in termini economici e di benessere complessivo.

Il capitale umano rappresenta la risorsa intangibile primaria che consente alle persone di essere maggiormente occupabili e di soddisfare la domanda di professioni “*high skilled*” richieste dal mercato del lavoro. Per le imprese l'importanza del capitale umano è collegata alla necessità di dotarsi delle competenze necessarie ad innovare, sostenere il cambiamento tecnologico e a competere sui mercati internazionali. In letteratura vi sono evidenze della correlazione tra istruzione, competenze e redditività aziendale. Diverse teorie del capitale umano ed un'ampissima letteratura in materia hanno cercato di definire e misurare questo concetto, che è stato utilizzato per indicare il rendimento dell'istruzione in termini economici, di retribuzioni, nell'assunto che l'istruzione abbia un valore economico in sé e rappresenti una forma di investimento che, pur nella sua specificità, produce ricchezza, individuale e collettiva. I contenuti del capitale umano sono quindi in parte attributi intangibili ed hanno rilievo primario per le persone, ma anche per la società e per il mercato del lavoro.

L'analisi del capitale umano secondo l'approccio della scuola di Chicago, che negli anni Sessanta grazie al contributo degli economisti Schultz, Mincer e Becker ha elaborato un approccio all'analisi del ruolo dell'istruzione nella prospettiva del capitale umano, associa il livello di istruzione – e quindi di conoscenza, competenza e capacità di analizzare i problemi e così pure l'apprendimento sviluppato sul posto di lavoro – al livello di occupabilità, alla retribuzione delle persone e alla produttività complessiva delle imprese. La valorizzazione del capitale umano nel mercato del lavoro può infatti contribuire a innescare crescita e sviluppo, aumentando la produttività del sistema economico sempre più basato sulla conoscenza.

Il capitale umano ha costituito una variabile ampiamente utilizzata in economia, da misurare nell'analisi empirica per lo studio della crescita economica, della distribuzione dei redditi, dell'occupabilità e del commercio internazionale. La misurabilità del capitale umano non è però univocamente definita nelle analisi empiriche, che impiegano diversi modelli e parametri. Gli approcci più diffusi si basano o su indici semplici o su strumenti econometrici e statistici complessi. Se le prime misurazioni del “capitale umano”, negli anni Ottanta, consideravano i risultati dell'istruzione scolastica e universitaria, l'analisi si è successivamente ampliata agli esiti dell'apprendimento sul posto di lavoro, considerando anche gli anni di esperienza lavorativa e di permanenza nella stessa impresa quali indicatori di accumulo del capitale umano. Sotto questo punto di vista il capitale umano diventa il motore attraverso cui l'istruzione e le competenze



acquisite *on the job* assumono un valore economico in sé, aumentando la produttività dei lavoratori.

Il capitale umano è però un concetto sfaccettato e un bene complesso, che richiede una comprensione chiara per una misurazione efficace. Da una rassegna delle tecniche e dei modelli con cui la letteratura economica ha affrontato il problema della misurazione emerge che non esiste una migliore misurabilità del capitale umano in termini assoluti, ma al contrario risultano migliori i metodi che sembrano più efficienti e coerenti con gli scopi analitici da perseguire. Inoltre, risulta fondamentale la qualità e disponibilità dei dati, più di ogni altra istanza teoretica o metodologica. La motivazione della scelta di una misura del capitale umano è centrale: un indicatore deve essere scelto in relazione agli scopi conoscitivi dell'indagine, altrimenti può risultare fuorviante.

L'obiettivo è quindi valutare se vi sia una relazione tra dimensione aziendale e capitale umano e quali indicatori sono più adatti a misurare e valorizzare il capitale umano delle PMI.

## **1.2. I metodi per la misurazione del capitale umano: l'indice europeo**

Nel tempo si sono susseguiti diversi approcci e metodi di calcolo del capitale umano, con differenti finalità.

Il metodo macro-deduttivo è stato utilizzato per il calcolo di indicatori relativi alla dotazione di capitale umano di alcuni paesi europei. L'obiettivo di questo metodo è quello di arrivare al calcolo – in termini monetari – del valore del capitale umano, per poter effettuare una comparazione tra paesi su grandezze omogenee. Il metodo, pur con alcuni importanti limiti, ha consentito di tracciare un indice europeo del capitale umano. In particolare sono state mosse critiche rispetto al fatto che il valore monetario non esprime gli effettivi contenuti delle conoscenze, che la prospettiva macro non esprime valori significativi del capitale umano individuale o di un'organizzazione e che la crescita non dipende esclusivamente dalle quantità impiegate di capitale e lavoro. L'indice europeo è basato sul parametro nazionale del costo dell'istruzione formale e informale, espresso in euro e moltiplicato per il numero di persone che vivono in ciascun paese, corretto per tener conto del deprezzamento causato dall'invecchiamento e dalla perdita di conoscenze a cui vanno inevitabilmente incontro le persone, oltre ad aggiustamenti legati agli sviluppi demografici della popolazione. L'indice europeo del capitale umano ha permesso di creare, su incarico del Consiglio di Lisbona, un quadro comparato del capitale umano per tredici paesi europei, tra i quali l'Italia.

Tabella 1 – L'indice europeo del capitale umano

Posizione	Paese	Punteggio complessivo
1	Svezia	8
2	Danimarca	14
3	Regno Unito	19
4	Olanda	21
5	Austria	23
6	Finlandia	29
7	Irlanda	30
8	Francia	30
9	Belgio	31
10	Germania	36
11	Portogallo	37
12	Spagna	38
13	<b>Italia</b>	<b>48</b>

Fonte: Ederer, 2006

Dalla tabella 1 emerge che l'Italia si posiziona all'ultimo posto, preceduta da Spagna, Portogallo e Germania, pur con un discreto differenziale rispetto a quest'ultima (indice 48 vs. 36). Anche in questo caso, la parametrizzazione complessiva tiene conto solo di indici monetari di investimento in istruzione e formazione, di cui l'Italia è carente, ma fornisce un quadro comparativo di riferimento entro cui si collocano le analisi del capitale umano posseduto dalle organizzazioni in un dato paese. Da questo punto di vista emerge uno svantaggio di partenza, dovuto al sistema paese e agli scarsi investimenti in istruzione e formazione.

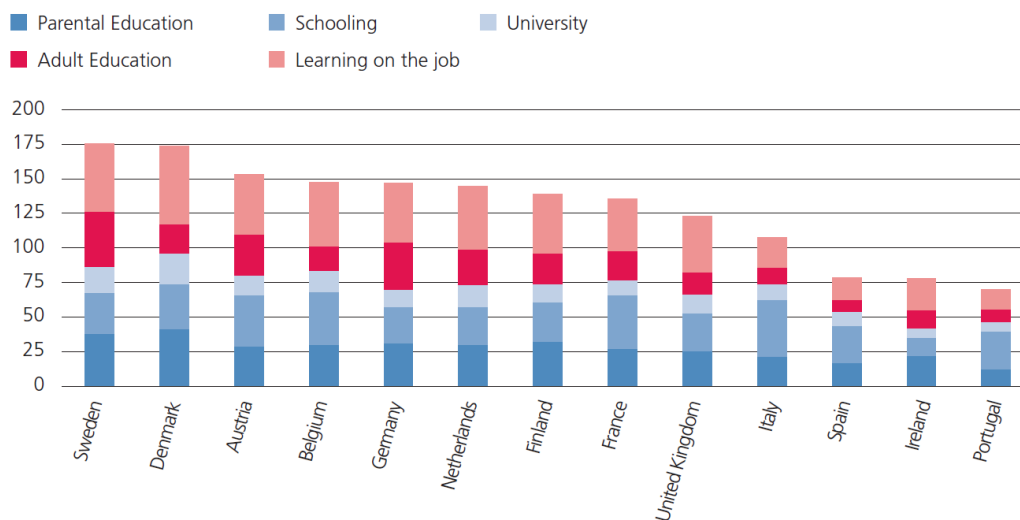
Più interessante, nella stessa ricerca sull'indice europeo per la misurazione del capitale umano, è il concetto di "dotazione di capitale umano". La dotazione in capitale umano in termini di istruzione e formazione tiene conto di:

- a. educazione dei genitori;
- b. scolarizzazione;
- c. formazione degli adulti;
- d. università;
- e. apprendimento *on the job*.

La dotazione di capitale umano risulta fortemente condizionata dalla formazione permanente effettuata nelle aziende, intesa come formazione degli adulti e apprendimento sul posto di lavoro. In genere, l'intensità della formazione nelle imprese si può misurare attraverso il numero di dipendenti formati e il numero di ore di formazione effettuata, oltre ai costi sostenuti. È evidente che è difficile disporre di misure precise circa la quantità e qualità dell'investimento formativo *on the job* non formalizzato, del tipo *learning by doing*. Questo potrebbe penalizzare proprio le PMI nella rilevazione della dotazione in capitale umano, particolarmente nei paesi in cui sono meno sviluppate le pratiche di validazione e certificazione delle competenze in ambito lavorativo, quali l'Italia, con relativa attribuzione e riconoscimento del costo sostenuto. Anche l'indice europeo della dotazione di capitale umano (grafico 1) non

pare mostrare, dunque, la quota di capitale umano “sommerso”, tipico delle PMI, perché non rilevato e pertanto non comparabile.

Grafico 1 – Composizione media della dotazione di capitale umano per occupato, per tipi di educazione ricevuta (valori in migliaia di euro)



Fonte: Ederer, 2006

Rispetto ad altri paesi europei inclusi nella rilevazione (Svezia, Danimarca, Austria, Belgio Germania e Olanda), l'Italia risulta deficitaria nel dato relativo alla formazione degli adulti e al *training on the job*, mentre la dotazione relativa all'istruzione non sembra scostarsi dalla media dei paesi considerati.

Questo trova riscontro nella scarsa partecipazione degli adulti in Italia ad attività di formazione permanente, come rilevato dai rapporti ISFOL sulla formazione continua (cfr. § 2.2.). Il dato potrebbe comunque essere sottostimato, dato che parte degli apprendimenti sul luogo di lavoro avvengono in forma tacita, spesso difficile da categorizzare e non riconosciuta attraverso idonei meccanismi di riconoscimento e validazione.

### 1.3. Indicatori del capitale umano e PMI

Nella letteratura italiana vengono utilizzati cinque gruppi di indicatori del capitale umano, ognuno con una funzione specifica, raggruppati nella tabella 2.

Tabella 2 – Indicatori del capitale umano

---

#### INDICATORI DI STOCK

Misurano in termini quantitativi alcuni **dati relativi alla partecipazione al sistema di istruzione** (scuole e studenti), al funzionamento delle istituzioni scolastiche e al livello di istruzione generale.

---

---

### **INDICATORI DI INPUT**

Raccogliono tutti gli indicatori che fanno riferimento all'ammontare delle **risorse pubbliche e private** impiegate nel processo di creazione di capitale umano (indicatori economici di spesa).

---

### **INDICATORI DI FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA**

Si riferiscono al **funzionamento della scuola** o dell'intero sistema dell'istruzione e della formazione, con l'idea che il migliore funzionamento dell'attività scolastica oppure l'efficiente utilizzo delle risorse da parte della scuola sia correlato ad un incremento del capitale umano.

---

### **INDICATORI DI OUTPUT**

Misurano il **capitale umano** tramite gli **effettivi risultati conseguiti dal sistema dell'istruzione**, misurabili dal livello di conoscenze e dal livello retributivo.

---

### **INDICATORI DI MISURA DELLE COMPETENZE**

Misurano **abilità e competenze accumulate dai lavoratori, in contesti non formali e informali** (es. la formazione sul posto di lavoro, attività manuali e pratiche).

---

*Fonte: rielaborazione da Nosvelli, 2009*

Tra gli indicatori che possono essere particolarmente significativi nella valutazione del capitale umano delle PMI italiane, vengono individuati e commentati i seguenti.

1. *Spese delle imprese per la formazione.* Si tratta di un indicatore di *input* che tiene conto delle risorse private impiegate, significativo dell'investimento in formazione continua da parte delle imprese. Le PMI italiane su questo indicatore risultano sicuramente carenti, dato che possiedono scarse risorse economiche da dedicare alla formazione. Tra le spese per la formazione rientrano i corsi di formazione e aggiornamento, così come la formazione *on the job* degli apprendisti.
2. *Differenziali retributivi connessi all'istruzione.* Questo indicatore di *output* mette in relazione i titoli di studio conseguiti nel sistema di istruzione e formazione con i livelli di retribuzione percepiti sul posto di lavoro occupato in termini di salari medi per ciascun livello di istruzione rispetto a salari per livelli di istruzione presi come *benchmark*. L'indicatore potrebbe penalizzare le PMI, soprattutto quelle meno innovative, che impiegano dipendenti in qualifiche intermedie e con competenze spesso acquisite *on the job*, in contesto non formale o informale, ma non validati e certificati e talvolta non adeguatamente riconosciuti nelle qualifiche professionali. Inoltre vi possono essere molte altre variabili che incidono sul livello retributivo oltre all'istruzione, come aspetti contrattuali, quali la retribuzione variabile, stabilita in base ai contratti collettivi di lavoro.
3. *Indicatori di misura delle competenze.* Si riferiscono alla possibilità di misurare le competenze accumulate dai lavoratori tramite la formazione sul posto di lavoro o altri apprendimenti in contesti della propria vita. Tra questi indicatori rientrano:

- a. *concentrazione di determinate figure professionali per specifici settori produttivi o per livelli di inquadramento, rispetto al totale dei lavoratori.* Questo indicatore sottintende l'idea che alla concentrazione corrisponda anche un differente impiego di conoscenze a seconda delle figure professionali considerate. Si tratta però di un parametro che è legato ai sistemi di inquadramento e classificazione dei lavoratori contenuti nei contratti collettivi, spesso non modernizzati e quindi inadeguati a definire proprio le professionalità più innovative, non ancora riconosciute e valorizzate anche contrattualmente (un esempio significativo è rappresentato dai lavoratori dei settori delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione, di seguito TIC). Le stesse figure professionali sono mutevoli nel tempo anche rispetto alle competenze, conoscenze, abilità correlate. Il parametro rischia di valutare un elemento non univocamente classificato/classificabile, rendendo ostica la sua misurazione e comparabilità, anche se ha il vantaggio di poter essere applicato anche alle singole realtà aziendali o territoriali;
- b. *disponibilità di tipologie di abilità specifiche.* Questo indicatore intende misurare competenze, conoscenze, abilità effettivamente possedute dai lavoratori, legata ad un ambito lavorativo specifico, per stimare le opportunità occupazionali e salariali di un individuo. Anche in questo caso si pongono questioni di difficoltà della rilevazione, non essendo ancora diffuse pratiche di certificazione delle competenze;
- c. *domanda di lavoratori dotati di specifiche competenze/totale domanda di lavoro.* L'indicatore è riferito all'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Intende misurare la domanda di competenze/professioni specifiche da parte delle imprese rispetto alla domanda totale e dunque valutare domanda e offerta di competenze, mettendo in luce *skill shortage* e il *mismatch* domanda-offerta di lavoro. Si tratta di un elemento fondamentale per le aziende, ma è più adeguato per una rilevazione macro che di singola impresa.

Gli indicatori di misura delle competenze possono rappresentare il vero *focus* della misurazione del capitale umano per le PMI. L'importanza di questa dimensione e della sua valorizzazione rappresenta un obiettivo delle politiche in ambito europeo e nazionale legate al riconoscimento, validazione e certificazione delle competenze acquisite in contesti formali, non formali e informali. Senza l'implementazione di questi indicatori si rischia di perdere un pezzo di capitale umano, particolarmente nei contesti che ne fanno maggior ricorso, quali le micro e piccole imprese. Resta da vedere quali indicatori siano significativi e come si possano raccogliere e comparare i dati.

Le potenzialità di questi indicatori per la misura del capitale umano sono limitate dalla disponibilità dei dati per consentire la costruzione e l'analisi degli indicatori, nonché il possibile confronto nel tempo e nello spazio.

Inoltre, vi è un limite intrinseco a questi indicatori, nei quali non può trovare espressione la dimensione tacita dell'apprendimento nelle aziende, che manca di visibilità dell'investimento economico, soprattutto per le micro e piccole imprese in assenza di adeguati e diffusi sistemi di validazione e certificazione.

Pertanto, si può affermare che la misurazione del capitale umano con questi indicatori penalizza le piccole imprese, anziché valorizzarle, proprio per la loro difficoltà a “capitalizzare” competenze diffuse e a rientrare nei rigidi parametri legati per lo più alla formazione formale e alle spese in istruzione e formazione. In particolare, non vi sono indicatori adeguati a misurare tutte le risorse intangibili presenti nelle PMI e possedute dalle persone che vi lavorano.

#### 1.4. Dimensione aziendale e capitale umano

Passando alla valutazione del capitale umano in relazione alla dimensione aziendale, il livello di partecipazione alla formazione professionale in azienda in termini di quota dei formati, come viene evidenziato nella tabella 3, risulta fortemente condizionato dalla dimensione aziendale.

Tabella 3 – Partecipanti a corsi di formazione nelle imprese per classi di addetti e sesso.  
(percentuali sul totale degli addetti di tutte le imprese)

CLASSI DI ADDETTI	Totale partecipanti	Totale partecipanti maschi	Totale partecipanti femmine
Composizioni percentuali			
10-19 addetti	18,9	20,6	15,5
20-49 addetti	23,9	25,7	20,1
50-249 addetti	31,8	33,4	28,2
250-499 addetti	41,9	44,1	37,8
500-999 addetti	47,6	50,4	43,0
1000 addetti e oltre	60,0	61,6	57,6
<b>TOTALE</b>	<b>36,0</b>	<b>37,1</b>	<b>33,9</b>

Fonte: Elaborazione su dati ISTAT, Rilevazione sulla formazione del personale nelle imprese. Anno 2010

Le imprese da 10 a 19 addetti, in particolare, hanno una quota di formati (18,9%) che è inferiore ad un terzo di quella delle imprese oltre i 1.000 dipendenti (60%). Risulta uno svantaggio nella partecipazione da parte delle donne, costante in tutte le classi dimensionali considerate. I dati sembrano suggerire una significativa variazione del contributo delle aziende alla formazione del capitale umano dei lavoratori, in relazione alla dimensione aziendale. Tuttavia, sarebbe stato opportuno includere nell'indagine anche le micro imprese (fino a 9 addetti), non rilevate nel campione. Inoltre, non sono stati rinvenuti dati che consentano di mettere in relazione formazione e livello di internazionalizzazione. Le PMI internazionalizzate sono tendenzialmente più innovative

e necessitano di competenze nuove, non rinvenibili all'interno dell'impresa, con conseguente necessità di maggiore investimento nel capitale umano, soprattutto nel settore manifatturiero e per i servizi ad alto contenuto tecnologico

Nelle PMI italiane è fondamentale il capitale umano posseduto dal/i soggetto/i decisore/i, che soprattutto nelle micro e piccole imprese, spesso è l'imprenditore stesso, che innesca processi di cambiamento e di innovazione. Nelle medie e grandi imprese invece vi è già una struttura organizzativa più articolata, con un management spesso esterno alla proprietà, assunto già con titoli di studio adeguati alle competenze richieste. In generale è importante tutto il capitale umano – in qualunque contesto sia stato acquisito – posseduto dalle imprese, ed in particolare quello posseduto dall'imprenditore e dai dipendenti in ruoli chiave e di supporto.

Dalla valutazione del capitale umano complessivamente posseduto è possibile passare ad una valutazione della necessità di innesto di nuovo capitale umano nelle PMI, mediante riqualificazione e aggiornamento dei lavoratori o mediante nuove assunzioni di giovani con competenze manageriali, linguistiche, nelle TIC, di stranieri per l'inserimento di risorse umane nuove sui mercati esteri di destinazione.

L'internazionalizzazione, per il contenuto di innovazione e di apprendimento che comporta, si configura come un *driver* di incremento del capitale umano, in termini di maggior richiesta di personale qualificato, anche per le PMI.

Pur essendo evidente la correlazione diretta tra capitale umano e dimensione aziendale, occorre considerare che i parametri assunti per le rilevazioni appaiono inadeguati a misurare in modo efficace tutte le competenze acquisite sul posto di lavoro e non formalizzate, tipiche delle PMI.

## **2. La formazione continua per l'internazionalizzazione delle PMI**

La formazione continua rappresenta una possibile risposta alla necessità delle PMI di dotarsi di capitale umano con le competenze necessarie ad operare in mercati sempre più competitivi, soprattutto quelli internazionali, contribuendo ad innalzare la produttività aziendale. Essa rappresenta anche un'essenziale strategia anticrisi, utilizzata nell'attuale periodo di recessione economica nell'ambito delle politiche attive per il mercato del lavoro per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, ri-qualificare i lavoratori e promuoverne o mantenerne l'occupabilità. In questa prospettiva, la formazione continua è destinata anche a fasce escluse o a rischio di esclusione dal mercato del lavoro, come lavoratori in cassa integrazione, in mobilità e disoccupati.

La presente ricerca, in coerenza con le indicazioni e le priorità dettate dalle istituzioni europee, prende in considerazione la formazione continua per le PMI intesa come formazione diretta agli adulti occupati, compreso il livello manageriale, volta a favorirne l'aggiornamento e la qualificazione professionale e a dare risposta alla domanda di competenze delle imprese.

## 2.1. *Lifelong learning* e formazione continua

La formazione continua rientra nel più ampio quadro dell'apprendimento permanente o *lifelong learning*, ma anche del *lifewide learning*, intesi come apprendimenti che avvengono nei modi e negli ambiti più diversi della vita delle persone.

Le politiche europee e quelle nazionali incentivano l'apprendimento permanente anche con riferimento all'impatto che esso determina sul mercato del lavoro, contribuendo allo sviluppo di competenze utili per formare le professionalità richieste dalle imprese e quindi a migliorare il *matching* tra domanda e offerta di lavoro.

Nelle Conclusioni del Consiglio Europeo del 12 maggio 2009 su un quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione («ET 2020»), sono stati definiti gli obiettivi da raggiungere entro il 2020, il primo dei quali è volto a promuovere l'apprendimento permanente e la mobilità attraverso lo sviluppo di nuove iniziative nel settore dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita. In tema di formazione, l'obiettivo della strategia è il raggiungimento della quota del 15% degli adulti da 25 a 64 anni che dovrebbe partecipare ad attività di istruzione o formazione nel corso delle quattro settimane precedenti l'indagine.

L'importanza dell'apprendimento permanente per promuovere la qualità del lavoro emerge anche dagli orientamenti per l'occupazione e l'integrazione economica, rilanciati nella Strategia Europa 2020, quale evoluzione della Strategia europea di Lisbona del 2000. Il programma assegna alla formazione lungo tutto l'arco della vita un ruolo fondamentale, quale leva di sviluppo della persona nella sua dimensione individuale, sociale e professionale e quale elemento strategico dell'UE per rilanciare una crescita economica e sociale intelligente, sostenibile e inclusiva.

L'obiettivo strategico è quello di «*diventare l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale*». L'orientamento n. 8 pone l'obiettivo di disporre di una forza lavoro qualificata conforme alle esigenze del mercato occupazionale, promuovendo la qualità del lavoro e la formazione continua.

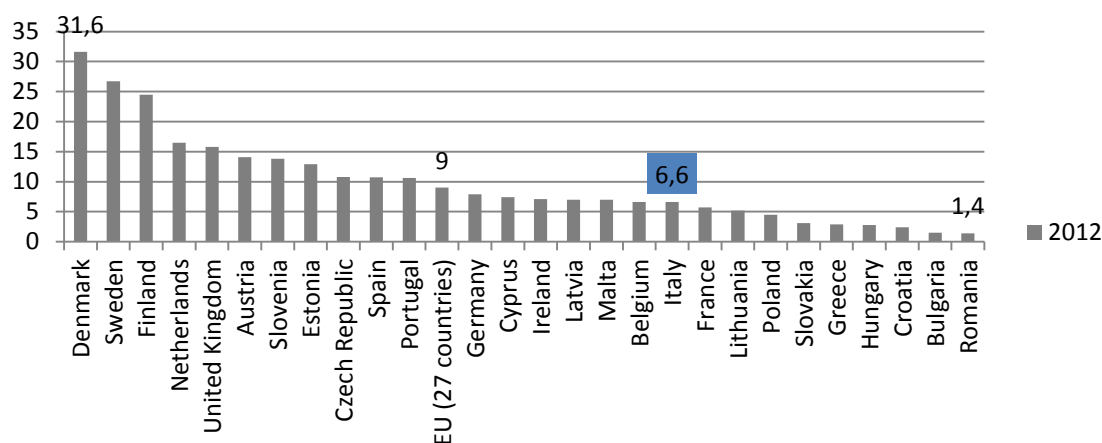
Nella presente ricerca, lo strumento della formazione viene considerato, alla luce degli orientamenti comunitari, nel duplice aspetto di strumento di politica attiva per il mantenimento dell'occupabilità dei lavoratori e di incremento del capitale umano necessario alle aziende, in particolare per le PMI, oggetto della presente ricerca, per aumentare la produttività e supportare anche i processi di espansione internazionale. L'obiettivo della ricerca è indagare come la formazione continua possa supportare i processi di internazionalizzazione delle PMI, quali caratteristiche dovrebbe avere e quali le problematiche connesse.

Una breve analisi dei dati europei e nazionali sulla partecipazione all'apprendimento permanente e sulla formazione continua dei lavoratori consente di delineare il quadro della situazione delle aziende italiane e delle PMI in particolare.



L'accesso alla formazione è molto diversificato tra gruppi di paesi europei, come evidenziano i dati EUROSTAT sul *lifelong learning*. La figura 2 riporta i dati sulla quota percentuale di popolazione che partecipa ad attività di apprendimento permanente, intendendo con ciò «*tutte le attività di istruzione e formazione professionale, di istruzione non formale e di apprendimento informale intraprese nelle varie fasi della vita, che diano luogo a un miglioramento delle conoscenze, delle capacità e delle competenze in una prospettiva personale, civica, sociale e occupazionale*», secondo la definizione contenuta nella Decisione n. 1720/2006/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 15 novembre 2006, che ha istituito un programma d'azione nel campo dell'apprendimento permanente.

Grafico 2 – Popolazione in età 25-64 anni che partecipa ad attività di apprendimento permanente nei paesi UE, anno 2012 (quota %)



Fonte: Rielaborazione su dati EUROSTAT, 2013

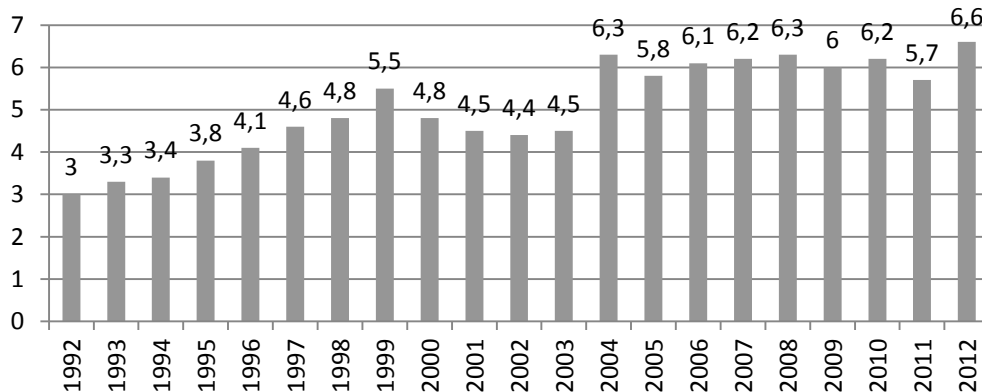
I dati rappresentati nel grafico 2 evidenziano che l'Italia si colloca nel gruppo di paesi al di sotto della media europea (9%), registrando un dato del 6,6%, vicino a quello francese (5,7%) e non lontano da quello tedesco (7,9%). La distanza dal gruppo dei paesi nordici *best performers* rimane grandissima (Danimarca 31,6%, Svezia 26,7%, Finlandia 24,5%, Paesi Bassi 16,5%).

Dai dati comparati emerge, rispetto ad altri paesi europei, una notevole limitazione di partenza ad accedere ad attività formative nel corso della loro vita per gli adulti che vivono e lavorano in Italia, e indirettamente anche per le imprese. Il canale della formazione non è valorizzato e riconosciuto come strumento di crescita complessiva del paese. Il dato è coerente con l'ipotesi che siano le politiche e gli investimenti pubblici e privati a fare la differenza, più che la scarsa propensione o motivazione delle imprese e delle persone a partecipare ad attività formative.

Da un punto di vista storico, il seguente grafico 3 riporta una serie di dati sulla diffusione dell'apprendimento permanente in l'Italia: si osserva che la quota di popolazione italiana tra i 25 e i 64 anni che partecipa all'apprendimento permanente è

raddoppiata negli ultimi vent'anni (1992-2012), passando attraverso una prima fase di espansione, dal 1992 al 1999, una successiva fase di contrazione fino al 2003 e ancora una fase di tendenziale espansione, pur con un andamento discontinuo, fino al 2012.

Grafico 3 – Popolazione in età 25-64 anni che partecipa all'apprendimento permanente in Italia, anni 1992-2012 (quota %)



Fonte: Rielaborazione su dati EUROSTAT, 2013

Con riferimento agli anni più recenti, notoriamente caratterizzati dalla crisi economico finanziaria, il dato peggiora nel 2009 e nel 2011, sintomo della progressiva riduzione degli investimenti in attività formative delle aziende italiane. Questo peggioramento riguarda in misura maggiore le PMI, a causa di fattori dimensionali, strutturali e per la scarsità di risorse finanziarie a disposizione.

Tuttavia, l'ultimo dato, del 2012, vede una ripresa significativa della partecipazione alla formazione, che la porta al massimo storico degli ultimi 20 anni (6,6%). Nonostante ciò, il miglioramento complessivo del livello di partecipazione ad attività di apprendimento globalmente considerate risulta contenuto, troppo basso tenuto conto della media UE e dell'obiettivo del 15% della strategia 2020, e insufficiente rispetto al cambiamento delle condizioni esterne che invece richiederebbero un robusto investimento in attività formative per affrontare la competizione globale, con risorse umane adeguatamente equipaggiate con le competenze necessarie.

I due dati, quello comparato europeo e quello storico (figure 2 e 3), delineano un quadro di svantaggio complessivo delle persone e delle imprese italiane nell'accesso alla formazione permanente, nonostante l'invito contenuto nelle *policy* europee a promuovere azioni che incoraggino il ricorso alla formazione continua, valorizzando anche i processi di formazione non formale e informale, centrati su attività di tipo esperienziale (ISFOL, 2013).

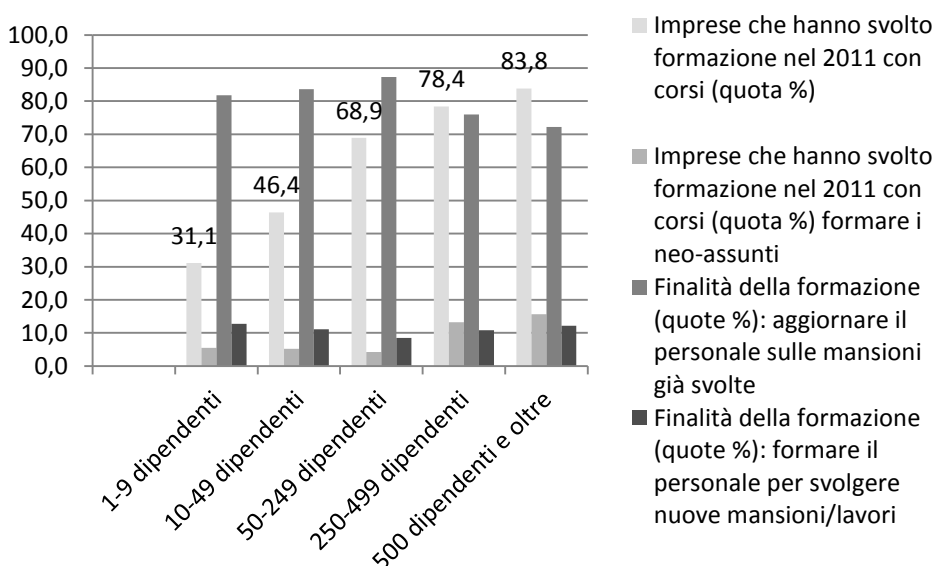
## 2.2. La formazione continua in Italia per dimensione e settore aziendale

All'interno di questo quadro generale si collocano i dati ISTAT sulla partecipazione alla formazione continua, intesa come strumento che realizza una forma possibile di apprendimento permanente. Le variabili analizzate sono: dimensione aziendale in termini di numero di addetti e settore di attività economica.

Dalla figura 4 emerge che la quota percentuale di aziende che effettuano formazione per i dipendenti è in correlazione diretta con la dimensione aziendale, per cui solo il 31% delle imprese minori effettua formazione, contro l'83,8% delle imprese oltre i 500 dipendenti. La percentuale si alza significativamente già per le medie aziende (68,9%).

I dati del Ministero del lavoro (grafico 4) suggeriscono che la dimensione sia un elemento predittivo della maggiore o minore propensione delle imprese verso la formazione di tipo formale.

Grafico 4 - Imprese che nel 2011 hanno effettuato attività di formazione (quota % sul totale) e finalità principale dell'attività di formazione svolta, per classe dimensionale



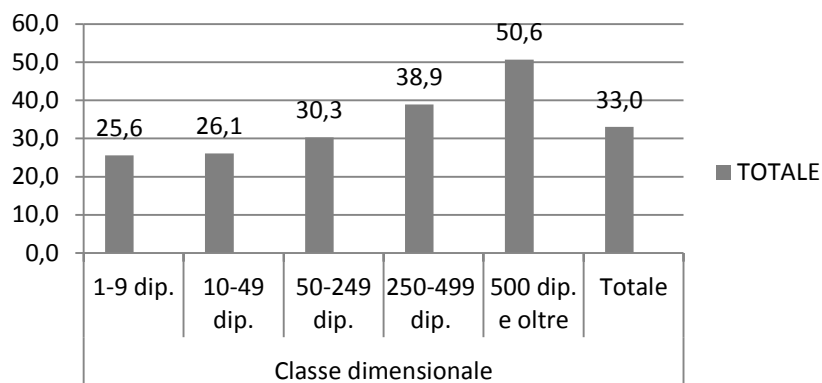
Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2012

Le finalità della formazione non risentono invece in modo significativo dell'elemento dimensionale: tra il 72,2% e l'81,7% di tutte le aziende effettuano la formazione per aggiornare il personale sulle mansioni già svolte, quindi per ampliare competenze già possedute, più che per acquisirne altre per svolgere nuove mansioni o per formare i neoassunti.

Le percentuali sono leggermente superiori per le PMI, in cui le assunzioni sono ridotte e spesso si ricorre all'aggiornamento delle risorse umane interne all'azienda. Va rilevato che un quarto delle imprese formatrici svolge solo corsi di formazione obbligatoria: sicurezza sul lavoro, salute, ambiente, ecc.

La correlazione diretta tra dimensione aziendale e propensione alla formazione si attenua se si considera la percentuale di dipendenti che accede a corsi di formazione organizzati dalla propria impresa, come evidenziato nel grafico 5.

Grafico 5 - Dipendenti che nel 2011 hanno partecipato a corsi di formazione effettuati dalla propria impresa, per classe dimensionale (quote % sul totale dei dipendenti)



Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2012

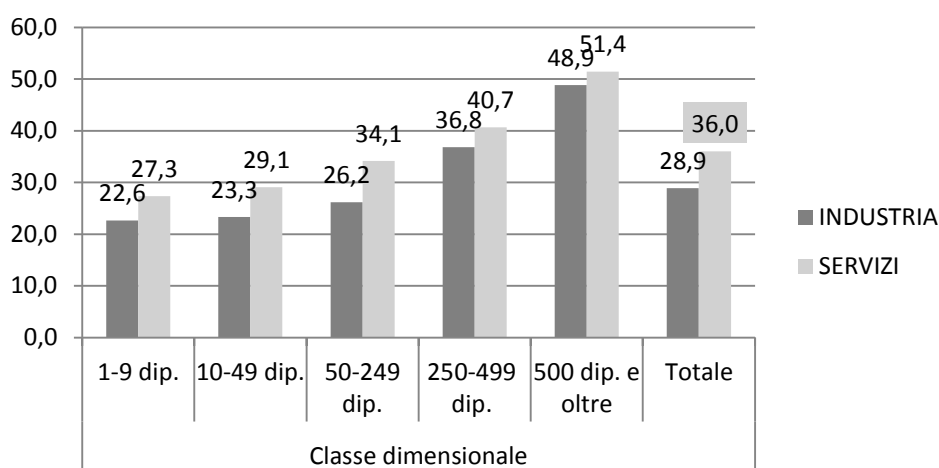
La quota di dipendenti che partecipa a corsi di formazione effettuati dalla propria impresa si discosta di pochi punti percentuali tra micro (25,6%), piccole (26,1%) e medie imprese (30,3%), mantenendosi poco sotto la media totale del 33%. La differenza aumenta passando alle grandi imprese, per le quali il dato raddoppia (50,6%).

La lettura dei dati deve tener conto del fatto che le indagini rilevano la sola “formazione formale”, ossia la partecipazione a corsi strutturati, ignorando la modalità prevalente per le micro e piccole imprese che è, invece, l’apprendimento situato *on the job*, ovvero di tipo informale o non formale. Per questo motivo è possibile affermare che parte della capacità formativa delle PMI non emerge nella misurazione e dunque il sottoinvestimento in formazione delle PMI è riconducibile anche ad una incapacità di far emergere il sommerso formativo legato agli apprendimenti generati nell’informalità (Ashton *et. al.*, 2008). La pratica diffusa di sistemi di validazione e certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali, quali quello lavorativo, e informali potrebbe contribuire alla emersione e “capitalizzazione” di tutti gli apprendimenti (cfr. § 3.4). Il dato rimane in ogni caso indicativo della difficoltà di accesso alla formazione formale delle PMI e significativo per successive considerazioni sulla valenza dell’aspetto dimensionale in relazione alle barriere di accesso.

La partecipazione dei dipendenti ad attività formative è correlata anche al settore di attività economica delle imprese entro cui lavorano. Alcuni settori a maggiore intensità tecnologica, che richiedono competenze più specialistiche e sono maggiormente esposti alla loro obsolescenza o alla competizione internazionale, necessitano di capitale umano con un livello più alto di competenze e dunque di maggior ricorso alla formazione come strumento di ri-qualificazione e aggiornamento del personale. Vengono dapprima presi in considerazione i due macro settori dell’industria e dei servizi, in quanto già indicativi

delle differenze nel ricorso alla formazione. Secondo i dati del Sistema informativo per l'occupazione e la formazione Excelsior (grafico 6), la percentuale di dipendenti che effettua formazione è maggiore nei servizi rispetto all'industria. Il differenziale totale rimane entro gli otto punti percentuali (servizi al 36,0% e industria al 28,9%) e non varia in maniera significativa nelle diverse classi dimensionali. Il differenziale maggiore tra industria e servizi è nella classe dimensionale delle medie imprese (servizi al 34,1% e industria al 26,2%).

Grafico 6 - Dipendenti che nel 2011 hanno partecipato a corsi di formazione effettuati alla propria impresa, per settore di attività aziendale (quota % sul totale dei dipendenti)



Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2012

Maggiori differenze emergono invece tra i diversi settori, sia industriali che dei servizi, sempre in considerazione della differente intensità tecnologica e innovativa, che si traduce in una richiesta di maggiori *skills* e fabbisogni formativi.

Dai dati ISTAT del 2013, le percentuali più elevate di imprese che hanno svolto formazione nel 2010 si riscontrano nel settore dei servizi: in particolare nei servizi finanziari e assicurativi (92,6%), nelle attività ausiliarie dei servizi finanziari (86,0%), nei servizi informatici e delle telecomunicazioni (74,8%), nella fornitura di servizi di rete (74,7%) e nel commercio (69,6%).

Nell'industria le imprese che svolgono formazione sono pari al 52,8%. In generale l'intero settore dell'industria presenta valori inferiori alla media, in particolare nei settori tradizionali come quello tessile e dell'abbigliamento, in cui la quota di imprese formatrici è pari solo al 31,7%, mentre proprio a causa della crisi che ha investito il settore, con la delocalizzazione delle produzioni a basso valore aggiunto, dovrebbero puntare su un rinnovamento di competenze. Resta invece significativamente alta la percentuale (62,4%) per il settore della produzione di apparecchi meccanici, elettrici ed elettronici, settori di punta anche dell'export italiano.

### 2.3. Le difficoltà di accesso delle PMI alla formazione

Dai dati sinora analizzati emerge che la dimensione aziendale rappresenta uno svantaggio in termini di accesso alla formazione e che il settore di attività può contribuire ad intensificarlo o ridurlo. Sulle cause di questo svantaggio, la *Guida per la formazione delle PMI*, elaborata nel 2009 su incarico della Commissione Europea, fornisce un importante contributo individuando, attraverso lo studio di oltre 100 casi di PMI europee, i principali problemi riscontrati relativamente alla formazione, raggruppati nelle seguenti tre tipologie, di seguito analizzate:

- la carenza di personale qualificato;
- la problematica dell'accesso alla formazione continua e degli obiettivi formativi;
- l'inadeguatezza dell'offerta formativa, rispetto alle esigenze organizzative delle aziende più piccole.

La carenza di personale qualificato e la difficoltà a reperire risorse professionali adeguate ai fabbisogni costituisce un problema per più di un terzo delle PMI europee: riguarda il capitale umano interno all'azienda - e la formazione continua è uno strumento per migliorarlo - ma è legato anche a fattori esterni importanti, quale una offerta di lavoro inadeguata alle esigenze aziendali. Nell'esperienza italiana ciò è determinato da un sistema di istruzione e formazione spesso ancora scollato dalla realtà del mondo del lavoro e delle professioni e dal fenomeno del *mismatch*, causato anche dalla limitata effettività dei servizi pubblici e privati per l'impiego nell'intermediare e promuovere l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

I problemi dell'accesso alla formazione continua e degli obiettivi formativi sono ricollegabili a fattori interni ed esterni alle imprese. Lo studio di CEDEFOP *Learning while working* del 2011 sugli apprendimenti sul luogo di lavoro indica la mancanza di tempo dei dipendenti come principale fattore interno che ostacola l'accesso alla formazione delle PMI. Segue la mancanza di una gestione dello sviluppo delle competenze aziendali adeguata alla struttura organizzativa delle PMI, ovvero non iperregolata, troppo costosa, o con standard di riferimento sovrastimati, spesso presi dalle grandi aziende.

L'inadeguatezza dell'offerta formativa rappresenta invece la principale causa esterna, legata alla mancata progettazione della formazione su misura per le PMI. Inoltre, anche se non mancano le buone prassi a livello territoriale, manca uno sforzo di sistema per rendere questa offerta diffusa sull'intero territorio nazionale.

Il costo della formazione è una barriera di accesso molto importante per le imprese nazionali in generale, non solo per le PMI. Dai risultati di una indagine empirica su un campione di imprese italiane effettuata da ISFOL, *Indagine INDACO 2009*, emerge che i motivi della mancata formazione per i dipendenti si possono dividere in due categorie: i fattori positivi, tra cui il possesso delle competenze necessarie, e i fattori critici, che

hanno impedito di accedere alla formazione (tabella 4). Il fattore critico fondamentale è rappresentato dalle minori risorse finanziarie a disposizione delle PMI e dal limitato accesso a finanziamenti pubblici della formazione, per scarsa conoscenza e informazione o per la complessità dell'iter amministrativo da intraprendere.

Le altre criticità sono riconducibili alla formazione stessa, a partire dall'inadeguatezza delle modalità organizzative, in termini di tempi e luoghi di svolgimento delle attività formative, che di fatto possono ostacolare la partecipazione degli addetti delle PMI, che spesso rivestono mansioni *multitasking* e sono impossibilitati a lasciare il posto di lavoro per periodi di tempo anche contenuti.

Tabella 4 - Imprese che non hanno offerto formazione, per classe dimensionale, in relazione ai fattori che ne hanno impedito l'attività formativa (quota % sul totale delle imprese che non hanno svolto formazione)

CLASSI DI ADDETTI	Le competenze esistenti sono sufficienti	E' stato assunto personale già formato	I costi della formazione sono troppo elevati	Mancanza di tempo	Formazione già svolta in precedenza	Utilizzo di apprendisti	Non esistono corsi adeguati sul mercato	Difficoltà nel valutare le esigenze di formazione	Altri motivi
<b>10-19</b>	68,3	54,3	30,8	25,0	24,6	23,4	20,0	16,2	2,4
<b>20-49</b>	63,2	48,7	28,9	23,2	33,4	21,0	18,2	13,4	2,3
<b>50-249</b>	54,8	58,2	47,8	29,3	40,7	22,8	21,5	18,3	4,8
<b>250 e oltre</b>	41,9	53,6	36,5	38,0	40,5	14,4	13,1	2,7	5,9

Fonte: ISFOL, INDACO-CVTS, Indagine sulla conoscenza nelle imprese. Anno 2009

La maggior parte delle imprese appartenenti al campione dell'indagine ISFOL - e tra queste le piccole, più delle grandi imprese - hanno dichiarato di non aver fatto ricorso alla formazione perché già dotate di qualifiche e competenze adeguate o per aver già assunto personale adeguatamente formato. Tra i fattori critici di accesso alla formazione, al primo posto vi è il costo elevato della formazione, seguito dalla mancanza di tempo per erogarla. In relazione alle classi dimensionali, contrariamente alle attese, dalla ricerca emerge che costo e tempo sono problemi maggiori per le grandi imprese rispetto alle piccole. Pertanto si può affermare che la dimensione, anche tra le imprese che non effettuano attività formative, è un fattore rilevante, ma che non indica uno svantaggio preconstituito nell'accesso alla formazione.

In merito alla mancata partecipazione alla formazione per assenza di fabbisogni di competenze, sarebbe interessante effettuare un'indagine più approfondita, per verificare se vi sia una carenza di *skills* non percepita, per assenza di strumenti interni di rilevazione o per mancanza di un adeguato supporto esterno per effettuare una mappatura delle competenze ed una analisi dei fabbisogni.

All'interno della categoria delle PMI, un ruolo particolare è rivestito dalle micro e piccole imprese (con meno di 50 addetti), che presentano i maggiori svantaggi legati alla dimensione e alle risorse disponibili. Dall'indagine CENSIS per CNA, Confederazione nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa, *Oltre la crisi, professionalità e competenze nell'impresa artigiana che cambia*, effettuata nel 2012 e dedicata a questa categoria dimensionale, è emersa l'inadeguatezza di un sistema formativo incapace di soddisfare i bisogni delle micro e piccole imprese per tre ragioni principali, come rappresentato nel grafico 7: un'impostazione della formazione troppo teorica e generalista (prescelto dal 56,2% delle micro e piccole imprese del campione considerato); poca comunicazione tra il mondo della formazione e quello produttivo (40,1%), che genera una mancata comprensione delle esigenze delle imprese; scarso ricorso alla dimensione esperienziale e alla pratica (39,7%).

Grafico 7 - Principali problematiche del sistema formativo rilevate su un campione di 450 piccole imprese artigiane con meno di 50 addetti (quota %)



Fonte: indagine Censis, 2012

Secondo questa rilevazione, le criticità nell'accesso alla formazione riguardano più aspetti metodologici e comunicativi, prima che la mancanza di tempo e risorse da dedicare alla formazione. Particolarmente interessante il dato sui percorsi formativi ritenuti troppo teorici e generici (56,2%), che fa presumere che la formazione debba essere più pratica e specifica, ovvero maggiormente calibrata sulle effettive esigenze, sia per contenuti (non rispondenti alle specifiche necessità dei soggetti coinvolti), che per metodologie (troppa teoria, che fa supporre una didattica frontale con approccio deduttivo dal generale al particolare e con scarse esercitazioni o esemplificazioni legate alla realtà aziendale). Dai dati emerge che la formazione non è calibrata sui contenuti e sulle modalità di apprendimento delle PMI. Ciò non toglie che la formazione possa non essere progettata *ad hoc* anche per le grandi aziende, anche se queste, adottando più frequentemente corsi di formazione aziendali interni e disponendo di maggiori risorse, tra cui i responsabili interni della formazione, hanno un maggior controllo anche sulla qualità della formazione erogata.



Al secondo posto viene indicata la mancanza di dialogo e dunque di comunicazione tra istituzioni ed enti formativi ed imprese, che è indicativa di una distanza tra imprese e istituzioni formative. Questa distanza, soprattutto nella fase di progettazione formativa, si traduce in una formazione spesso autoreferenziale e fondata più sulla offerta (standardizzata) che sulla domanda (personalizzata) di formazione.

Come verificato sinora, la dimensione dell'impresa pare predittiva di uno "svantaggio formativo", ma l'analisi del livello di accesso dei dipendenti ai corsi di formazione organizzati dalle imprese presso cui lavorano, in rapporto alla dimensione e al settore, fornisce dati significativi.

Nella tabella 5 contenuta nell'indagine ISFOL, *INDACO-CVTS, Indagine sulla conoscenza nelle imprese, 2009*, viene indicata la percentuale di addetti che partecipano ad attività formative per gli anni 2009 e 2005, distinta per classi dimensionali e settori di attività.

Tabella 5 - Partecipanti a corsi di formazione sul totale degli addetti, per classe di addetti e settore di attività economica. Anni 2005-2009 (quota % sul totale degli addetti)

<b>Anno 2009</b>					
<b>Settori di attività</b>	<b>Classi di addetti</b>				<b>Totale</b>
	<b>10-19</b>	<b>20-49</b>	<b>50-249</b>	<b>250 e oltre</b>	
<i>Industria in senso stretto</i>	52,5	46,1	45,4	51,2	48,7
<i>Costruzioni</i>	57,5	55,4	46,7	75,9	56,4
<i>Commercio</i>	46	38,8	42,9	54,3	48,4
<i>Servizi</i>	56,6	56,1	52,1	45,7	48,5
<b>Totale</b>	<b>53,7</b>	<b>48,9</b>	<b>47,4</b>	<b>49,3</b>	<b>49,2</b>

<b>Anno 2005</b>					
<b>Settori di attività</b>	<b>Classi di addetti</b>				<b>Totale</b>
	<b>10-19</b>	<b>20-49</b>	<b>50-249</b>	<b>250 e oltre</b>	
<i>Industria in senso stretto</i>	41,3	38,1	36,1	50	44,1
<i>Costruzioni</i>	50	47,3	38,1	42,3	45
<i>Commercio</i>	39,7	41,3	47,9	57,8	51,5
<i>Servizi</i>	47,3	50,3	48,5	55,5	53,7
<b>Totale</b>	<b>44,5</b>	<b>43,2</b>	<b>41,6</b>	<b>53,8</b>	<b>49,4</b>

Fonte: ISFOL, *INDACO-CVTS, Indagine sulla conoscenza nelle imprese. Anno 2009.*  
 ISTAT, *Rilevazione sulla formazione del personale nelle imprese. Anno 2005*

Nel 2009 circa la metà degli addetti in organico nelle imprese formatrici del campione (il 49,2%) ha avuto accesso a corsi di formazione, dato sostanzialmente stabile rispetto

al 2005. Cambia, invece, la distribuzione di lavoratori formati per dimensione di impresa: si registra un incremento significativo tra le imprese più piccole, che passano dal 44,5% nel 2005 al 53,7% nel 2009, mentre diminuisce il numero di formati all'interno delle grandi imprese (da 53,8% nel 2005a 49,3% nel 2009). Il dato è importante perché rileva che tra le imprese formatrici, la quota di addetti partecipanti alla formazione non vede le imprese più piccole quali fanalini di coda, ma addirittura dal 2005 al 2009 hanno investito nella formazione dei dipendenti più delle grandi imprese.

Dai dati analizzati la dimensione risulta una barriera nell'accesso alla formazione, mentre non pare costituire uno svantaggio per le aziende formatrici, ovvero che già svolgono formazione. Il dato trova riscontro anche nell'intensità della formazione, in termini di ore medie di corso di formazione per partecipante, sostanzialmente uguale tra piccole e grandi aziende (21,0 ore per partecipante per le imprese con 10-29 addetti e 20,8 ore per le imprese con 250 addetti e oltre).

In merito alla qualità della formazione, sempre dai dati ISFOL 2013 risulta che la crescita dell'investimento in formazione non sembra accompagnarsi ad un miglioramento qualitativo e l'approccio formativo prevalente che emerge dai dati è ancora di tipo tradizionale, incentrato sul corso di formazione, tanto più spesso esterno all'impresa quanto minore è la dimensione aziendale, in controtendenza con la modalità di apprendimento informale del *training on the job*, tipica delle micro e piccole imprese. La novità che emerge è invece che da un punto di vista quantitativo l'incremento in formazione ha riguardato tutte le classi dimensionali, compreso il segmento delle PMI, e la crescita delle imprese che offrono attività formative è riscontrabile anche a livello settoriale e territoriale, con una riduzione del divario Nord-Sud.

Anche con riferimento ai settori, la quota di partecipazione dei dipendenti alla formazione nel 2009 mostra dati percentuali leggermente superiori per le piccole imprese rispetto alle grandi per industria e servizi. Diversa la situazione per costruzioni e commercio, per i quali rimangono nettamente più formative le grandi imprese.

Dai dati complessivamente analizzati emerge la necessità di incentivare l'accesso alla formazione delle PMI che non effettuano formazione e migliorare per tutte la qualità della formazione. Il fattore dimensionale conta, ma non è di per sé indicatore di una minor propensione formativa, quanto di una maggiore difficoltà di accesso per cause interne ed esterne alle imprese. Resta il dato complessivo dello scarso ricorso alla formazione continua in Italia, come emerge dal *XIII Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità 2011 – 2012* di ISFOL, 2013, che rimane nettamente al di sotto della media europea, e il fatto che le difficoltà di accesso alla formazione sono maggiori per le PMI rispetto alle grandi imprese.

## 2.4. Quale formazione per le PMI?

Oltre alle difficoltà di accesso, la qualità della formazione rappresenta il problema di maggior rilievo, per le PMI in particolare. Alcuni temi salienti sulla qualità della formazione in Italia sono contenuti nel *Rapporto sul futuro della formazione in Italia* del 2009 e nelle successive *Linee guida per la formazione* del 2010.

Il rapporto del 2009 ha posto l'accento su alcune criticità della formazione, tra cui il *mismatch* tra domanda e offerta formativa e l'egemonia dell'offerta formativa e sull'importante ruolo dell'impresa, che da un lato necessita di competenze disponibili sul mercato del lavoro, quindi promosse dalla scuola, dall'università o dal sistema di formazione professionale, e dall'altro lato contribuisce attivamente anche alla produzione di competenze sul luogo di lavoro, per i propri dipendenti (apprendistato, formazione continua) e i potenziali lavoratori (stage, tirocini, praticantati, borse di studio, ecc.).

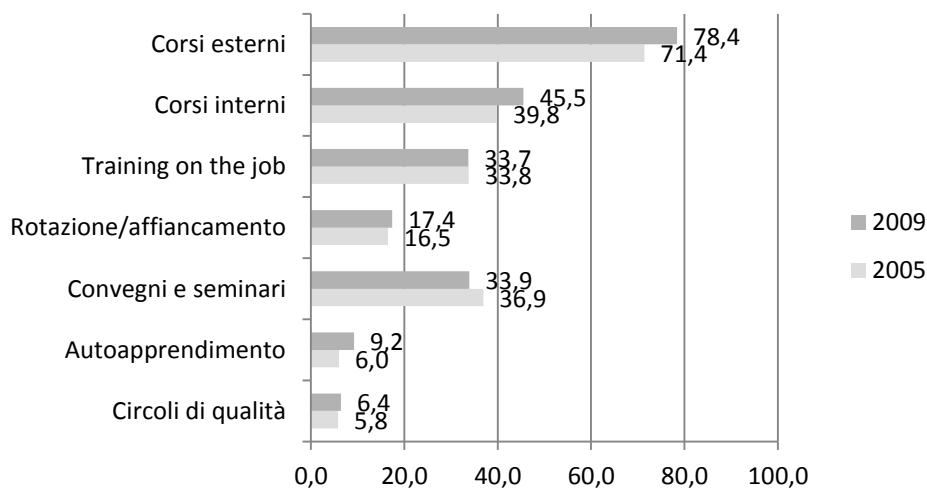
Le linee guida del 2010 sono state discusse e approvate anche in risposta al problema della scarsa efficacia di una formazione "generalista" e autoreferenziale, basata sull'offerta e non sulla domanda, e della qualità della formazione stessa, non adeguatamente progettata sulla base degli effettivi fabbisogni aziendali e ancora incapace di riconoscere e valorizzare l'apprendimento nell'impresa. Le linee guida hanno inteso valorizzare la formazione a partire dalla domanda e hanno posto un forte accento sul lavoro come ambito e attività formativa. Hanno posto l'obiettivo di un migliore e più efficace utilizzo delle risorse finanziarie disponibili - del Fondo Sociale Europeo, del Fondo di Rotazione del Ministero del Lavoro, ma anche quelle derivanti dal sistema dei Fondi Paritetici Interprofessionali finanziati dai lavoratori e dalle imprese - per finalizzare più efficacemente la formazione in risposta ai fabbisogni professionali delle imprese e alle esigenze di occupabilità e di inclusione delle persone, con particolare attenzione alle fasce deboli del mercato del lavoro (i giovani, le donne e gli *over50*).

Alcuni tra gli elementi individuati dalle linee guida per qualificare la formazione possono costituire degli indicatori per una formazione a misura di PMI. In particolare la rilevazione dei fabbisogni professionali e di competenze, che permette di migliorare il *matching* domanda-offerta di lavoro. L'apprendimento per competenze consente di coniugare le conoscenze disciplinari e interdisciplinari (il sapere) spesso acquisito in ambito formale, con le abilità operative (il fare) tipiche della dimensione lavorativa e risulta particolarmente idoneo alla dimensione dell'apprendimento che caratterizza proprio le piccole imprese. È altresì importante riconoscere la valenza formativa anche ai contesti non tradizionali di apprendimento, quale lo svolgimento dell'attività produttiva in azienda, oltre agli apprendimenti che avvengono attraverso i contratti a contenuto formativo, tra cui l'apprendistato, i corsi di formazione continua, la formazione professionale.

L'ampliamento e la diversificazione dell'azione formativa consentono di aumentare la platea di destinatari della formazione e di raggiungere imprese o gruppi di imprese di un territorio, di un distretto industriale, di settori specifici di attività, di reti di impresa. Infine, una formazione efficace non può prescindere dal riconoscimento dei suoi esiti mediante dispositivi di valutazione e certificazione.

Un dato importante è rappresentato dalla scelta della tipologia di formazione. Uno dei problemi rilevati è la distanza delle modalità di formazione erogata dagli apprendimenti messi in atto nei contesti lavorativi. Analizzando le tipologie di formazione effettuata dalle imprese per i propri addetti nei dati ISFOL 2009, rappresentata nel grafico 8, emerge che la fonte primaria è costituita in larga misura da corsi esterni all'impresa (78,4%), corsi interni (45,5%) e da convegni e seminari (33,9%).

Grafico 8 – imprese con 10 addetti ed oltre che hanno offerto formazione, in relazione alle tipologie di formazione utilizzate (valori percentuali)



Fonte: ISFOL, INDACO-CVTS, Indagine sulla conoscenza nelle imprese, Anno 2009. ISTAT, Rilevazione sulla formazione del personale nelle imprese, Anno 2005

Le imprese sembrano privilegiare gli apprendimenti in contesti formali, principalmente esterni all'azienda. La modalità *training on the job* è prescelta solo da un terzo delle imprese (33,7%), così come la rotazione/affiancamento è indicata solo dal 17,4% del campione. Il dato potrebbe essere sottostimato per l'esclusione delle microimprese fino a 9 addetti, tra cui rientrano molte imprese artigiane, che maggiormente fanno ricorso a forme di apprendimento quali il *training on the job*, spesso anche inconsapevolmente, ovvero senza riconoscere esse stesse il valore formativo di questi apprendimenti taciti.

Il ricorso all'autoapprendimento e a circoli di qualità risultano marginali. Dai dati del campione considerato emerge che l'offerta formativa delle imprese è fortemente ancorata alla formazione in ambiti formali, quale nei corsi di formazione, presumibilmente con didattica d'aula. Rilevante l'incidenza dei corsi interni,

presumibilmente più diffusi tra le grandi aziende. L'apprendimento sul lavoro è indicato da un terzo del campione ed è anch'esso significativo. Una possibile lettura del dato, con particolare riferimento alle PMI in fase di internazionalizzazione, è che le imprese ricorrano maggiormente alla formazione formale in quanto complementare agli apprendimenti sul posto di lavoro ed utile a portare nell'azienda nuove competenze carenti nelle risorse interne, di cui approvvigionarsi all'esterno. Inoltre, le PMI spesso non hanno risorse finanziarie sufficienti, né spazi adeguati per progettare corsi di formazione in azienda, quindi è più probabile che partecipino a corsi esterni.

## **2.5. La formazione per l'internazionalizzazione**

La formazione costituisce uno strumento imprescindibile per governare i processi di internazionalizzazione, siano essi legati a strategie o innescati su base empirica, per tentativi ed errori, come spesso accade in particolare per le PMI (cfr. capitolo I, § 2.1.). La richiesta di *skills* per le imprese che si internazionalizzano è legata a diversi fattori, tra i quali la dimensione aziendale, le risorse in termini di capitale umano e il livello di internazionalizzazione presente e prospettato.

La formazione continua è uno degli strumenti utilizzabili per colmare il *gap* di competenze, insieme ad altri, alternativi o complementari, a seconda delle specifiche realtà. Altri strumenti di supporto sono rappresentati dall'*outsourcing*, dalle consulenze, dalle informazioni acquisite tramite canali istituzionali (enti pubblici, istituzioni, centri di ricerca, associazioni di categoria) o informali, legati al proprio *business* e all'esperienza sul campo soprattutto dell'imprenditore. La formazione continua consente però di pianificare l'incremento di capitale umano aziendale. Si tratta dunque di uno strumento che difficilmente può essere sostituito efficacemente puntando solo sull'esternalizzazione, rinunciando, almeno in parte, alla *governance* di processi strategici.

Relativamente ai processi di espansione estera, la formazione favorisce lo sviluppo di competenze nel contesto dell'internazionalizzazione con due obiettivi che possono sommarsi: cogliere le opportunità dei mercati stranieri e affrontare le sfide dell'adattamento alla competizione globale.

Nel primo caso, è decisiva l'acquisizione di specifiche abilità e competenze linguistiche, comunicative e commerciali, ecc. La formazione formale può essere condotta tramite l'apprendimento a distanza, con utilizzo di metodologie quali l'*e-learning*, che utilizza tecnologie multimediali e Internet per migliorare la qualità dell'apprendimento facilitando l'accesso alle risorse e ai servizi, gli scambi in remoto e la collaborazione mediante la creazione di comunità virtuali di apprendimento. Tuttavia, l'*e-learning* è ancora poco diffuso in Italia, nonostante sia una metodologia che consente un miglior adeguamento della formazione ai vincoli organizzativi delle PMI.

È possibile inoltre ricorrere a forme di apprendimento informale, quale il *training on the job*, l'affiancamento a persone esperte, sino ad arrivare a forme più onerose, ma

particolarmente interessanti, quali le visite ad aziende estere oppure la partecipazione a veri e propri piani di mobilità (per esempio nell'ambito del programma europeo di scambio per imprenditori *Erasmus for Young Entrepreneurs*). L'attuazione di forme di apprendimento non formale o informale, compresa la mobilità internazionale per partecipare a fiere e manifestazioni o l'accoglienza di persone straniere in azienda per scambi e stage, diviene particolarmente significativa e contribuisce all'internazionalizzazione di una piccola impresa, aumentandone le competenze interculturali, a maggior ragione se integrata nell'ambito di un progetto formativo che promuova anche questi apprendimenti.

Nel secondo caso, le PMI devono reagire alle pressioni da parte dei nuovi competitori e quindi la formazione può rappresentare l'elemento chiave per sviluppare adattabilità. Come rilevato sinora, l'efficacia della formazione è determinata da un approccio su misura, a partire dall'analisi delle esigenze formative e delle competenze da migliorare o sviluppare, tenendo conto delle strategie dell'azienda e stabilendo obiettivi chiari e ben identificati. Per esempio, nell'ambito dell'internazionalizzazione alcuni obiettivi potrebbero essere: promuovere l'innovazione, migliorare la qualità dei prodotti o dei servizi offerti, in termini di vantaggio comparativo, migliorare le competenze linguistiche, affrontare gli adempimenti doganali connessi alle operazioni con l'estero.

La progettazione su misura della formazione è fondamentale, così come la chiara identificazione degli obiettivi, siano essi l'aumento della *performance* all'export o l'innovazione di prodotti, servizi destinati a paesi esteri o il miglioramento dei processi per creare un vantaggio competitivo per le PMI.

La formazione a supporto dei processi di internazionalizzazione dovrebbe essere progettata parallelamente alle strategie di internazionalizzazione messe in atto, sia come formazione manageriale, diretta a imprenditore e dirigenti, sia come formazione del personale chiave coinvolto nei processi di internazionalizzazione (*export manager*, corrispondenti esteri, addetti agli acquisti/vendite, spedizioni, ecc.). La formazione manageriale assume particolare rilievo in quanto i processi di internazionalizzazione vengono per lo più innescati dai *decision makers*, rappresentati nelle PMI familiari dall'imprenditore stesso.

### **3. Il processo formativo: analisi dei fabbisogni, metodologie e certificazione delle competenze**

Le trasformazioni dei processi produttivi e sociali, grazie anche alle TIC, rendono sempre più interconnessi attività produttive, formative e apprendimento di nuovi modi di essere nella società e nel lavoro. Il modo di lavorare cambia continuamente, così come le categorie professionali e con esse la necessità per le persone di reinventare nella vita come nel lavoro la propria identità. A questi cambiamenti devono corrispondere nuove logiche di formazione e nuovi contesti entro cui situarla, che si spingono sempre

più oltre l'aula, sempre più dentro il lavoro o in luoghi virtuali, come ci indicano la *net economy* e le nuove tecnologie.

Per progettare una formazione che incontri le nuove modalità di lavoro e le nuove modalità di apprendimento ampliate dalle tecnologie, occorre affrontare la dimensione teorica del processo formativo, oltre che applicativa, diventata un'area centrale nel dibattito delle scienze sociali e pedagogiche. Un riferimento ai fini della presente ricerca è l'approccio formativo che tende a dare centralità agli esiti degli apprendimenti comunque acquisiti: al di là dei sistemi di istruzione e formazione che forniscono programmi standardizzati, la vera sfida è coinvolgere le persone in apprendimenti significativi per la loro vita personale e professionale, secondo un paradigma di apprendimento attivo, che considera gli apprendimenti che hanno luogo nella società, sul luogo di lavoro e nelle organizzazioni come apprendimenti situati e collettivi, che avvengono in comunità di pratica.

Il processo formativo non è riconducibile ad un mero trasferimento di conoscenze in sede d'aula, ma ha luogo in contesti differenti, nei percorsi di istruzione e formazione, sul lavoro, nelle attività della vita sociale e relazionale, e con modalità di apprendimento formale, non formale e informale. Questo è particolarmente importante per riconoscere e valorizzare anche gli apprendimenti sul luogo di lavoro, altrimenti relegati a forme "minori" e meno spendibili.

Il processo formativo viene considerato in una visione olistica, in cui tutte le componenti che lo contraddistinguono concorrono a determinarlo, a partire dall'analisi dei fabbisogni di competenze e di formazione, alle scelte metodologiche e di metodi formativi, sino alla validazione degli esiti e alla certificazione delle competenze.

Di particolare interesse in questa sede sono l'analisi dei fabbisogni formativi delle imprese, la scelta delle metodologie e le modalità di validazione e certificazione degli esiti della formazione in termini di conoscenze, abilità e competenze acquisite.

### **3.1. L'analisi dei fabbisogni professionali e di formazione nelle PMI**

La rilevazione dei fabbisogni professionali e di formazione delle imprese e degli individui che ne fanno parte è una attività fondamentale per la progettazione e realizzazione della formazione ed è considerabile un primo intervento formativo che produce autoanalisi e induce consapevolezza e riflessività sul processo e sugli esiti attesi. I fabbisogni si possono definire come:

*«le necessità, siano esse espresse esplicitamente o non espresse se non implicitamente, di adattare sistematicamente le risorse umane alle strutture organizzative e alle modalità di lavoro dell'azienda nel particolare momento evolutivo che l'organizzazione vive» (Alessandrini, 2008, 59).*

Le necessità di adattamento ai cambiamenti delle strutture organizzative e delle modalità di lavoro sono strettamente connesse anche all'internazionalizzazione delle imprese, che per fronteggiare nuovi scenari internazionali di *business* devono affrontare

processi di trasformazione organizzativa e di innovazione tecnologica. Queste trasformazioni producono una inadeguatezza delle competenze possedute, rispetto ai nuovi compiti che le persone sono chiamate a svolgere, e comportano nuovi fabbisogni professionali e di competenze che possono essere acquisite attraverso una formazione mirata. Nel caso delle PMI, la formazione del personale o dell'imprenditore-manager è la soluzione principale, non potendo spesso ricorrere all'assunzione di personale già formato per un problema di costi. La tesi che si vuole proporre nel presente lavoro, e che sarà verificata nel capitolo III, attraverso due indagini, è che i fabbisogni professionali e formativi delle PMI che si internazionalizzano sono rilevabili già dai seguenti elementi:

1. dimensione aziendale (numero di addetti e fatturato);
2. settore economico di attività;
3. grado di internazionalizzazione (in termini di fatturato estero su fatturato totale) e modalità (dall'esportazione agli investimenti diretti esteri).

Queste informazioni generali consentono di delineare un "set di competenze" indispensabili per il conseguimento degli obiettivi strategici dell'azienda e per la progettazione della formazione e al contempo consentono di formulare ipotesi sui contenuti formativi, sulla base di informazioni facilmente ottenibili e con un costo di rilevazione contenuto, applicabile anche in caso di corsi di formazione multiaziendali, in cui è più complesso effettuare un'analisi approfondita dei fabbisogni di competenze. Ad un livello di maggior dettaglio, non sempre realizzabile per la scarsità di risorse a disposizione, la rilevazione dei fabbisogni può essere effettuata prendendo in considerazione la struttura organizzativa dell'impresa e le risorse umane, le persone coinvolte nella formazione e la formazione già effettuata.

Di seguito si riepilogano le informazioni utili per un'analisi dei fabbisogni.

1. *Informazioni sull'organizzazione*: oltre ai parametri citati (dimensione aziendale, grado di internazionalizzazione, settore di attività) è rilevante anche la dislocazione territoriale in termini di tessuto economico e l'appartenenza o meno ad un polo o distretto tecnologico. Altri dati essenziali da acquisire sono l'organigramma, gli obiettivi strategici in campo internazionale (es. nuovi paesi *target*), la *mission* aziendale, i prodotti e i mercati, i sistemi produttivi, l'utilizzo delle TIC.
2. *Informazioni sulle risorse umane*: organico, categorie professionali, mansioni svolte, competenze e specializzazioni (curricula dei dipendenti e dell'imprenditore), inquadramento contrattuale. Queste informazioni consentono di valutare lo sviluppo complessivo delle risorse umane dell'azienda e le aree di miglioramento.
3. *Informazioni sulla formazione già effettuata*: attività già svolte, tipo di corsi, contenuti e metodologie, costi, partecipanti, esiti. Anche il grado di soddisfazione dei partecipanti e le criticità riscontrate sono elementi utili per



evitare di incorrere nelle stesse problematiche e formulare un progetto che possa rientrare in un piano formativo che si sviluppi nel tempo. Nelle PMI normalmente non vi è una pianificazione formativa, ma un bilancio della formazione effettuata può aiutare ad effettuare una sorta di orientamento formativo.

4. *Informazioni sui destinatari*: mansioni, ruolo professionale, inquadramento, criticità, aspettative di sviluppo professionale e di carriera. Queste informazioni sono particolarmente importanti perché la formazione dovrebbe avere, come esito, il mantenimento dell'occupabilità e la promozione dello sviluppo professionale delle persone che vi partecipano, oltre ai risvolti per le imprese.

Le aziende in generale e le PMI in particolare hanno come esigenza primaria la snellezza dei procedimenti, l'adattabilità delle procedure alla realtà e ai metodi utilizzati dall'azienda, la vicinanza alla dimensione empirica esperienziale. In questa direzione occorre indirizzare l'analisi dei fabbisogni formativi, che sono determinanti per la costruzione del progetto formativo e la scelta delle metodologie di riferimento. Come per i fabbisogni professionali e di competenze, anche i fabbisogni formativi sono correlabili agli stessi parametri di base individuati per i fabbisogni di competenze. In questo caso il dato primario è rappresentato dalla dimensione aziendale, che determina le maggiori barriere interne, di tipo organizzativo e di mezzi finanziari e risorse da dedicare alla formazione e consente di individuare anche le modalità di apprendimento più diffuse, legate all'apprendimento sul luogo di lavoro, quindi attraverso la dimensione esperienziale.

Per le PMI il fattore rilevante connesso alla strutturazione della formazione è la mancanza di tempo. La progettazione della formazione sui tempi delle PMI, in termini di durata e distribuzione, può facilitare di per sé l'accesso e l'efficacia della formazione. Il ricorso alle nuove tecnologie *online* per la didattica (cfr. § 3.2) e la valorizzazione degli apprendimenti integrati sul posto di lavoro possono ulteriormente contribuire a ridurre questa barriera di accesso alla formazione per le PMI.

Anche i metodi di rilevazione dei fabbisogni, elencati di seguito, possono essere scelti con rilievo alla dimensione aziendale.

1. *Il questionario*. Strumento classico della ricerca nel campo delle scienze sociali, rappresenta, se ben strutturato e funzionale all'obiettivo, uno strumento semplice, poco costoso, che raggiunge una platea anche vasta (indagine o sondaggio su campioni di destinatari). Se ben strutturato, il questionario può prestarsi a rilevazioni sia quantitative che qualitative, formulando domande aperte.
2. *L'intervista a testimoni privilegiati*. Nel caso delle PMI, per rilevare i fabbisogni territoriali e settoriali può essere utile intervistare persone chiave di associazioni datoriali e sindacali presenti sul territorio.

3. *L'intervista ai destinatari della formazione.* Tra i destinatari della formazione, nelle PMI e particolarmente nelle micro e piccole imprese, gli interlocutori di primo piano sono l'imprenditore e le figure professionali direttamente coinvolte nel processo di internazionalizzazione, quali l'*export manager* o il corrispondente estero o, se assenti, le persone che si occupano di acquisti e vendite esteri.
4. *L'osservazione.* L'osservazione consente di effettuare un'analisi qualitativa dettagliata e situata nel contesto lavorativo, ma può risultare onerosa per tempi e metodi, oltre ad essere essenzialmente legata alla capacità ed esperienza dell'osservatore stesso. Può essere utile per raccogliere dati qualitativi tanto più importanti se l'osservatore ha conoscenza del processo e del contenuto (es. nel caso di un formatore esperto in internazionalizzazione delle imprese).
5. *Il focus group.* L'intervista focalizzata di piccolo gruppo mette a confronto diversi soggetti su temi specifici, più o meno strutturati dal moderatore. Si tratta di un metodo qualitativo incentrato su problemi/argomenti analizzati in profondità, in una dimensione collettiva che alimenta processi di autoanalisi e di consapevolezza, ma richiede tempi e costi considerevoli e può produrre dati di difficile sintesi.

Gli strumenti più agevoli ed economici di rilevazione dei fabbisogni per le micro e piccole imprese sono i questionari e le interviste a testimoni privilegiati, quali associazioni di categoria, e a figure chiave destinatarie della formazione, compreso l'imprenditore stesso. Gli strumenti di maggiore approfondimento qualitativo, quali l'osservazione e i *focus group*, possono fornire un'analisi più dettagliata sui fabbisogni, ma richiedono tempi e costi maggiori. Va sottolineato che le tecnologie dell'informazione e comunicazione hanno permesso di sperimentare nuove modalità di applicazione di questi strumenti, dalla *web survey* al *focus group* in videoconferenza, che riducono costi, tempi e distanza e aumentano la loro utilizzabilità anche per le piccole imprese. Richiedono però competenze maggiori sia dei progettisti della formazione che dei destinatari, non sempre scontate.

È auspicabile un ampliamento dell'utilizzo delle risorse tecnologiche a supporto dei processi formativi in generale, oltre che per raggiungere un maggior numero di piccole imprese anche nella fase dell'analisi dei fabbisogni.

### **3.2. Metodologie e metodi formativi**

Non esiste un "pacchetto metodologico" preconfezionato, migliore di un altro, se non in correlazione al processo formativo, al contesto, ai soggetti coinvolti e al tipo di apprendimenti in gioco. E' però possibile orientare le scelte metodologiche e i metodi formativi anche sulla base della dimensione aziendale, tenendo conto delle modalità di apprendimento e di scambio di conoscenze che avvengono comunemente nei contesti lavorativi, in particolare nelle PMI.

La scelta del metodo condiziona l'efficacia della progettazione formativa e dei suoi esiti ed è legata alla conoscenza da parte del formatore delle caratteristiche pedagogico-didattiche, all'obiettivo dell'intervento formativo, al contesto in cui si opera. In sostanza, il metodo deve essere adeguato alle variabili presenti nella situazione in atto, mentre nei pacchetti formativi preconfezionati il metodo tende ad essere pre-scelto, e solitamente orientato verso metodi espositivi, tipici della formazione d'aula tradizionale. Può essere opportuno diversificare i metodi in base alla fase formativa, per intercettare modalità di apprendimento diverse da persona a persona e per stimolare risposte differenti, anche in ragione delle conoscenze, abilità, competenze da costruire. Dall'analisi delle indagini del capitolo III emerge che è sempre preferibile un'impostazione flessibile e modificabile *in itinere*, in relazione alla risposta dei partecipanti. Nella tabella 6 vengono riepilogate le due famiglie di metodi formativi.

Tabella 6 – Famiglie di metodi formativi

<b>METODI ESPOSITIVI (chiusi)</b>	<b>METODI PER SCOPERTA (aperti)</b>
<i>Lezione-conferenza</i>	<i>Seminari maieutici</i>
<i>Lezione multimediale</i>	<i>Case analysis</i>
<i>Seminario tutoriale</i>	<i>Scoperta guidata</i>
<i>Istruzione programmata</i>	<i>Ricerca d'aula</i>
<i>Presentazioni audiovisive</i>	<i>Brainstorming</i>
<i>Lecture</i>	<i>Problem solving</i>
<i>Dimostrazione con esercitazione</i>	<i>Lavori di gruppo (es. workshop, project work)</i>
<i>Esercitazioni</i>	<i>Role playing</i>
<i>Memorizzazione meccanica</i>	<i>Focus group e sessioni di autodiagnosi</i>
	<i>Comunità di pratiche</i>

Fonte: Rielaborazione da Alessandrini, 2008

Di seguito si descrivono i metodi espositivi e per scoperta, individuando quali possono essere più funzionali alla formazione per le imprese, premettendo che entrambi i metodi, in linea di principio, possono essere utili per il perseguimento delle finalità formative.

I metodi espositivi possono essere particolarmente utili in caso di dimostrazioni con esercitazioni, anche in modalità *e-learning*, per acquisire conoscenze e abilità, per esempio per le lingue straniere o l'informatica di base. I metodi espositivi sono riconducibili alla classica lezione d'aula in modalità frontale, tuttora prevalente nei corsi di formazione continua.

I metodi per scoperta appaiono più adatti per interventi formativi diretti al personale delle PMI, che necessita di un approccio esperienziale, e in relazione a processi di internazionalizzazione, che di per sé sono incentrati sulla scoperta di nuove realtà. Si

tratta di metodi che richiedono un maggior sforzo e capacità di progettazione e gestione da parte dei formatori.

I metodi per scoperta lavorano sulla dimensione maieutica, collaborativa, di scambio, del *learning by interacting* e del *learning by doing*, e consentono di riprodurre modalità di apprendimento presenti nei contesti di lavoro. In particolare nelle PMI e nelle micro-imprese le caratteristiche degli assetti organizzativi e produttivi, come i processi poco strutturati e le risorse limitate, favoriscono lo sviluppo di forme di apprendimento in modalità non-formale e informale.

Tra i metodi per scoperta, il metodo dei casi con la presentazione di un problema reale e un lavoro guidato in gruppi che analizzano la situazione e individuano le soluzioni possibili e le strategie per ottenerle, può essere di particolare utilità per apprendere facendo ciò che è normalmente richiesto nelle aziende, tanto più quelle a struttura organizzativa ridotta.

Il *project work* consente di “contaminare” il contesto formativo con pratiche tipiche del contesto lavorativo: dall’ibridazione tra metodi formativi e pratiche lavorative può scaturire un potenziale di apprendimento insospettato, spostando su un territorio di confine le prassi formative e colmando la differenza tra chi forma e chi è formato: entrambi i soggetti prendono e danno forma l’un l’altro in un processo dinamico e in evoluzione continua, il cui l’esito è scoperta collettiva.

Entrambi i metodi, espositivi e per scoperta, sono utili al perseguimento degli obiettivi formativi, ma appare consigliabile spostare il baricentro sui metodi per scoperta anche nella didattica d’aula dei corsi di formazione continua, specialmente per le piccole imprese. Nel caso del *training on the job*, i metodi per scoperta saranno prevalenti. In entrambi i casi, l’efficacia è legata anche alla capacità del formatore di adattare il metodo al contesto e ai destinatari della formazione.

Passando ad analizzare i luoghi della formazione, la localizzazione ha un’importanza rilevante e anche in questo caso non vi è una modalità preferibile in sé. La formazione può essere effettuata all’interno o fuori dall’azienda, come nel caso dei corsi multiaziendali, che sono la norma per le micro e piccole imprese e spesso anche per le medie imprese.

Effettuare la formazione fuori dall’azienda significa decontestualizzare gli apprendimenti e perdere la dimensione concreta del lavoro in cui le competenze si manifestano. Questo svantaggio può essere però compensato dalla possibilità di stimolare una dimensione riflessiva che nelle dinamiche del lavoro viene trascurata in ragione delle priorità produttive. Spostare la formazione al di fuori dell’azienda significa anche produrre uno “spaesamento” temporaneo che richiede un adattamento ad un nuovo contesto di apprendimento, utile perché è una condizione da affrontare per esempio per iniziare i processi di internazionalizzazione.

In caso di formazione mirata all’internazionalizzazione, la formazione effettuata in una sede esterna all’azienda e in un contesto multiaziendale può avere il vantaggio di favorire il formarsi di una comunità di pratica intesa come «*gruppo di persone che*

*condividono un interesse o una passione per qualcosa che fanno e che interagiscono con regolarità per imparare a farlo meglio»* (Wenger, 2006), finalizzata all'apprendimento e allo scambio di esperienze, particolarmente utile a superare i confini aziendali e ad attivare reti di relazioni nuove che vanno anche al di là dell'obiettivo formativo, spesso con soggetti appartenenti allo stesso territorio, se non allo stesso settore. La dimensione del *network* è un altro aspetto da incentivare proprio nei processi di internazionalizzazione delle imprese.

La formazione in affiancamento ad un tutor interno effettuata sul posto di lavoro può rivelarsi inadeguata nel caso di formazione a supporto di processi di internazionalizzazione, se le competenze da sviluppare non sono ancora presenti in azienda o se sono presenti in misura fortemente insufficiente, come nel caso di imprese che non sono ancora internazionalizzate o lo sono ad un grado minimo. In questo caso la formazione esterna rappresenta una soluzione adeguata, a cui è possibile far seguire un'attività di *follow up* a supporto del trasferimento delle conoscenze e abilità nel contesto lavorativo. Anche in questo caso la scelta del luogo, così come per il metodo formativo, va commisurata agli obiettivi complessivi della formazione. Il luogo di lavoro rappresenta un potenziale luogo di apprendimento al pari di altri, ma al ricorrere di alcune condizioni basilari, per esempio che le competenze siano già possedute nell'organizzazione e possano quindi essere acquisite dai neo-assunti o dal personale interno che effettui un cambio di mansioni. Anche gli apprendimenti sul luogo di lavoro possono svilupparsi in forma di comunità di pratica, e non solo nel rapporto allievo-tutor, particolarmente nelle imprese in cui sia sviluppata la dimensione del *knowledge management*.

La scelta dei metodi formativi e del luogo in cui avviene la formazione è dunque correlata alla sua finalità complessiva e ai fabbisogni formativi dei partecipanti. Nella migliore delle ipotesi, è possibile fare scelte *ad hoc*, più frequentemente è necessario adattare al contesto dato i metodi e i contenuti che meglio soddisfano la domanda di formazione, come nel caso della sola possibilità di effettuare formazione d'aula in corsi multiaziendali esterni all'impresa, come frequentemente avviene per le PMI.

In materia di metodi formativi, un accenno viene riservato alle tecnologie *online* per la comunicazione e la collaborazione applicate alla didattica, che rappresentano un grande potenziale per la progettazione di una formazione su misura, soprattutto perché consentono di superare almeno in parte i limiti organizzativi, dimensionali e spaziali delle PMI. L'utilizzo di sistemi di gestione degli apprendimenti tramite piattaforme *online* consente di condividere risorse e creare comunità di apprendimento che integrano i sistemi formativi più tradizionali in presenza. La soluzione mista del *blended learning*, inteso come combinazione di apprendimento in classe e di apprendimento mediante l'utilizzo delle TIC per veicolare i materiali di apprendimento (p.e. i contenuti del corso), può integrare le caratteristiche delle singole forme, compensando i limiti di ognuna e fornendo una varietà che può meglio incontrare anche le attitudini individuali. Come per la formazione in presenza, anche per la tecnologia multimediale come

strumento per la didattica il ruolo del tutor è centrale: più che un docente diviene un motivatore o facilitatore, conoscitore esperto della tecnologia, oltre che dei contenuti della formazione. Le stesse modalità di apprendimento cambiano seguendo l'evoluzione della tecnologia, sino alle recenti sperimentazioni sull'utilizzo dei *tablet* nella didattica e alla frontiera del *mobile learning* che utilizza addirittura gli *smartphone* già ampiamente presenti nel mondo del *business*. L'essenziale è che il mezzo tecnologico non sostituisce i contenuti formativi, ma li veicola in forme nuove. Il mezzo consente l'autoproduzione del contenuto e il suo utilizzo va calibrato e inserito nel progetto formativo complessivo.

Tra le nuove modalità di comunicazione in rete, i *social media* sono già utilizzati in molte attività economiche e sono fondamentali per sviluppare reti professionali e anche forme di *e-commerce*, strumento utile ed economico per raggiungere i mercati esteri con risorse limitate sfruttando la tecnologia digitale, la cui diffusione in Italia è peraltro rallentata dal cosiddetto *digital divide* con gli altri paesi europei. Secondo i dati EUROSTAT, nel 2012, il 37% degli utenti italiani non ha usato Internet (percentuale più alta in Europa) e solo un italiano su dieci ha fatto acquisti in rete negli ultimi tre mesi del 2012. La soluzione al gap, oltre agli interventi infrastrutturali per la diffusione della banda larga, necessita soprattutto del potenziamento dell'educazione digitale, anche tra le *business communities*, per ridurre la sfiducia nella rete dovuta ad una sua limitata conoscenza.

Le comunità *online* per la formazione e la professione possono condividere obiettivi pur mantenendo finalità differenti. La formazione integrata tra forme tradizionali in presenza e in rete, quali *forum*, *blog*, *chat*, *social media*, può rappresentare una risposta flessibile, adattabile alle esigenze delle PMI, anche se l'uso delle nuove tecnologie applicate alla formazione continua risulta ancora poco sviluppato e studiato in Italia. È auspicabile che si sviluppino forme sperimentali di formazione con utilizzo integrato delle nuove tecnologie. L'impiego delle TIC in ambito formativo può rappresentare un'estensione dell'uso di tecnologie già presenti nelle aziende verso nuove finalità o costituire un primo stimolo ad utilizzarle. Si tratta di nuove modalità formative che richiedono investimenti, competenze sia pedagogico-formative che tecnologiche, ma che potrebbero portare alla creazione di piattaforme di apprendimento condivise, utilizzabili per più corsi e con moduli adattabili a più livelli di utilizzo, comprensivi di materiale per autoconsultazione e autovalutazione.

### **3.3. Valutare gli esiti della formazione**

La valutazione degli esiti della formazione è una parte essenziale del processo formativo ed è intesa come l'insieme di attività o procedure che consentono di avere un *feedback* sugli effetti determinati dalla formazione. La valutazione non si riduce ad una semplice misurazione, ma è un modo di dare valore e di attribuire significati all'azione formativa. Permette di verificare il livello di conseguimento degli obiettivi formativi e dunque di

valutare l'efficacia complessiva e la qualità della formazione, oltre a consentire una valutazione economica del ritorno rispetto all'investimento in formazione.

Infatti la formazione è un investimento che, in una dimensione economica, deve produrre un ritorno. Perché le competenze siano capitalizzabili anche dall'organizzazione è importante effettuare una valutazione a fine corso e a posteriori del processo formativo, se possibile con un *follow up* in azienda o tramite intervista o questionario, per verificare la modificazione dei comportamenti e il trasferimento delle competenze acquisite dai partecipanti alla formazione nelle pratiche lavorative. Inoltre, il riconoscimento e la spendibilità degli esiti della formazione per le persone necessita di un sistema diffuso e condiviso di valutazione, ma anche di successiva certificazione degli apprendimenti, che ne garantisca il riconoscimento e la spendibilità nell'azienda e in una dimensione pubblica.

I due obiettivi sono inscindibili: il riconoscimento individuale degli esiti della formazione è anche la premessa per un miglior trasferimento nell'organizzazione delle competenze acquisite in tutte le modalità di apprendimento, sia in contesti non formali o informali, ma anche per gli apprendimenti in contesti formali.

Nella formazione permanente rivolta agli adulti, anche nella classica formazione d'aula, frequentemente non viene effettuata la valutazione degli esiti degli apprendimenti. In molti casi al termine del corso vengono rilasciati generici attestati di frequenza o partecipazione, che poco dicono degli apprendimenti e degli effettivi risultati dell'azione formativa.

Per una valutazione efficace della formazione per le PMI è preferibile individuare pochi obiettivi chiave in termini di *learning outcomes* e per quanto possibile utilizzare strumenti semplici per tempi e modalità di esecuzione. Lo strumento più immediato è la valutazione a fine corso, che può essere effettuata attraverso questionari, colloqui, esposizioni individuali e/o di gruppo di *project work* o studi di caso aziendali, ed è incentrata sugli esiti per i partecipanti alla formazione. Accanto a questa, è auspicabile prevedere azioni successive di *follow up*, per valutare il trasferimento delle competenze acquisite e il loro consolidamento nella realtà lavorativa.

Vi è un livello di valutazione individuale dei destinatari della formazione e uno di valutazione complessiva dell'azione formativa. Nella valutazione della formazione aziendale un nodo centrale è la modalità di trasferimento delle conoscenze, abilità, competenze dal piano individuale a quello organizzativo aziendale. L'enfasi va posta sul processo, oltre che sul contenuto della valutazione. L'approccio a cui si fa riferimento è quello "per competenze", quindi i sistemi di valutazione sono parte integrante del processo formativo così come dei sistemi di analisi e bilancio delle competenze, che consentono di integrare lo sviluppo organizzativo del personale e la valutazione stessa.

Nella formazione degli adulti è importante adottare un modello vicino all'autodiagnosi più che a modelli gerarchici legati esclusivamente ad obiettivi e risultati. Questi ultimi privilegiano la *performance*, intesa come oggettivamente osservabile e valutabile e

direttamente trasferibile dall'individuo all'organizzazione. Ma gli apprendimenti avvengono con tempi e modalità spesso non valutabili unicamente in questa prospettiva. L'autodiagnosi promuove invece la capacità di autovalutarsi e autovalutare gli esiti della formazione rispetto alle aspettative individuali e aziendali. Occorre contemperare le due dimensioni per tenere conto dei differenti punti di vista sulla valutazione, entrambi importanti e complementari.

In sintesi, occorre dunque spostare il *focus* sugli esiti della formazione o *learning outcomes* perché la formazione possa essere maggiormente spendibile per i partecipanti alla formazione e per le imprese. Gli strumenti di valutazione devono essere possibilmente semplici e favorire anche forme di autovalutazione, da effettuare durante il percorso formativo, alla fine e possibilmente anche a posteriori, per valutarne il ritorno nei processi aziendali.

### **3.4. La validazione degli apprendimenti e la certificazione delle competenze**

Strettamente connessa alla valutazione degli esiti della formazione, che normalmente avviene in contesti di istruzione e formazione di tipo formale, ma anche attraverso percorsi di apprendistato, è la validazione degli apprendimenti, ossia il processo che consente di accertare e rendere valide, dimostrate, e dunque spendibili le competenze individuali acquisite in qualsiasi contesto, anche non formale e informale, quale il luogo di lavoro. Il tema è ormai consolidato in ambito europeo, grazie anche all'emanazione di apposite linee guida per gli stati membri emanate da CEDEFOP nel 2009 e 2011 e alla raccomandazione del Consiglio Europeo del 2012 in tema di convalida delle conoscenze, abilità e competenze acquisite mediante l'apprendimento non formale ed informale e diffuso in diversi paesi europei, quali Francia, Germania.

In ambito nazionale, già a partire dal biennio 1996-1997 l'Accordo per il lavoro e la legge Treu avevano evidenziato la necessità di implementare in Italia un sistema nazionale di certificazione delle qualifiche e delle competenze. Il successivo decreto del Ministero del lavoro n. 174/2001, anche se sostanzialmente inattuato, ha costituito una tappa importante perché conteneva già le regole di architettura del sistema di certificazione. La tappa successiva è stata la definizione comune del Libretto Formativo del Cittadino, definito all'art. 2 comma i) della legge Biagi (d.lgs n. 276/2003), che dovrebbe costituire, se attuato, uno strumento strategico per lo sviluppo di un sistema di validazione su base nazionale. Nel libretto dovrebbero essere registrate le competenze acquisite durante tutte le esperienze di formazione, comprese quelle in apprendistato, la formazione specialistica e la formazione continua svolta durante l'arco della vita lavorativa ed effettuata da soggetti accreditati dalle Regioni, nonché le competenze acquisite in modo non formale e informale secondo gli indirizzi della Unione Europea in materia di apprendimento permanente, purché riconosciute e certificate.

Il passo successivo alla validazione è rappresentato dalla certificazione degli esiti degli apprendimenti e delle competenze, diverse dai titoli di studio o professionali, acquisite



nella vita lavorativa ma anche privata, da spendere sul mercato del lavoro. Come indicato anche nelle *Linee guida per la formazione* del 2010, l'attività di validazione e certificazione si pone come obiettivo il riconoscimento e la spendibilità sul mercato del lavoro delle competenze comunque acquisite, in sintonia con le politiche comunitarie, al fine di rendere più trasparente ed efficiente l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro e le attività formative coerenti con le necessità dei lavoratori e delle imprese.

Il tema del riconoscimento degli apprendimenti al di fuori dei contesti della formazione formale è nell'agenda europea sin dagli anni Novanta, ma è stato reso ancor più attuale dalla crisi economica che ha acuito la necessità di migliorare e aggiornare le competenze delle persone per incentivarne l'occupabilità in un mercato del lavoro incerto, con una forte disparità tra domanda e offerta di competenze.

Riconoscere queste competenze significa anche contribuire all'emersione del "sommerso formativo", fatto di apprendimenti in forma tacita e non formalizzata, non riconosciuti e dunque non spendibili, ma che contribuiscono a formare il capitale umano soprattutto nelle PMI, senza "capitalizzarlo".

La certificazione consente di formalizzare ed attestare gli esiti degli apprendimenti secondo forme riconosciute e standardizzate che ne garantiscono la riconoscibilità, trasparenza e spendibilità in ambito nazionale e internazionale, ovvero di certificare la conoscenza professionale espressa in termini di qualifica. La mancata emersione del patrimonio di competenze è un punto di debolezza del sistema italiano soprattutto per le PMI, spesso prive di personale qualificato in termini di titoli di istruzione e formazione formali, ma dotate di *know how* che finisce disperso e non valorizzato nonostante la richiesta di conoscenze specialistiche per il rilancio della produttività.

Il funzionamento del sistema di certificazione è subordinato alla definizione di un quadro nazionale delle qualifiche, secondo le indicazioni dell'UE nell'ambito del Quadro Europeo delle Qualifiche EQF, e degli standard di certificazione e formativi. L'approccio basato sulle qualifiche professionali punta a riconoscere il risultato degli apprendimenti, comunque ottenuti, tenuto conto della difficoltà di comparare sistemi di istruzione e formazione anche molto diversi tra loro, facendo riferimento alla valutazione di ciò che il lavoratore conosce, comprende ed è in grado di fare per il completamento del processo di apprendimento.

In ambito nazionale, un recente cambiamento sul sistema di certificazione degli apprendimenti non formali ed informali e sugli standard minimi di servizio del sistema nazionale di certificazione delle competenze è stato introdotto con lo schema del decreto legislativo approvato dal Consiglio dei Ministri dell'11 gennaio 2013, ai sensi dell'articolo 4, commi 58 e 68, della legge n. 92/2012 (Legge Fornero), che prevede un sistema nazionale di certificazione che di fatto riporta la certificazione agli standard del sistema formativo formale pubblico, ovvero ai repertori pubblici della istruzione e formazione e ai sistemi pubblici delle qualificazioni professionali. Questo approccio limita le precedenti aperture contenute nella legge Biagi e nel Testo unico dell'apprendistato, che invece agganciava gli standard formativi agli standard

professionali e al sistema di classificazione e inquadramento del personale, presenti nei contratti collettivi di lavoro, che rappresentano il fulcro dei modelli organizzativi delle imprese in funzione delle competenze e dei profili professionali che le caratterizzano.

La prospettiva è la centralizzazione e burocratizzazione dell'iter di certificazione e l'allontanamento dal mondo del lavoro e delle imprese. L'istituzione di un repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualifiche professionali dovrebbe garantire un quadro di riferimento unitario per la certificazione delle competenze, come è già in molti paesi europei, ma di fatto rischia di non essere in grado di rappresentare le effettive dinamiche del lavoro e le figure professionali in continua trasformazione. Un sistema che non si prospetta flessibile ed adattabile, come richiesto dal mercato del lavoro, e che rischia di allontanare l'interesse delle imprese e degli stessi lavoratori.

Invece, per le PMI un sistema di validazione e certificazione degli apprendimenti efficace potrebbe costituire uno strumento utile per riconoscere e migliorare i livelli di qualifica, e consentire ai lavoratori il riconoscimento e la spendibilità delle competenze acquisite sul luogo di lavoro.

Pur essendovi numerose *best practice* documentate di certificazione, il processo non è diffuso su larga scala in Italia, anche per la complessità dei procedimenti, la frammentarietà delle normative che li regolamentano e gli oneri burocratici connessi.

Sarebbe invece auspicabile, per realizzare un sistema pubblico di certificazione diffuso ed efficiente, ricondurre le qualificazioni e le competenze ai sistemi di classificazione e inquadramento e le qualifiche professionali previste dai contratti collettivi di lavoro, da rivedere complessivamente alla luce delle nuove professioni presenti nel mercato del lavoro e per un aggiornamento continuo che tenga conto dell'evoluzione delle professioni.

L'ultimo passaggio della certificazione è rappresentato dalla registrazione delle certificazioni nel Libretto formativo del Cittadino, una sorta di "passaporto delle competenze" possedute, che accompagna le transizioni occupazionali avvicinando il lavoratore all'azienda.

Dalla letteratura e dalle evidenze empiriche che scaturiranno dall'indagine su un corso di alta formazione contenuta nel capitolo III, è possibile affermare che il processo formativo è efficace se la sua progettazione tiene adeguatamente conto di alcune componenti essenziali: analisi dei fabbisogni, scelte metodologiche, validazione degli esiti della formazione. Nonostante la complessità del processo, che richiede tempi e risorse da mettere in campo non sempre disponibili, vi sono alcuni indicatori che possono aiutare ad indirizzare il processo formativo. Nel caso della formazione a supporto delle PMI, la dimensione aziendale è un parametro di riferimento primario che consente già di per sé di orientare soprattutto la struttura del processo formativo in termini di tempi e luoghi, metodologie e metodi da adottare, più confacenti alla dimensione organizzativa e alle modalità di apprendimento incentrate sulla dimensione esperienziale delle piccole imprese. Il grado di internazionalizzazione e il settore di

attività economica consentono di definire soprattutto il set di competenze di massima che occorre promuovere per favorire i processi di internazionalizzazione. Si tratta di parametri basilari che, se tenuti in adeguata considerazione, possono facilitare l'accesso alla formazione anche per le imprese minori.

#### **4. Le competenze per l'internazionalizzazione**

L'internazionalizzazione rende lo sviluppo delle competenze una necessità per affrontare nuovi mercati e per fronteggiare la competizione globale, ma proprio la mancanza di personale con competenze adeguate rappresenta una delle principali barriere che le PMI devono affrontare. In particolare, al crescere del livello di complessità della presenza estera, aumenta l'importanza attribuita alle risorse *high skilled*, mentre la dimensione ridotta delle imprese non semplifica la dotazione di competenze necessarie.

Mentre le grandi aziende tendono ad approvvigionarsi delle risorse umane dotate delle migliori competenze selezionando e assumendo personale già qualificato, attratto anche da migliori prospettive di carriera, le PMI tendono a privilegiare lo sviluppo di competenze nel personale già presente in azienda, data la propensione delle piccole imprese familiari a non delegare la gestione di aspetti strategici per l'azienda ad un management esterno alla proprietà. Questo fa sì che le iniziative di formazione, riqualificazione e aggiornamento delle competenze possedute dall'imprenditore stesso e dal personale interno alle PMI siano determinanti nello sviluppo internazionale.

La difficoltà ad equipaggiarsi delle competenze necessarie per operare nei contesti internazionali è legata anche al complesso di capacità richieste: di tipo manageriale, relazionale, linguistico, interculturale, ma anche competenze tecnico-specialistiche e nelle TIC.

In generale, il set di competenze essenziali per muoversi sui mercati internazionali può essere individuato a partire dalla dimensione aziendale, dal settore di attività e dal grado di internazionalizzazione. Il fabbisogno specifico di competenze da sviluppare attraverso percorsi formativi mirati è invece definibile in base alle competenze già possedute dall'impresa e a quelle da sviluppare, che rappresentano i *learning outcomes*. Alcune ricerche europee e nazionali mettono in evidenza quali competenze occorre sviluppare per supportare i processi di internazionalizzazione. Si tratta di un mix di competenze interdisciplinari e interconnesse tra loro, strutturabili secondo una "T": la linea orizzontale individua competenze sia di base che trasversali, necessarie nei contesti aziendali più diversi, anche al di fuori del contesto dell'internazionalizzazione. Alcune di queste competenze, come l'alfabetizzazione informatica, la capacità di comunicare in una lingua straniera, l'imprenditorialità, rientrano nell'agenda europea delle competenze chiave per i lavori attuali e futuri. La linea verticale indica le competenze tecnico-specialistiche, specifiche per determinati settori produttivi.

Tra le competenze di base rientrano le *soft skills* di tipo comunicativo e relazionale (es. *teamworking*, *problem solving*, gestione dei conflitti, ecc.), che interessano in particolare il management e le figure professionali chiave a contatto con il paese estero (export manager o dipendenti che operano in sedi estere). Si tratta di competenze imprescindibili in ogni contesto lavorativo, tanto più necessarie per l'internazionalizzazione.

Le competenze linguistiche rappresentano un nodo centrale per le imprese internazionalizzate e sono indispensabili, unitamente alle competenze comunicative e relazionali, per gestire i contatti con i paesi *target*. Le competenze linguistiche non riguardano solamente la lingua veicolare inglese (sia commerciale che tecnico-scientifica, per i tecnici che effettuano assistenza in loco o in remoto e per la manualistica che accompagna i prodotti/servizi), ma anche le lingue locali, in base all'importanza che un dato paese assume nel grado di internazionalizzazione dell'azienda. Così il portoghese, il cinese, il russo, l'arabo, sono lingue che può essere importante sviluppare per gestire meglio le relazioni commerciali con Brasile, Cina, Russia, paesi arabi. Le competenze linguistiche andrebbero estese e calibrate per il personale nelle diverse mansioni, essendo "pervasive" di tutti gli ambiti dell'organizzazione. Può essere determinante l'assunzione di personale di nazionalità estera, per esempio con contratti di apprendistato professionalizzante o di alta formazione, o anche prevedere il tirocinio in azienda di studenti di nazionalità del paese *target*. In questo caso l'apprendistato consentirebbe, attraverso la formazione *on the job*, uno scambio di competenze tra l'apprendista e il tutor aziendale.

L'apprendimento delle competenze linguistiche si presta all'utilizzo di svariate metodologie didattiche: può essere sviluppato in percorsi di formazione formale, quali i corsi di lingua in aula, mediante l'uso delle tecnologie nella didattica, per esempio in modalità *e-learning* o su piattaforme didattiche *online* con materiali per autoconsultazione e studio, oppure in ambiti non formali, per esempio attraverso la partecipazione a fiere e missioni estere, o ancora in contesti informali, quali semplicemente i viaggi all'estero che espongono al contesto culturale locale.

Nei corsi di formazione formale sarebbe preferibile inserire corsi in lingua inglese, più che corsi di lingua inglese, per esempio di *marketing* strategico o sugli adempimenti doganali nel commercio internazionale. L'approccio *multitasking* alle competenze linguistiche è preferibile perché può raggiungere differenti obiettivi, fungendo da contenuto in sé e da elemento connettivo allo stesso tempo.

Anche a questo fine, risulta essenziale promuovere la mobilità internazionale degli imprenditori e dei lavoratori delle PMI, mediante la partecipazione a fiere e missioni estere promosse da enti nazionali e internazionali, ma anche l'adesione a programmi comunitari di scambio per giovani imprenditori o aspiranti tali, quale il citato programma comunitario *Erasmus for Young Entrepreneurs*, di scambio tra imprenditori comunitari.

Questo, oltre a far acquisire competenze nel proprio settore di impresa, consente di migliorare le competenze linguistiche, relazionali e di diminuire la “distanza psicologica” che spesso blocca proprio l’avvio di scambi commerciali internazionali. Le competenze linguistiche, comunicative e relazionali divengono oltremodo importanti in caso di *joint ventures* con imprese estere o di investimenti diretti esteri con sedi produttive.

Strettamente connesse alle competenze linguistiche sono le competenze interculturali, necessarie proprio per colmare il divario culturale tra i paesi coinvolti, che è tanto maggiore all’aumentare della distanza geografica. Le recenti tendenze mostrano una diversificazione sempre maggiore dei paesi esteri di presenza anche da parte delle PMI. Le aziende cercano mercati di sbocco ben oltre i confini dell’Unione Europea, che rimane spesso il primo passo verso i mercati esteri, sino a raggiungere il Medio ed Estremo Oriente, l’America centrale e meridionale, l’Africa e l’Australia. La distanza culturale va colmata con un’adeguata conoscenza della cultura, delle tradizioni, delle convenzioni nelle relazioni di *business* e nella gestione degli accordi commerciali, che sono fondamentali per concludere affari con questi paesi. A questo si affianca la necessità, rilevata da numerose ricerche, di migliorare la conoscenza complessiva dei mercati di sbocco, da coniugare con competenze di *marketing* strategico. La legislazione, le barriere tariffarie e non tariffarie, gli standard qualitativi, le certificazioni, sono elementi di conoscenza determinanti.

Fondamentali sono anche le competenze nelle TIC e più in generale le cosiddette *e-skills*, al fine di conoscere ed implementare tutti gli strumenti digitali e le tecnologie che utilizzano le potenzialità del *web* per la comunicazione, l’acquisizione e la gestione di informazioni in tempi rapidi sui mercati: molte piccole, ma anche medie aziende competitive sul piano dei prodotti ancora non utilizzano strumenti di comunicazione come la videoconferenza o i *feed reader* per la raccolta di informazioni su temi specifici. Ancor più importante è oggi l’uso dei *social media* e la partecipazione alle *business communities*.

Tra le competenze trasversali è possibile individuare quelle che richiedono conoscenze interdisciplinari. Un’importanza primaria è rivestita dalle competenze manageriali, gestionali e organizzative, a supporto dei decisori delle PMI che innescano questi processi. Essendo spesso imprese familiari, le competenze manageriali sono per lo più basate sull’esperienza personale dell’imprenditore, acquisita affiancando l’imprenditore fondatore o predecessore, che spesso è un familiare, o per iniziativa imprenditoriale individuale. Le capacità imprenditoriali già possedute possono risultare insufficienti a gestire processi più complessi quali l’internazionalizzazione ed in questi casi è possibile progettare interventi formativi mirati a costruire competenze più organicamente strutturate sia per l’imprenditore manager che per l’eventuale personale strategico che opera all’estero, quale l’*export manager*. Le competenze manageriali necessitano di formazione di alto livello, possibilmente su misura per i piccoli imprenditori.

Altrettanto importanti e complementari sono le competenze in materia di *marketing* strategico, per orientarsi e scegliere i mercati di approvvigionamento e di sbocco in modo mirato, nonché le informazioni sui servizi forniti dal territorio in materia di servizi per l'internazionalizzazione, che si traducono in competenze quando divengono strumenti attivabili in situazioni di compito reale: i servizi forniti dal Ministero dello sviluppo economico (servizi e banche dati online), dalle Camere di commercio nazionali ed internazionali, da Unioncamere e i social network per l'internazionalizzazione delle imprese, SACE e SIMEST<sup>7</sup>, sino alle Dogane e ai servizi della Commissione Europea, divisioni Trade, Taxation and Customs Union, oltre agli accessi ai finanziamenti e alle agevolazioni per le reti di impresa.

La barra verticale della "T" è riferibile alle competenze specialistiche. Tra queste vanno incluse anche le competenze in materia di innovazione di processo e di prodotto che risultano spesso fondamentali per poter competere sul piano internazionale. Queste competenze sono legate più strettamente alla singola realtà aziendale ed al settore di attività. Le competenze specialistiche connesse all'internazionalizzazione comprendono la conoscenza e la valutazione dei mercati esteri, l'utilizzo della contrattualistica internazionale, l'esecuzione degli adempimenti doganali e fiscali, la pianificazione strategica degli investimenti esteri.

Riassumendo, le competenze per l'internazionalizzazione sono in parte competenze richieste in ogni azienda. Spaziano sulle tre dimensioni, base, trasversali, specialistiche, in una combinazione determinata dal livello di internazionalizzazione e dagli obiettivi di espansione internazionale, dalla dimensione aziendale, dal settore di attività.

Le competenze specialistiche sono particolarmente connesse al grado di internazionalizzazione. Livelli bassi non rendono talvolta conveniente in termini di costi/benefici formare il personale interno su aspetti tecnico-specialistici delegabili a consulenti esterni o associazioni di categoria. In caso di livelli alti, la formazione delle competenze consentirà di aumentare il capitale umano e quindi migliorare la *governance* dei processi.

Occorre puntare sul mix complessivo di competenze e sul loro continuo aggiornamento perché diventino uno strumento per competere sui mercati internazionali. I mutamenti interni all'organizzazione e delle condizioni esterne dei mercati, oltre che dei contesti geopolitici internazionali, richiedono un re-mix ed un aggiornamento, in un'ottica di formazione continua, che va quindi costantemente pianificata come investimento per lo sviluppo del capitale umano.

---

<sup>7</sup> SIMEST è la finanziaria di sviluppo e promozione delle imprese italiane all'estero controllata dal Ministero dello Sviluppo Economico. SACE è una società per azioni controllata al 100% dal Ministero dell'Economia e delle Finanze attiva nel campo dell'export credit e dell'assicurazione del credito. Entrambe hanno il compito di agevolare l'internazionalizzazione delle imprese con particolare riguardo alle PMI.

## 5. L'alta formazione per le PMI

Dopo aver analizzato l'importanza del capitale umano, della formazione come strumento strategico per migliorare le competenze per le persone e le imprese e della qualità complessiva del processo formativo a supporto dei processi di espansione internazionale delle PMI, un breve cenno viene dedicato all'alta formazione come possibile risposta alla necessità di competenze di alto profilo e di tipo manageriale, indirizzate principalmente ad imprenditori, management e quadri dell'azienda. L'alta formazione è un investimento strategico e di lungo periodo, con potenziali effetti a cascata dai livelli alti ai dipendenti, da affiancare agli investimenti nelle strategie di internazionalizzazione, in quanto strettamente collegati. In particolare, il set di competenze posseduto dall'imprenditore è strategico per poter attuare efficacemente queste strategie. Gli strumenti formativi più efficaci sono dunque quelli mirati a sviluppare competenze di alto livello dirette all'imprenditore/manager delle PMI.

L'alta formazione rappresenta una possibile risposta ai fabbisogni di competenze delle PMI che si internazionalizzano, efficace su due fronti: come formazione continua di altro profilo, indirizzata a chi già opera nelle imprese a livelli decisionali, come detto sin qui, e per l'innesto di giovani, ovvero per l'inserimento di nuove figure professionali da destinare alle funzioni di internazionalizzazione, sulla base delle richieste espresse dalle imprese. Si tratta di soluzioni differenti che possono soddisfare da un lato la necessità di riqualificazione delle risorse interne all'azienda, quali imprenditore, management, quadri e dall'altro l'inserimento di nuove risorse umane, con il vantaggio di una formazione progettata su misura e realizzata almeno in parte nell'impresa.

L'alta formazione costituisce un importante tassello nell'ambito dei percorsi circolari di apprendimento-lavoro, contigua al concetto di *lifelong learning*. La *partnership* che si può realizzare tra università, centri di ricerca, mondo delle imprese e parti sociali è fondamentale per soddisfare i fabbisogni di competenze e professionali, in un'ottica di *placement* e di miglior incontro tra domanda e offerta di lavoro; questi partenariati possono contribuire a sviluppare e aggiornare i profili di competenze, i programmi di studi e le qualifiche pluridisciplinari e facilitare l'offerta di formazioni basate sul lavoro. Una possibile scelta per la riqualificazione dei decisori delle PMI è costituita dai percorsi di alta formazione, nelle forme dei corsi di specializzazione, dei master di primo e secondo livello e dei corsi di perfezionamento. Un esempio è rappresentato dal corso universitario di alta formazione Go.In' per promuovere l'internazionalizzazione e l'innovazione, diretto ad imprenditori di PMI, oggetto dell'indagine contenuta nel capitolo III, § 3.

I soggetti promotori di questi percorsi formativi possono essere sia università che enti formativi pubblici e privati, anche in collaborazione con parti sociali, enti bilaterali e Fondi Paritetici Interprofessionali, quali sponsor e finanziatori di queste iniziative. Si tratta di una modalità di formazione che può soddisfare le esigenze delle imprese in termini di tempi e costi della formazione. In merito alle possibili forme di

finanziamento della formazione, oltre a quello diretto da parte delle aziende, uno strumento particolarmente interessante è rappresentato dai Fondi Paritetici Interprofessionali, istituiti con l'art. 118 della legge n. 388/2000, enti di natura associativa compartecipati dalle rappresentanze datoriali e sindacali, che hanno lo scopo di promuovere la formazione continua per la qualificazione e la riqualificazione professionale dei lavoratori, sostenere l'incremento occupazionale e incoraggiare la competitività delle imprese, attraverso il finanziamento di piani formativi, concordati tra le parti sociali, dunque anche per l'alta formazione di imprenditori di PMI.

Al di là della fonte di finanziamento, resta centrale il problema della qualità del progetto formativo e della valutazione degli esiti, anche a seguito del proliferare di iniziative centrate più sull'offerta che sulla domanda di formazione manageriale. In questo senso, i Fondi e gli enti bilaterali rappresentano i soggetti che possono meglio intercettare i fabbisogni del territorio, selezionare, promuovere e valutare la qualità e gli esiti della formazione continua erogata tramite i piani formativi.

Un'altra possibile soluzione per portare competenze di alto livello nelle PMI è rappresentata dall'apprendistato di alta formazione e di ricerca, un contratto di lavoro a contenuto formativo che rappresenta una leva di *placement* per l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro. L'apprendistato costituisce un tema centrale della Scuola di dottorato in quanto istituto che coniuga e ricomprende proprio le due dimensioni della formazione della persona e del mercato del lavoro.

L'apprendistato è attualmente disciplinato dal Testo Unico dell'apprendistato, d. lgs. n.167/2011, modificato dalla legge Fornero n. 92/2012. Per una ricostruzione dell'istituto e delle sue finalità si rinvia alla *literature review*. L'apprendistato di alta formazione e di ricerca, regolamentato per durata e parte della formazione dalle Regioni, con le istituzioni formative e le parti sociali, consente di assumere e formare in azienda giovani dai 18 ai 29 anni, che possono conseguire lavorando un titolo di studio di alta formazione o la qualificazione contrattuale di ricercatore, se prevista, come nel CCNL del settore metalmeccanico del 2011.

Il mix di formazione e lavoro rende l'apprendistato uno strumento utile per soddisfare le richieste di competenze delle PMI, poiché ha le potenzialità per avvicinarsi alle necessità organizzative e alle modalità di apprendimento e trasferimento di conoscenze tipiche delle piccole imprese. Inoltre, l'apprendistato può ridurre il problema dei tempi di partecipazione alla formazione, tipici delle PMI, essendo il progetto formativo svolto almeno in parte in azienda, e il problema dei costi, essendo incentivato in termini fiscali grazie al sottoinquadramento retributivo o alla percentualizzazione della retribuzione e alla decontribuzione, ai sensi dell'art. 22, co. 1, della legge n. 183/2011 e dall'art 7, co. 9, d.lgs. 167/2011 (cfr. circolare Inail 27/2013), oltre a godere di incentivi economici. La definizione del progetto formativo avviene in collaborazione con le imprese, in modo da poter effettuare una analisi dei fabbisogni mirata alla singola azienda, al settore di attività e al livello di internazionalizzazione.



Inoltre, l'apprendistato promuove gli apprendimenti esperienziali *on the job*, riconoscendo l'impresa come *learning organization* (cfr. capitolo I, § 3.), responsabile della formazione e del tutoraggio dell'apprendista. Al contempo, l'apprendista può esprimere e contestualizzare le conoscenze già possedute grazie al titolo di istruzione secondaria o terziaria, creando un terreno di scambio in cui gli apprendimenti, nei diversi luoghi e forme in cui avvengono, si compenetrano e potenziano.

Tuttavia, nonostante le potenzialità appena delineate, l'apprendistato di alta formazione non riesce ad uscire dalla fase sperimentale conclusasi nel 2008 e ad essere praticato su una scala più ampia, come emerge dal *XIII Rapporto di monitoraggio sull'apprendistato* pubblicato nel 2012. Più del 70% dei contratti di apprendistato sono riferiti al tipo professionalizzante, mentre gli avvii in alto apprendistato nel 2011 nelle diverse Regioni sono risultati scarsissimi e per lo più riferiti al conseguimento di titoli di studio e non per la ricerca. Questo nonostante l'impegno del Ministero del Lavoro e delle Regioni a valorizzare questa tipologia contrattuale, ritenuta ancora troppo onerosa per le imprese, almeno in confronto all'apprendistato professionalizzante.

Tra le possibili ragioni del mancato ricorso all'apprendistato di alto livello vi è una impreparazione culturale delle istituzioni regionali, degli attori sociali e delle stesse agenzie formative a progettare e rendere operativa una forma particolarmente innovativa di formazione in alternanza, che intende superare la rigida separazione, ancora diffusa, tra i percorsi di istruzione e formazione professionale e il mercato del lavoro.

Inoltre, vi è un'eccessiva rigidità della progettazione dei percorsi formativi universitari, che non vedono ancora un coinvolgimento a tutto campo dell'impresa anche su questo versante. Accanto a questo, un secondo ostacolo è rappresentato dalla mancanza di un quadro contrattuale chiaro per gli apprendisti di alta formazione, dato che solo un quinto dei CCNL prevede una regolamentazione dell'apprendistato di alta formazione, spesso rimandando alla contrattazione di secondo livello.

Sul ricorso all'apprendistato di alta formazione in relazione alla dimensione aziendale, dai dati del XIII rapporto del 2012 emerge che la dimensione delle imprese cresce col crescere del livello del titolo di studio da acquisire in apprendistato. Le piccole imprese ricorrono maggiormente ai percorsi IFTS, mentre la preferenza delle imprese maggiori va ai master post-universitari. Anche in questo caso la dimensione è significativamente correlata alla scelta della forma di apprendistato di alta formazione, che privilegia il titolo da conseguire più vicino alla dimensione professionale e meno a quella "accademica".

Un'ulteriore risorsa, accanto all'apprendistato di alta formazione e ricerca, potrebbe venire anche dal neo-istituito dottorato industriale, introdotto in Italia con il D.M. 8 febbraio 2013, n. 45, *Regolamento recante modalità di accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato e criteri per la istituzione dei corsi di dottorato da parte degli enti accreditati* (in *GU*, 6 maggio 2013, n. 104). Si tratta di un dottorato di ricerca svolto in azienda, sul modello di quanto avviene in numerosi altri paesi, che ha l'obiettivo di

mettere il patrimonio di competenze accumulato dai giovani ricercatori a disposizione delle imprese e non solo della ricerca accademica.

I nuovi dottorati potranno riguardare anche i dipendenti delle imprese che li finanziano, sulla base di un percorso stabilito dall'impresa e dal collegio dei docenti dell'istituzione formativa coinvolta, che prevede la realizzazione di un progetto di ricerca all'interno dell'impresa con lezioni d'aula e laboratori in azienda. Questo consentirebbe di aggiungere un nuovo strumento formativo per la qualificazione di alto livello dei dipendenti delle imprese, ispirato al principio dell'alternanza e della composizione circolare tra ricerca e pratiche lavorative. Tale opportunità sarebbe particolarmente interessante per supportare il management nelle strategie di espansione estera.

L'istituto, nuovo in Italia, è ancora poco definito e totalmente da attuare, ma contiene interessanti potenzialità di avvicinamento tra istituzioni formative e di ricerca e imprese, realizzabili se verranno adeguatamente coinvolti nella progettazione e gestione anche i rappresentanti delle imprese.

Per quanto riguarda il coinvolgimento delle PMI, sarà necessaria un'azione capillare di promozione da parte dei soggetti regolatori, con il coinvolgimento anche delle associazioni territoriali di categoria, e il superamento di resistenze culturali ad una maggiore integrazione tra formazione e lavoro, anche nell'istruzione terziaria. Inoltre, vale anche in questo caso la necessità di realizzare piani formativi flessibili, che tengano conto dei fabbisogni e delle esigenze organizzative delle PMI, oltre a forme di sostegno che consentano di affrontare il costo dell'iniziativa. I requisiti perché l'apprendistato possa diventare attrattivo anche per le PMI sono semplicità, adattabilità, certezza contrattuale, coinvolgimento nella progettazione formativa.

Resta da vedere quanto la concreta realizzazione di questi percorsi, ancora da definire, riesca effettivamente ad avvicinare alta formazione e lavoro in un connubio virtuoso quanto necessario, lasciando spazio d'azione anche alle piccole e medie imprese.

## Capitolo III

### Due indagini empiriche

*Sommario:* **1.** Premessa. – **2.** L'indagine sull'internazionalizzazione di Confindustria Lombardia. – **2.1.** Obiettivi e metodologia. – **2.2.** Il campione. – **2.3.** Il questionario. – **2.4.** Analisi dei risultati. – **2.5.** Sintesi. – **3.** L'indagine sul corso di alta formazione Go.In'. – **3.1.** Obiettivi e metodologia. – **3.2.** Il campione. – **3.3.** I questionari e le interviste. – **3.4.** Analisi dei risultati. – **3.5.** Sintesi. – **4.** Conclusioni.

#### 1. Premessa

Il presente capitolo è dedicato alla parte empirica della ricerca. La domanda di ricerca sviluppata nella parte teorica della tesi (capitoli I e II) è duplice: primo, quali sono le difficoltà incontrate dalle PMI<sup>8</sup> nei percorsi di internazionalizzazione, con particolare riferimento al capitale umano. Secondo, come può la formazione supportare efficacemente i processi di internazionalizzazione delle PMI, contribuendo a sviluppare le competenze necessarie ad intraprendere questi percorsi.

Il percorso sin qui tracciato, supportato dalla recente letteratura analizzata e contenuta nella *literature review*, ha evidenziato che la carenza di competenze dell'imprenditore e dei lavoratori delle PMI è una delle difficoltà significative nell'intraprendere i percorsi internazionali, che può inibire o rendere difficoltosa l'internazionalizzazione, anche a partire dai processi di base dell'esportazione e importazione di beni (capitolo I). La formazione può costituire una risposta per colmare il *gap* di competenze delle PMI nell'affrontare i mercati internazionali, se adeguatamente costruita tenendo conto delle risorse disponibili, della struttura organizzativa e delle modalità di apprendimento che vi hanno luogo, nonché dei fabbisogni, sia in termini di progettazione complessiva della formazione che di scelte metodologiche e di contenuti (capitolo II). La ridotta dimensione aziendale non è di per sé sinonimo di scarsa propensione formativa e all'internazionalizzazione, ma è indicativa di modalità organizzative e di apprendimento e di fabbisogni formativi peculiari e differenti da quelli delle grandi imprese, di cui occorre tenere conto nella progettazione e realizzazione della formazione.

---

<sup>8</sup> La categoria delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di EUR oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di EUR. Nella categoria delle PMI si definisce piccola impresa un'impresa che occupa meno di 50 persone e realizza un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di EUR. Nella categoria delle PMI si definisce microimpresa un'impresa che occupa meno di 10 persone e realizza un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di EUR. Per ulteriori dettagli si rimanda al capitolo I, §1.1. e alla *literature review*.

La parte empirica della ricerca intende verificare le ipotesi elaborate a fronte della riflessione teorica, attraverso due percorsi paralleli e complementari che costituiscono le due parti in cui è suddiviso il capitolo: un'indagine realizzata da Confindustria Lombardia sull'internazionalizzazione delle imprese lombarde e un'indagine relativa ad un corso universitario di alta formazione per imprenditori di PMI della provincia di Bergamo.

La scelta territoriale è stata determinata dalla sede lavorativa, dall'interesse e dalle relazioni professionali precedentemente intrattenute dalla sottoscritta (l'indagine di Confindustria Lombardia) o instaurate in costanza del percorso di dottorato (il corso Go.In').

In particolare, l'indagine di Confindustria fornisce un quadro contemporaneo (2012) sull'internazionalizzazione delle imprese della Lombardia, e consente di effettuare un'analisi delle difficoltà incontrate nel processo di internazionalizzazione su un ampio campione di aziende, con particolare riferimento alle PMI. Questa indagine utilizza un metodo di ricerca quali-quantitativo basato sulla somministrazione di un questionario che consente di portare evidenze alla prima domanda di ricerca.

Lo studio sul corso universitario di alta formazione Go.In' per l'internazionalizzazione delle PMI fornisce evidenze empiriche alla seconda domanda di ricerca, ossia quella incentrata sulla qualità della formazione a supporto dell'internazionalizzazione. La metodologia di ricerca utilizzata per analizzare il corso è di tipo quali-quantitativo e ha previsto l'osservazione diretta, l'effettuazione di una docenza su tematiche rientranti nelle competenze professionali dell'autrice (adempimenti doganali nel commercio internazionale: origine e Made in Italy nelle strategie di internazionalizzazione), la somministrazione di questionari con domande semistrutturate e la realizzazione di interviste agli imprenditori.

In entrambi i casi, la partecipazione attiva della sottoscritta, in ragione delle competenze professionali possedute in tema di internazionalizzazione e di formazione, ha consentito di essere parte attiva nel processo oggetto di studio. Questo ha contribuito a migliorarne la comprensione e ha consentito di partecipare alla valutazione e restituzione degli esiti ai soggetti coinvolti nei due studi: organizzatori, ricercatori e aziende coinvolte nell'indagine di Confindustria; *stakeholders*, responsabili del corso, tutor didattiche, docenti e imprenditori per il corso di alta formazione.

## **2. L'indagine sull'internazionalizzazione di Confindustria Lombardia**

Confindustria Lombardia effettua dal 2011 un'indagine annuale presso le imprese associate allo scopo di delineare un quadro dettagliato dell'internazionalizzazione delle imprese lombarde, delle modalità prescelte nell'accesso ai mercati esteri e delle difficoltà che incontrano. Lo scopo è anche quello di valutare e promuovere i servizi resi alle imprese associate, individuando le prospettive di sviluppo internazionale.

In primo luogo, l'indagine risulta particolarmente interessante per valutare la capacità delle imprese di affrontare i mercati internazionali come strategia anticrisi, per riuscire a cogliere nuove opportunità nei paesi terzi, a fronte di una contrazione della domanda interna in molti settori.

In secondo luogo, la regione considerata, la Lombardia, svolge un ruolo trainante nell'economia italiana e nei processi di internazionalizzazione in particolare, con un peso assai rilevante non solo nelle esportazioni, ma anche negli investimenti diretti italiani all'estero ed esteri in Italia, che la rendono un laboratorio di estremo interesse per valutare le tendenze più generali dell'intero paese.

Infine, l'ampia dimensione del campione oggetto dell'analisi sul campo (1.099 imprese), lo rende particolarmente rappresentativo della realtà imprenditoriale della regione.

L'indagine presa in considerazione per la presente ricerca è stata realizzata negli ultimi mesi del 2012 presso gli associati delle diverse sedi territoriali lombarde, mediante somministrazione di un questionario strutturato alle imprese associate. Il rapporto sugli esiti dell'indagine è stato curato da Confindustria Lombardia e da R&P-Ricerche e Progetti<sup>9</sup>.

La sottoscritta ha partecipato all'analisi dei risultati dell'indagine elaborati da Confindustria, oltre ad effettuare una propria analisi, finalizzata alla presente ricerca, a partire dai dati forniti in forma grezza. In merito all'esito dell'indagine di Confindustria, la sottoscritta ha preso parte alla progettazione di un evento<sup>10</sup> destinato ad istituzioni ed imprese aderenti al sistema confindustriale lombardo, per la restituzione degli esiti dell'indagine e alla realizzazione di un intervento dedicato ad alcuni mercati esteri (Russia e Turchia) indicati dalle imprese come paesi *target* di possibile espansione internazionale.

## **2.1. Obiettivi e metodologia**

L'obiettivo primario dell'indagine di Confindustria Lombardia è fornire un quadro aggiornato sull'internazionalizzazione delle imprese lombarde, finalizzato anche alla valutazione e al miglioramento dei servizi forniti dal sistema confindustriale.

Per la presente ricerca l'indagine rappresenta una fonte aggiornata e attendibile di dati, attraverso cui verificare quali siano le difficoltà di accesso ai mercati esteri delle PMI, con particolare riferimento alle competenze possedute dal personale, compreso l'imprenditore stesso, e se vi sia una correlazione tra dimensione aziendale e difficoltà rilevate.

---

<sup>9</sup> Società cooperativa con sede a Torino, costituita da ricercatori di varia estrazione e specializzazione in campo economico e sociale, che ha contribuito alla creazione e al continuo aggiornamento, in collaborazione con il Politecnico di Milano, della banca dati Italia Multinazionale – REPRINT, che censisce gli investimenti diretti delle imprese estere in Italia e delle imprese italiane all'estero.

<sup>10</sup> L'evento si è tenuto il 17 aprile 2013 presso la società multinazionale Reggiani SpA Illuminazione di Sovico (MB).

Le scelte metodologiche e di campionatura sono state effettuate da Confindustria Lombardia. La metodologia impiegata è quella dell'indagine quali-quantitativa, con somministrazione di un questionario strutturato ad un campione di grandi dimensioni di imprese lombarde internazionalizzate, strumento adeguato per giungere ad una quantificazione delle informazioni e ad un loro trattamento statistico. Il campione delle imprese è espressione della realtà economico-produttiva lombarda, che si configura come la regione italiana più attiva internazionalmente in tutte le forme, sia commerciali che produttive, oltre a concentrare in larga maggioranza le imprese partecipate estere. L'accesso ai dati è stato possibile grazie alla autorizzazione concessa da Confindustria Lombardia<sup>11</sup>. Nel presente lavoro viene effettuata una breve analisi del progetto complessivo dell'indagine e dei criteri adottati per scegliere:

1. composizione, numerosità, schema di campionamento (strategia utilizzata);
2. tasso di risposta;
3. questionario, modalità di somministrazione;
4. raccolta dei dati;
5. analisi quali-quantitativa dei dati da parte di Confindustria Lombardia e per la presente ricerca.

La presente analisi si innesta sull'indagine di Confindustria analizzandone le scelte metodologiche e rielaborando una parte dei dati acquisiti per rispondere ai quesiti di ricerca espressi in apertura.

## **2.2. Il campione**

La popolazione delle imprese lombarde attive, entro cui si colloca il campione, secondo i dati disponibili della banca dati ASIA (Archivio Statistico delle Imprese Attive) dell'ISTAT, nel 2010 assomma ad oltre 820.000 unità, pari al 18,4% del totale nazionale (cfr. § 2.4.).

Nell'ambito di questa popolazione sono ricomprese, secondo i dati forniti dall'associazione di categoria, le oltre 15.000 imprese aderenti alle associazioni territoriali di Confindustria Lombardia, appartenenti prevalentemente all'ambito industriale manifatturiero. Queste imprese rappresentano l'1,8% di tutte le imprese lombarde.

Nell'ambito di questa popolazione è stato individuato il campione da sottoporre all'indagine, che è quindi un campione non probabilistico di convenienza. La scelta delle imprese a cui proporre l'indagine è stata demandata ai referenti per l'internazionalizzazione delle dodici associazioni lombarde federate a Confindustria coinvolte nella rilevazione, a diretto contatto con le singole realtà territoriali:

---

<sup>11</sup> Un particolare ringraziamento va al dott. Ruggero Berti, responsabile per l'Internazionalizzazione di Confindustria Lombardia, e al Prof. Marco Mutinelli dell'Università di Brescia, che ha elaborato il rapporto finale, per aver consentito l'utilizzo dei dati dell'indagine per la presente ricerca.

1. Bergamo - Confindustria Bergamo;
2. Brescia - Associazione industriale Bresciana;
3. Como - Unindustria Como;
4. Cremona - Associazione industriali di Cremona;
5. Lecco - Confindustria Lecco;
6. Legnano - Confindustria Alto Milanese;
7. Mantova - Confindustria Mantova;
8. Milano e Lodi – Assolombarda;
9. Monza - Confindustria Monza e Brianza;
10. Pavia - Confindustria Pavia;
11. Sondrio - Confindustria Sondrio;
12. Varese - Unione degli industriali della Provincia di Varese.

I criteri per invitare le imprese a partecipare all'indagine sono stati differenti: in alcuni casi è stato scelto di invitare tutte le imprese associate (anche non internazionalizzate), in altri casi solamente la parte di imprese associate internazionalizzate. Pur disomogenei, i criteri di invito sono stati adattati alle singole realtà del territorio, di per sé differenti perché rispecchiano tessuti produttivi locali diversi e una differente presenza dell'associazione confindustriale: si pensi alle diversità tra l'area metropolitana e industriale milanese e la provincia montana di Sondrio.

Da questa selezione è emerso un primo campione di circa 4.000 imprese coinvolto nella rilevazione. A queste imprese è stato chiesto se avessero intrapreso una qualsiasi forma di attività internazionale; di queste, circa 2.700 hanno dichiarato di avere rapporti con l'estero, attraverso attività commerciali (esportazioni e/o importazioni) e/o investimenti diretti, attivi (partecipazioni di controllo, paritarie o minoritarie detenute in imprese estere) o passivi (partecipazione nell'impresa di gruppi o *capital venture* esteri) o di avere progetti in questa direzione.

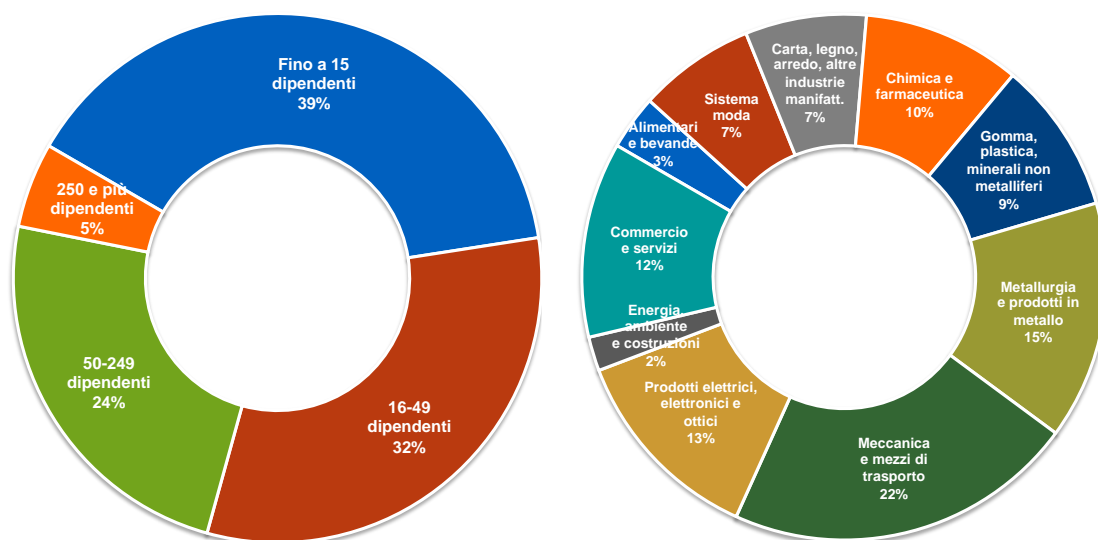
Tra queste 2.700 imprese, 1.099 hanno aderito alla ricerca compilando il questionario in tutte le sue parti e costituiscono pertanto il campione oggetto dell'indagine di Confindustria Lombardia considerato anche per la presente ricerca. Il tasso di risposta è stato pertanto del 40,7%.

Si tratta di un campione rilevante in termini di numerosità (1.099 imprese sulle oltre 15.000 aderenti a Confindustria Lombardia, pari al 7,3%) e, soprattutto ai fini della presente ricerca, comprende tutte le classi dimensionali e le differenti forme di internazionalizzazione commerciale e produttiva. Questo consente di superare una lacuna presente in ricerche analoghe, che hanno inteso limitare nei campioni la presenza di imprese di classi dimensionali minori, sia in termini di numero di addetti che di fatturato. Inoltre, la distribuzione dimensionale delle imprese del campione può essere considerata rappresentativa della realtà produttiva lombarda, come di seguito evidenziato e rilevabile dal confronto con i dati ISTAT sulle imprese lombarde.

Di seguito, nel grafico 1, viene descritta in dettaglio la struttura del campione in termini dimensionali e settoriali, rimandando la trattazione delle forme di internazionalizzazione

e dell'intensità delle attività internazionali al paragrafo dedicato all'analisi qualitativa dei risultati dell'indagine (cfr. § 2.4.).

Grafico 1 – Composizione del campione di imprese attive con l'estero (1.099 imprese), per numero di dipendenti e settore di attività.



Fonte: Confindustria Lombardia, Indagine sull'internazionalizzazione delle imprese lombarde, 2013

Il campione presenta una larga predominanza di micro e piccole imprese, che insieme rappresentano oltre i due terzi del totale: il 39% è infatti costituito da imprese fino a 15 dipendenti, mentre un altro 32% è composto da imprese con un numero di dipendenti compreso tra le 16 e le 49 unità. Le piccole imprese complessivamente considerate (fino a 49 dipendenti) rappresentano il 71% del totale. Le medie imprese (50-249 dipendenti) costituiscono poco meno di un quarto del campione (24%), mentre le grandi imprese con 250 o più dipendenti pesano per il 5% del totale. Complessivamente le PMI fino a 249 dipendenti costituiscono il 95% del campione.

Rapportato alla distribuzione dimensionale delle imprese su scala nazionale, in cui le PMI rappresentano il 99,8% delle imprese, il campione dell'indagine risulta sovradimensionato nella quota di grandi imprese (5% del campione contro lo 0,1% a livello nazionale) e fortemente sovradimensionato rispetto alla quota di medie imprese (24% nel campione contro lo 0,5% a livello nazionale). Questo dato corrisponde da un lato alla composizione delle imprese associate di Confindustria e dall'altro alla maggior concentrazione in Lombardia di imprese in generale e di imprese medio-grandi in particolare (cfr. capitolo I, § 1.1.).

Anche da un punto di vista settoriale, il campione di imprese attive con l'estero oggetto dell'indagine riflette la multisettorialità che caratterizza la Lombardia. Risultano rappresentati tutti i settori manifatturieri di forte competitività della regione, quali i settori metalmeccanico, chimico, farmaceutico, i prodotti in gomma e plastica e i prodotti elettrici, elettronici ed ottici, oltre ai settori tradizionali del Made in Italy



(tessile, abbigliamento, cuoio e calzature, legno-arredo, ecc.) e alle componenti più avanzate dei comparti dell'energia, delle costruzioni e del terziario.

Per queste considerazioni, il campione di aziende selezionato da Confindustria secondo i parametri e le modalità descritti, pur non essendo un campione casuale statisticamente rappresentativo delle PMI lombarde internazionalizzate, presenta caratteristiche territoriali, dimensionali, settoriali e di numerosità tali da farlo ritenere un campione adeguato per gli scopi di ricerca della presente tesi.

### **2.3. Il questionario**

La ricerca è stata condotta mediante l'utilizzo di un questionario quale strumento di indagine e di misura, con la funzione di raccogliere le informazioni sulle variabili qualitative e quantitative oggetto di studio.

Complessivamente il questionario è strutturato in modo da raccogliere dati e valutazioni che si prestano ad un'indagine quali-quantitativa. La tipologia di domande è diversificata per tipo di richiesta e di esito atteso: dati sull'attività dell'azienda, previsioni e valutazioni su servizi. Pur non essendo state previste domande aperte, la voce "altro" ha consentito di raccogliere ulteriori informazioni di maggior dettaglio.

Il questionario (cfr. appendice 2), è stato progettato e realizzato da Confindustria in collaborazione con la società di ricerca incaricata R&S ed è strutturato in due sezioni:

1. informazioni generali (6 domande);
2. informazioni sull'internazionalizzazione (15 domande).

Le informazioni generali richieste sono: ragione sociale, nome del compilatore, email, dimensione, settore di attività principale, numero di dipendenti, fatturato. Si tratta di informazioni essenziali per valutare complessivamente il campione in termini di distribuzione dimensionale, settoriale e di dimensione di attività (fatturato totale). Non è stato richiesto il ruolo del compilatore nell'impresa, benché le associazioni si siano rivolte anche in forma diretta ai referenti delle aziende coinvolti nell'internazionalizzazione. Questo non consente di verificare eventuali differenze nelle risposte correlabili alla funzione (per esempio tra imprenditori/ manager/dipendenti con altre funzioni).

Nell'ambito delle informazioni sull'internazionalizzazione si distinguono quattro categorie di domande, presentate in successione logica rispetto agli obiettivi conoscitivi dell'indagine, che contengono ciascuna una o più domande chiave, indicate di seguito tra parentesi:

- presenza sui mercati esteri, modalità e intensità di internazionalizzazione (domande chiave: nn. 2, 3);
- direttrici geografiche di espansione estera (domande chiave: nn. 3, 5, 6);
- difficoltà nell'approccio ai mercati esteri (domanda chiave: n. 7);
- servizi e finanziamenti a supporto dell'internazionalizzazione (domande chiave: nn. 11, 12, 13).

Le domande prese in considerazione perché rispondono alle esigenze conoscitive della presente ricerca sono quelle relative alle informazioni generali sull'impresa, alla presenza nei mercati esteri e alle difficoltà incontrate. In dettaglio:

1. numero di dipendenti, per la distinzione dimensionale tra piccole, medie e grandi imprese;
2. settore di attività, per la verifica di eventuali correlazioni con le difficoltà;
3. quota dell'export sul fatturato, per valutare il grado di internazionalizzazione;
4. difficoltà incontrate nell'approccio ai mercati esteri.

Le prime tre domande forniscono i dati sulle variabili prese in considerazione per la ricerca. La quarta domanda fornisce invece le valutazioni delle imprese sulle difficoltà ad internazionalizzarsi e dunque le informazioni qualitative fondamentali per l'analisi.

In merito alla strutturazione delle domande, queste sono state formulate in forma diretta, rivolta al rispondente e all'impresa di cui fa parte. Si tratta principalmente di domande chiuse a risposta multipla che agevolano l'auto-compilazione, tranne quattro domande semi-chiuse, in cui è previsto l'utilizzo della voce "altro, specificare" (nn. 1b, 7 e 15) per indicare risposte diverse da quelle elencate, e tre domande aperte (nn. 1, 3, 13), che richiedono l'inserimento di dati non predeterminati (per esempio: "Qual è la quota dell'export sul fatturato?"). Due domande (n. 11 e 15) sono costituite da scale basate su concetti, con cui si chiede al rispondente un giudizio da esprimere posizionandosi lungo una sequenza di possibili risposte, tra loro graduate secondo un preciso criterio.

Non vi sono domande aperte relative a valutazioni, giudizi, commenti, vista anche l'ampiezza del campione e per mantenere una maggiore facilità di compilazione e di elaborazione dei dati. Questo non ha consentito di ottenere maggiori dettagli qualitativi. Infine, occorre sottolineare che il questionario non è anonimo, essendo stati richiesti nominativo e email del compilatore e questo può avere in parte condizionato le risposte, in particolare quelle in cui viene richiesto un giudizio con una scala di valutazione (domande n. 11 e 15). Le imprese sono in ogni caso consapevoli di fornire informazioni alla propria associazione di categoria e alla società di ricerca da essa incaricata e sono state informate in apertura di questionario che i dati raccolti sarebbero stati trattati in modo strettamente confidenziale ed elaborati in forma aggregata. Nel questionario è stata inserita anche l'informativa sul trattamento dei dati personali, ai sensi del codice della privacy (legge n. 196/2003 e successive modificazioni).

Il questionario è stato inviato nel periodo da ottobre a dicembre 2012 alle imprese dalle associazioni territoriali di Confindustria Lombardia tramite posta elettronica, unitamente alle istruzioni di compilazione per poterlo compilare direttamente su pc, salvare su file e rinviare alle associazioni territoriali, sempre tramite posta elettronica. È stato valutato un tempo medio di compilazione di 10 minuti. All'invio hanno fatto seguito diverse azioni di sollecito, sia tramite email che telefoniche. Anche in questo caso le modalità e il numero di solleciti sono stati decisi dai referenti locali.

Come indicato nel paragrafo precedente, le imprese che hanno risposto positivamente compilando e rinviando il questionario sono state 1.099. Il tasso di risposta è stato pari al 40,7% e costituisce il nucleo di rispondenti (1.099/2700). Il tasso di risposta è da considerare elevato sia per l'opera di sensibilizzazione e sollecito, oltre che per l'appartenenza delle imprese al sistema proponente l'indagine, che può aver motivato maggiormente le aziende a partecipare. A ciò si può aggiungere un interesse diretto alla rilevazione, incentrata anche sull'analisi dei servizi erogati dalle banche e dalle associazioni di Confindustria.

I questionari raccolti in formato elettronico dalle varie associazioni di Confindustria sono stati trasmessi alla società R&P per l'elaborazione, su incarico di Confindustria Lombardia. Ne è scaturito il rapporto sull'internazionalizzazione delle imprese lombarde di Confindustria Lombardia e di R&P, diffuso nell'aprile 2013<sup>12</sup>. Il rapporto viene preso come riferimento per un'analisi sintetica del quadro economico, volta a posizionare l'internazionalizzazione delle imprese lombarde nel contesto nazionale.

## **2.4. Analisi dei risultati**

Ai fini della presente ricerca sono stati considerati i dati sulla dimensione dell'impresa, il settore di attività e l'intensità di presenza estera. Questi dati sono stati messi in relazione con le risposte alla domanda n. 7 sulle difficoltà incontrate nell'accesso ai mercati esteri.

Nelle elaborazioni sono state mantenute distinte le tre dimensioni di impresa: piccole, medie e grandi, pur facendo riferimento anche al raggruppamento PMI vs. grandi, ritenendo che tra piccole e medie imprese, come rilevabile in molta parte della letteratura, vi possano essere differenze significative, che verranno evidenziate.

La presente descrizione e analisi parte dall'elaborazione dei dati di Confindustria per fornire un quadro del contesto economico lombardo entro cui si colloca il campione oggetto di indagine, descritto in dettaglio in appendice 3, che conferma la centralità della regione per alcuni indicatori economici e di internazionalizzazione. L'indagine di Confindustria Lombardia si colloca in questo contesto di forte dinamicità economica e proiezione internazionale, che ha consentito alla regione, pur nella profonda crisi, di mantenere alcuni parametri economici positivi, soprattutto grazie all'export.

### ***Descrizione delle forme di presenza estera del campione***

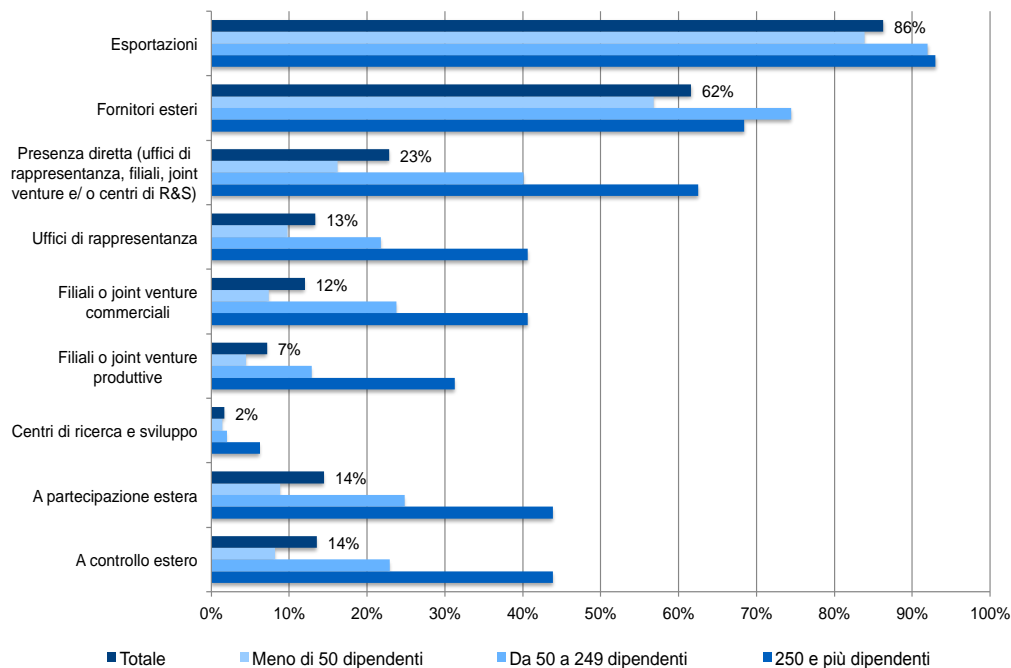
Passando ai dati contenuti nel rapporto, si procede analizzando le forme di presenza estera delle imprese del campione, sia commerciale che produttiva (esportazioni e/o importazioni, uffici di rappresentanza, partecipazioni in imprese estere, joint-venture, filiali commerciali e/o produttive, centri di ricerca e sviluppo). Il grafico 2 riporta l'incidenza di ciascuna voce sul totale del campione complessivo, distintamente per i tre

---

<sup>12</sup> Il rapporto di ricerca è rinvenibile all'indirizzo: <http://goo.gl/1dIx3> visualizzato in data 13 maggio 2013.

raggruppamenti dimensionali delle imprese definiti in funzione del numero di dipendenti: piccole (meno di 50), medie (tra 50 e 249) e grandi imprese (250 o più).

Grafico 2 – Forme di internazionalizzazione delle imprese del campione.



Fonte: Confindustria Lombardia, indagine sull'internazionalizzazione delle imprese lombarde, 2013

La forma di rapporto con l'estero più diffusa nel campione è quella delle esportazioni, effettuate nel 2012 dall'86% delle imprese intervistate. Per il 62% delle imprese i mercati esteri rappresentano anche una fonte per l'approvvigionamento di materie prime, semilavorati e/o prodotti finiti e dunque di importazioni da paesi esteri. Il 13% delle imprese è presente all'estero attraverso uffici di rappresentanza; il 12% conta almeno una filiale o joint venture commerciale, mentre il 7% delle imprese è presente all'estero con almeno una filiale o joint venture produttiva; infine, il 2% delle imprese ha almeno un centro di ricerca e sviluppo all'estero.

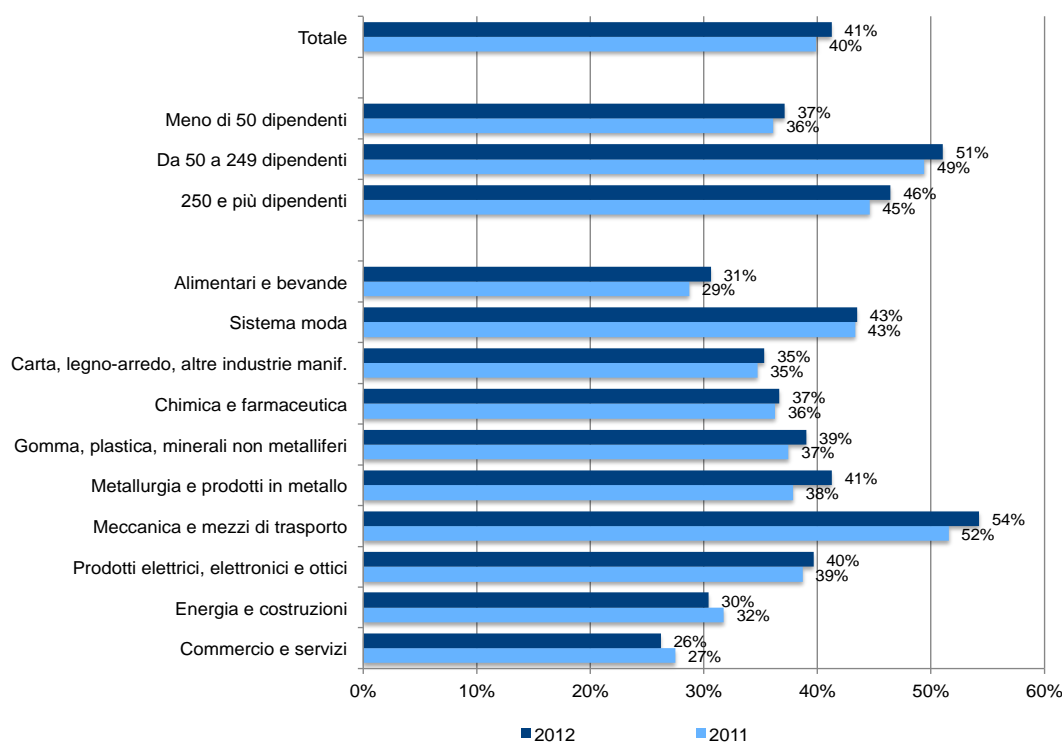
Le variazioni di presenza estera in relazione alla dimensione aziendale sono significative e differenziate in base alla modalità di internazionalizzazione. Le piccole imprese sono più rappresentate nelle forme base commerciali di internazionalizzazione, esportazioni ed importazioni, molto meno nelle forme produttive, più impegnative in termini di strategie e investimenti. Le esportazioni nel complesso sono praticate dall'86% delle imprese del campione (l'83% delle piccole imprese, il 92% delle medie e il 93% delle grandi imprese). Il divario tra le diverse classi dimensionali, pur presente, non è tale da far valutare l'export delle imprese minori come meno significativo da un punto di vista economico, dato che esportano oltre i tre quarti delle piccole imprese considerate, che rappresentano il 71% del campione. Inoltre, appare fortemente contenuto il divario tra medie e grandi imprese: solo un punto percentuale di differenza

(92% vs. 93%). Il campione rende conto della dinamicità delle piccole e soprattutto delle medie imprese lombarde nelle attività internazionali.

### **Descrizione dell'intensità di export del campione**

In relazione all'intensità dell'internazionalizzazione, intesa come rapporto medio delle esportazioni sul fatturato totale, nel 2012 le esportazioni hanno rappresentato mediamente il 41,2% del fatturato delle imprese del campione, come rilevabile nel grafico 3. Nel grafico vengono indicati anche i valori della rilevazione precedente, effettuata da Confindustria Lombardia nel 2011, da cui emerge che per tutte e tre le classi dimensionali vi è stato un incremento nel fatturato all'export.

Grafico 3 - Rapporto medio export/fatturato per le imprese esportatrici, 2011 e 2012



Fonte: Confindustria Lombardia, indagine sull'internazionalizzazione delle imprese lombarde, 2013

Relativamente alla dimensione aziendale, la miglior *performance* è data dalle medie imprese del campione, che appaiono particolarmente dinamiche per intensità, dato che nel 2012 hanno esportato per il 51% del loro fatturato, incrementando la quota di export di quasi due punti percentuali rispetto al 2011 e posizionandosi meglio delle grandi imprese. Il dato delle grandi imprese si ferma al 46%, di 5 punti percentuali inferiore alle medie imprese. Inoltre, i dati del campione mostrano come anche le piccole imprese hanno una quota significativa di fatturato all'export: in media il 37%. È evidente che in termini di valore assoluto i dati del fatturato sono enormemente differenti, ma ciò che si vuole evidenziare è la capacità di stare sui mercati internazionali da parte delle PMI, compatibilmente con la propria dimensione di *business*.

Con riferimento al settore, le imprese che esportano maggiormente sono quelle attive nella meccanica e mezzi di trasporto (54%), seguite dal sistema moda, particolarmente forte in Lombardia (43%), anche se non ha incrementato l'intensità di export dal 2011, e dalla metallurgia e prodotti in metallo (prodotti siderurgici, 41%). Seguono il settore della gomma plastica e dei prodotti elettrici ed elettronici. Risultano meno presenti all'estero settori tipicamente radicati nel mercato domestico: commercio e servizi (26%), energia e costruzioni (30%) e alimenti e bevande (31%).

L'aumento delle esportazioni rispetto al 2011 per tutte le classi dimensionali e quasi tutti i settori può essere interpretato come un segnale di ripresa ed uno spostamento verso le attività internazionali per contenere la riduzione della domanda interna.

Il quadro di internazionalizzazione del campione lombardo evidenzia una presenza estera considerevole, prevalente nella forma commerciale dell'esportazione e dell'importazione, nella quale le differenze dimensionali non sono particolarmente accentuate come si potrebbe prevedere. Le medie imprese sono quelle con maggior dinamismo nei mercati esteri, più delle grandi imprese. Seguono le piccole, ma non con uno stacco significativo. Nelle forme di presenza estera produttiva spiccano invece le grandi imprese, pur sottolineando che fra esse è compresa la quota maggiore di multinazionali. Il dato è rispecchiato anche nell'intensità del fatturato estero/fatturato totale: predominano le medie imprese, seguite dalle grandi e dalle piccole, con oltre un terzo di fatturato estero. Il grado di internazionalizzazione varia notevolmente in relazione al settore di attività, rispecchiando probabilmente anche l'andamento economico complessivo del settore in relazione alla realtà lombarda.

### ***Descrizione e classificazione delle difficoltà di internazionalizzazione***

Nell'ambito di questo quadro sulle attività internazionali del campione considerato si colloca il tema centrale nella presente ricerca: quali sono le difficoltà che incontrano le imprese nell'approccio ai mercati esteri. In particolare, la domanda di ricerca emersa nel capitolo 1, paragrafo 2.1 è se vi siano difficoltà maggiori per le PMI e quale sia la correlazione tra dimensione di impresa, grado di internazionalizzazione e tipo di difficoltà incontrate nell'approccio ai mercati internazionali.

Nel questionario di Confindustria la domanda sugli ostacoli all'internazionalizzazione e le risposte possibili sono indicate nella seguente tabella 1. Le risposte sono elencate nella stessa sequenza del questionario. La domanda è stata formulata come domanda semi-chiusa, con dodici risposte possibili predefinite e una aperta ("altro, specificare") che consente di aggiungere maggior dettaglio qualitativo.

Tabella 1 - Domanda n.7 del questionario e risposte possibili

<b>Quali sono le maggiori difficoltà incontrate nell'approccio ai mercati esteri?</b> <b>(max 3 risposte)</b>	
1	Dimensione aziendale (risorse umane, investimenti elevati)
2	Scarsa conoscenza dei mercati esteri

3	Costi di accesso al mercato troppo elevati
4	Inadeguatezza del personale (lingue, indisponibilità a soggiorni all'estero)
5	Inaffidabilità o scarsa conoscenza dei partner locali
6	Scarsa assistenza/supporto in Italia e in loco da parte delle strutture e/o servizi dedicati
7	Difficoltà di accesso al credito, alto costo del credito
8	Instabilità, insicurezza del quadro politico del paese/i ospitante/i
9	Vincoli culturali, legislativi e burocratici paese/i ospitante/i
10	Inadeguatezza servizi, infrastrutture e collegamenti locali
11	Scarsa dotazione tecnologica e di supporti informatici in azienda
12	Altro (specificare)
13	Nessuna difficoltà

Fonte: elaborazione dell'autrice su dati Confindustria Lombardia, 2013

Per una migliore interpretazione delle risposte, le difficoltà indicate nel questionario sono state classificate in difficoltà interne (nn. 1, 2, 3, 4, 11) ed esterne all'azienda (nn. 5, 6, 7, 8, 9, 10). Tra queste ultime, si possono ulteriormente individuare le difficoltà esterne all'impresa riconducibili alla nazione di appartenenza o al paese estero coinvolto nel processo di internazionalizzazione. Le difficoltà interne all'azienda rimandano a possibili soluzioni che hanno a che fare con le risorse e l'organizzazione dell'impresa. L'interesse maggiore è incentrato proprio sulle difficoltà interne, con particolare riferimento alla dimensione di impresa percepita come ostacolo e alle competenze possedute dal personale. La seguente tabella 2 schematizza la classificazione delle difficoltà.

Tabella 2 – Domanda n. 7. Classificazione delle difficoltà incontrate nell'accesso ai mercati esteri (in grassetto-corsivo le difficoltà di particolare interesse per la presente ricerca)

<b>Gruppo di difficoltà</b>	<b>Tipo di difficoltà</b>
<b>Difficoltà interne all'azienda</b>	<i>Dimensione aziendale</i>
	Costi di accesso al mercato troppo elevati
	Scarsa dotazione tecnologica
	<i>Scarsa conoscenza dei mercati esteri</i>
	<i>Inadeguatezza del personale</i>
<b>Difficoltà esterne all'azienda, nazionali</b>	Difficoltà di accesso al credito
	Scarsa assistenza in Italia da enti
<b>Difficoltà esterne all'azienda, estere</b>	Instabilità ... del/i paese/i ospitante/i
	Vincoli nel/i paese/i ospitante/i
	Inadeguatezza servizi locali
	Inaffidabilità o scarsa conoscenza dei partner locali

Fonte: elaborazione dell'autrice su dati Confindustria Lombardia, 2013

Tra le difficoltà interne, di particolare interesse è la “dimensione aziendale”, variabile oggetto della ricerca e in questa domanda intesa come difficoltà in sé. La dimensione minore sarebbe indicativa di minori risorse immateriali (umane) e materiali (finanziarie) da investire nei processi di internazionalizzazione e di una struttura organizzativa spesso non adeguata a gestire la complessità delle operazioni internazionali, ad esempio gli adempimenti connessi all’export, che diventano più complessi all’intensificarsi delle attività internazionali (es. in termini di numero di operazioni di esportazione o di fatturato all’export rispetto al fatturato totale).

Sempre sul versante interno, la seconda difficoltà di interesse è la “inadeguatezza del personale”, interpretabile come generica mancanza o carenza di competenze nelle risorse umane nell’approccio ai mercati esteri. Le indicazioni date tra parentesi (lingue, indisponibilità a soggiorni all’estero) potrebbero aver limitato la portata della risposta, facendo riferimento solo a carenze di competenze linguistiche o a carenze attitudinali, come nel caso di indisponibilità ad effettuare soggiorni all’estero, senza invece fare esplicito riferimento alle competenze necessarie per operare sui mercati internazionali.

La “scarsa conoscenza dei mercati esteri” può rappresentare anch’essa una carenza di conoscenze e di competenze operative da parte del personale, riconducibile alla risposta “inadeguatezza del personale”.

Queste tre risposte possono dare indicazioni sulle carenze di competenze del personale che potrebbero essere colmate da interventi di formazione.

Le altre difficoltà interne (costi di accesso al mercato troppo elevati e scarsa dotazione tecnologica) attengono invece alle risorse materiali, quali disponibilità finanziarie per coprire i costi connessi a queste operazioni e dotazioni tecnologiche.

Le difficoltà esterne sono complessivamente valutabili come non dipendenti in modo diretto dall’operato dell’azienda, quindi ostacoli “subiti” dalle imprese.

In particolare, le difficoltà esterne all’impresa riconducibili all’ambito nazionale possono essere indicative di carenze nei servizi a sostegno dei processi di internazionalizzazione delle imprese, sia finanziari che da parte degli enti preposti.

Le difficoltà esterne riconducibili ai paesi terzi verso cui sono proiettate le imprese, possono variare fortemente in relazione alla modalità di internazionalizzazione: minori nel caso di esportatori e maggiori per chi opera direttamente nel paese terzo, con *partner* locali o con filiali commerciali o produttive. Queste difficoltà sono ricollegabili al rischio geopolitico del paese, come al diverso sistema fiscale e finanziario, alla qualità dei servizi offerti alle imprese estere, alla scarsa conoscenza dei *partner* locali.

Oltre a queste, ulteriori difficoltà sono state indicate direttamente dalle aziende, utilizzando nelle risposte la categoria “altre difficoltà” (tabella 3). Le risposte così ottenute sono state 55, di cui 34 fornite da piccole aziende, e rappresentano il 6% delle difficoltà complessivamente indicate. Benché si tratti di una quota piuttosto contenuta nella presente ricerca anche queste difficoltà sono state classificate in difficoltà interne ed esterne, nazionali ed estere, in modo da poterle valutare complessivamente.



Tabella 3 - Classificazione delle risposte “altre difficoltà”  
(n. di risposte sul campione di rispondenti alla domanda n. 7)

<b>ALTRE DIFFICOLTÁ (6%)</b>	<b>RISPOSTE</b>	<b>55/917</b>
<b>Difficoltà interne all'azienda</b> (19/55=35%)	Competitività	8
	Difficoltà a creare reti di vendita	6
	Qualità/Tipologia di prodotto	4
<b>Difficoltà esterne all'azienda nazionali</b> (17/55=30%)	Burocrazia, corruzione	8
	Crisi del mercato/economica	4
	Problemi di trasporto	5
<b>Difficoltà esterne all'azienda estere</b> (19/55=35%)	Concorrenza	14
	Difficoltà legate ai pagamenti	4
	Normativa/certificazioni estere	1

Fonte: elaborazione dell'autrice su dati Confindustria Lombardia, 2013

Le difficoltà indicate nella voce “altre difficoltà” sono principalmente attribuibili a fattori esterni alle aziende (36/55 pari al 65%), quasi equamente distribuite in ambito nazionale ed estero. In termini assoluti il problema più frequentemente indicato spontaneamente dalle imprese è la concorrenza estera. È noto dagli studi economici che i *competitors* internazionali, anche comunitari, possono avere una maggior competitività rispetto alle imprese italiane, che sopportano un altissimo costo del lavoro e grandi difficoltà creditizie, a fronte di infrastrutture e servizi meno efficienti rispetto a quelli di molti paesi esteri, anche emergenti. Infatti, sul versante interno la maggior difficoltà indicata è la scarsa competitività (8/55), che affligge soprattutto le imprese medio piccole. Occorre precisare però che la competitività è correlata sia a fattori interni che esterni.

Posizionate a pari merito con la competitività si trovano le difficoltà legate a burocrazia e corruzione, due concause esterne nazionali ampiamente citate nella letteratura economica come fattori che rallentano il dinamismo delle imprese e minano la correttezza degli scambi internazionali.

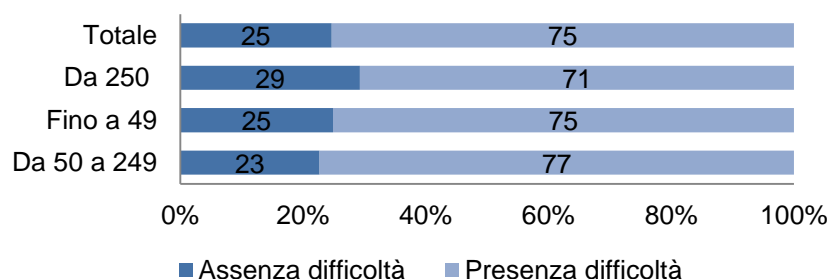
Tenuto conto delle categorie di difficoltà individuate, si procede analizzando le risposte fornite dal campione alla domanda n. 7. Dall'analisi dei dati dei 1.099 rispondenti emerge che in 182 casi non risulta selezionata nessuna delle tre possibili risposte a questa domanda, che prevedeva: fino a tre scelte tra le undici difficoltà elencate; descrizione di “altre difficoltà” diverse da quelle indicate; indicazione di assenza di difficoltà. La domanda contemplava in modo chiaro ed esplicito tutte le possibili opzioni di risposta. Non essendo possibile acquisire informazioni presso i rispondenti o dare una interpretazione univoca del fenomeno, è stata effettuata una valutazione metodologica sulla base della letteratura, secondo cui le non risposte ad un singolo quesito possono essere valutate in due modi: possono essere escluse dal campione di rispondenti, con un pericolo minimo di distorsione del campione se le non risposte

rappresentano una quota percentuale bassa (per esempio il 5%) e il campione non è di piccole dimensioni. Oppure, per includere tutti i rispondenti nell'analisi, si può cercare di stimare le risposte che i non rispondenti avrebbero dato se avessero risposto alla domanda, anche mediante la costruzione di un modello di imputazione che predica la risposta più probabile per ogni non rispondente, utilizzando anche altre risposte predittive o correlabili a quella mancante. Tenuto conto di queste possibilità e considerando che:

- il campione è molto ampio, pari a 1.099 imprese;
  - la quota di non rispondenti al quesito non è marginale ( $182/1099=16,5\%$ );
  - non sono state individuate altre possibili domande predittive della risposta a questa domanda;
  - ai fini della presente ricerca la domanda n. 7 è centrale di per sé, anche non in relazione ad altre domande;
  - l'imputazione non è esente a sua volta da rischi di distorsione del campione;
- si è proceduto escludendo le non risposte dal campione, al fine di valutare i soli rispondenti con risposta certa. Per queste ragioni i dati di analisi della domanda 7 sono riferiti ad un sotto-campione di 917 rispondenti (1099-182). Di questi, il 25% (225 imprese su 917 rispondenti) dichiara di non incontrare difficoltà nel processo di crescita internazionale, a fronte del 75% che invece incontra una o più difficoltà.

Di seguito si analizza la risposta in termini di presenza/assenza di difficoltà nell'internazionalizzazione, in relazione alle tre variabili considerate: dimensione aziendale, settore a grado di internazionalizzazione. Dal punto di vista dimensionale l'assenza di difficoltà non aumenta all'aumentare della dimensione aziendale: il minor grado di difficoltà è quello espresso dalle grandi imprese (29%), seguite dalle piccole imprese (25%), con una differenza di soli 4 punti percentuali e infine dalle medie imprese che sono la categoria dimensionale più esposta a difficoltà: come evidenziato nel grafico 4, solo il 23% delle medie imprese dichiara di non avere difficoltà.

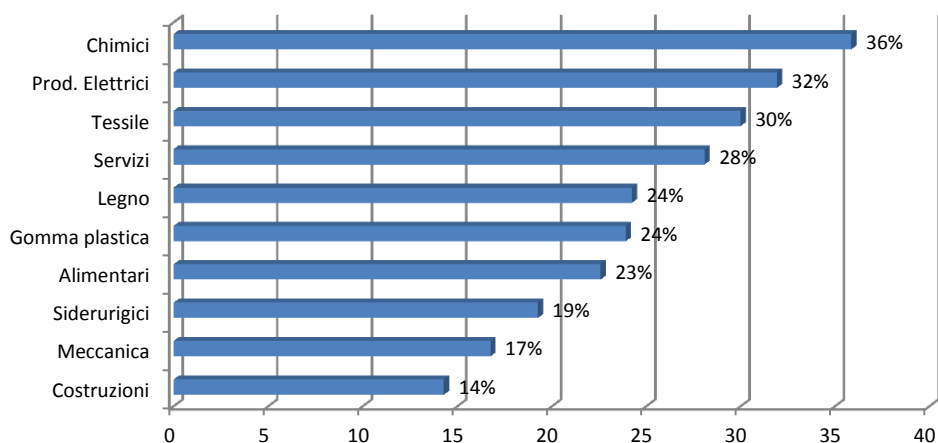
Grafico 4 – Presenza/assenza di difficoltà in relazione alla dimensione aziendale



Fonte: elaborazione dell'autrice su dati Confindustria Lombardia, 2013

Dal punto di vista settoriale, invece, le variazioni di presenza/assenza di difficoltà sono rilevanti, pari a 22 punti percentuali (min 14% - max 36%). Il grafico 5 mostra come i settori che dichiarano di avere minori difficoltà nell'internazionalizzarsi sono quello chimico, dei prodotti elettrici ed elettronici, il settore tessile e dei servizi. Le difficoltà maggiori sono invece correlate con i settori delle costruzioni, della meccanica e il comparto siderurgico, settori particolarmente colpiti dalla crisi e che scontano una forte competizione internazionale.

Grafico 5 – Assenza di difficoltà in relazione al settore di attività (%)



Fonte: elaborazione dell'autrice su dati Confindustria Lombardia, 2013

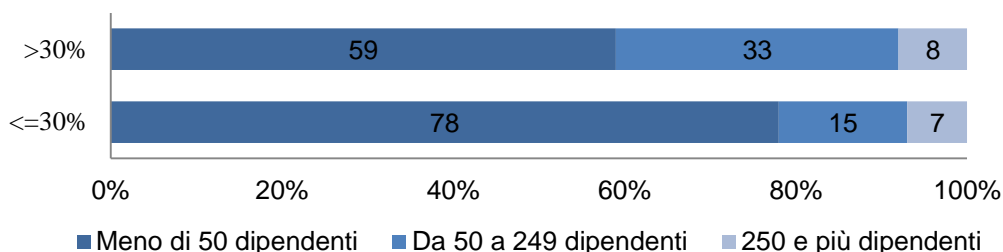
Da un punto di vista dimensionale, le piccole imprese sono più presenti nei settori con maggiori difficoltà. Le medie imprese variano in misura notevolmente inferiore e non direttamente correlata all'assenza di difficoltà. Le grandi imprese sono maggiormente presenti nei settori con minori difficoltà. L'ipotesi è che la dimensione diventi rilevante proprio in relazione ai settori di attività, che restano maggiormente predittivi di difficoltà rispetto alla sola variabile dimensionale.

Passando ad analizzare il grado di internazionalizzazione delle imprese senza difficoltà, si prende come riferimento lo stesso parametro individuato nel rapporto di Confindustria, riferito alla percentuale di fatturato estero nell'anno 2012, suddivisa in due categorie:

- deboli esportatori (fatturato estero/fatturato totale minore o uguale a 30%);
- forti esportatori (fatturato estero/fatturato totale maggiore del 30%).

Le aziende senza difficoltà sono quasi equamente distribuite tra deboli esportatori (48%) e forti esportatori (52%). Pertanto, nel campione considerato l'assenza di difficoltà nei percorsi internazionali non è correlata in modo diretto o inverso al grado di presenza estera. Includendo nell'analisi anche la dimensione, come risulta dal grafico 6, è possibile valutare se questa giochi un ruolo di rilievo.

Grafico 6 – Assenza di difficoltà in relazione a grado di internazionalizzazione e dimensione  
(fatturato estero/fatturato totale >30% o <=30%)



Fonte: elaborazione dell'autrice su dati Confindustria Lombardia, 2013

Tra i deboli esportatori, la quota complessiva di PMI è pari al 93%, quasi identica a quella tra i forti esportatori, in cui le PMI sono il 92%. Le PMI sono quindi equamente rappresentate, così come le grandi aziende (rispettivamente 7% e 8% tra forti e deboli esportatori). Ciò che varia è la ripartizione nelle PMI tra imprese piccole e medie: nei deboli esportatori le medie imprese sono il 15%, mentre nei forti esportatori sono il 33%, più del doppio.

Le medie imprese che dichiarano di non avere difficoltà nell'internazionalizzarsi sembrano mostrare maggiore dinamicità all'export, benché la quota di imprese con maggiori difficoltà su tutto il campione sia proprio quella delle medie imprese.

Dall'analisi emerge che l'assenza di difficoltà nell'approccio ai mercati esteri non è in relazione diretta con la dimensione: in una visione delle piccole imprese come maggiormente in difficoltà sui mercati internazionali si potrebbe supporre una correlazione diretta tra dimensione e difficoltà, che pare smentita dal campione. Le imprese che presentano maggiori difficoltà sono quelle medie, seguite dalle piccole e dalle grandi imprese.

Il grado di internazionalizzazione, riferito alla sola quota di fatturato all'esportazione, non è un elemento che determina maggiore o minore difficoltà, dato che le imprese senza difficoltà sono quasi equamente suddivise tra forti e deboli esportatori. In termini dimensionali, la quota complessiva di PMI è quasi ugualmente ripartita. Ciò che varia è la presenza più che doppia di medie imprese tra i forti esportatori (33%) rispetto ai deboli esportatori (15%).

La variabile più significativa tra quelle considerate nel determinare l'assenza o presenza di difficoltà è il settore di attività. Dai dati analizzati è possibile ipotizzare che l'appartenenza ad un dato settore di attività sia associabile a maggiori o minori difficoltà nell'internazionalizzazione. All'interno dei singoli settori è poi rilevante la distribuzione dimensionale: i settori con minori difficoltà hanno una quota tre volte maggiore di grandi imprese rispetto ai settori con maggiori difficoltà. Resta quasi invariata la quota di medie aziende. Questo rispecchia la distribuzione delle imprese lombarde nei settori di attività: per esempio il settore chimico e quello della meccanica e dei mezzi di

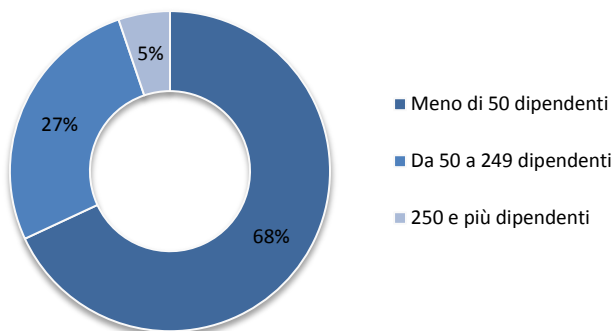
trasporto sono settori di punta in Lombardia, notoriamente caratterizzati dalla presenza di grandi imprese, anche multinazionali.

In una scala di importanza in termini di predittività di minori difficoltà nell'internazionalizzazione, contano in sequenza il settore, seguito dalla dimensione aziendale e infine dal grado di internazionalizzazione. In merito alla dimensione, appare essenziale mantenere la distinzione tra piccole e medie imprese, che paiono scostarsi significativamente dalle piccole, almeno per il campione considerato.

Ciò che cambia è il tipo di difficoltà incontrate dalle imprese. Per analizzare le risposte sulle difficoltà incontrate nell'approccio ai mercati esteri, si prendono in considerazione gli stessi parametri utilizzati nella precedente sezione: dimensione aziendale, settore e grado di internazionalizzazione. Segue un'analisi del numero e del tipo di difficoltà, raggruppate in interne ed esterne, mantenendo il *focus* sulle difficoltà interne, con particolare riferimento alla dimensione aziendale in quanto difficoltà e alla inadeguatezza del personale.

Complessivamente i tre quarti delle imprese lombarde attive all'estero ( $692/917=75\%$ ), hanno segnalato di incontrare qualche tipo di difficoltà nel processo di crescita internazionale, con la seguente distribuzione dimensionale, sovrapponibile a quella del campione complessivamente considerato (grafico 7).

Grafico 7 – Distribuzione dimensionale delle imprese con difficoltà

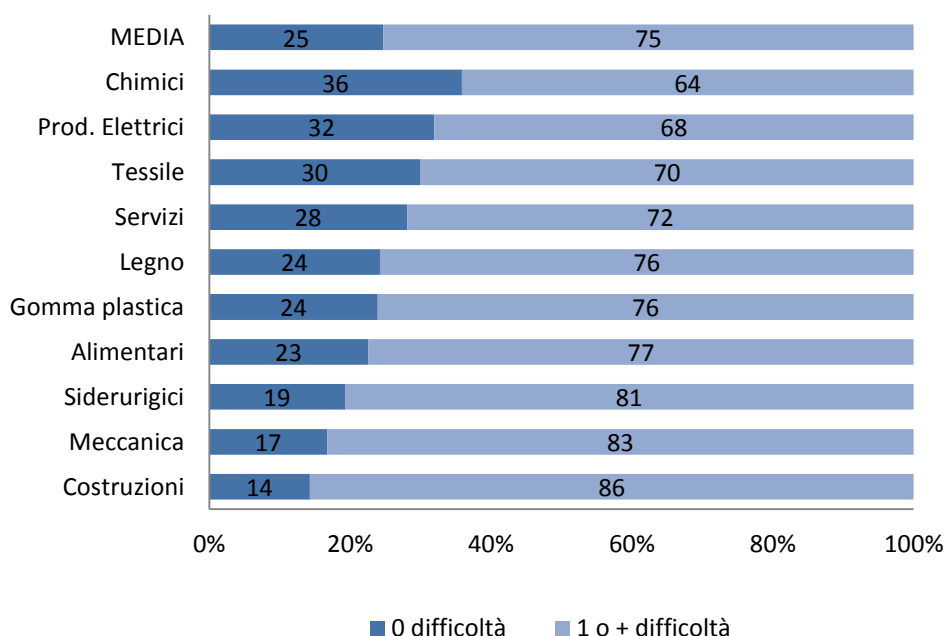


Fonte: elaborazione su dati Confindustria Lombardia, 2013

Analizzando le quote di presenza/assenza di difficoltà in relazione ai settori di attività emergono differenze considerevoli (grafico 8). I quattro settori maggiormente rappresentati nel campione generale di rispondenti (meccanico, siderurgico, prodotti elettrici/elettronici e chimico), sono distribuiti agli estremi di questa scala delle difficoltà.

In particolare, il settore meccanico e siderurgico sono soggetti a maggiori difficoltà, rispettivamente l'83% e l'81%. All'opposto della scala, il settore chimico e dei prodotti elettrici/elettronici presenta la minor quota di difficoltà (rispettivamente del 64% e 68%). La differenza tra gli estremi è pari a 19 punti percentuali.

Grafico 8 – Assenza/presenza di difficoltà in relazione al settore di attività (%)

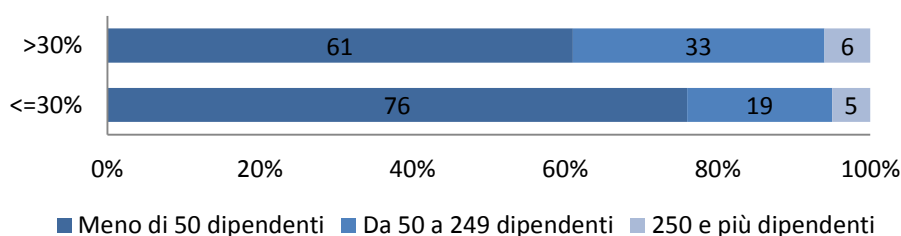


Fonte: elaborazione dell'autrice su dati Confindustria Lombardia, 2013

Suddividendo le aziende che hanno segnalato difficoltà sulla base del maggiore o minore grado di internazionalizzazione, emerge che le difficoltà sono minori per le imprese meno internazionalizzate (44%) e maggiori per le imprese più internazionalizzate (56%).

Tra queste ultime (grafico 9), le maggiori difficoltà sono riferite dalle medie imprese, presenti in misura percentuale quasi doppia nella quota di aziende fortemente internazionalizzate con difficoltà (33% vs. 19%) Al contrario, la maggiore quota di piccole imprese con difficoltà è collocata tra i deboli esportatori. I dati sul grado di internazionalizzazione delle imprese che dichiarano difficoltà però non si discostano da quelli delle imprese senza difficoltà.

Grafico 9 – Presenza di difficoltà in relazione a grado di internazionalizzazione e dimensione



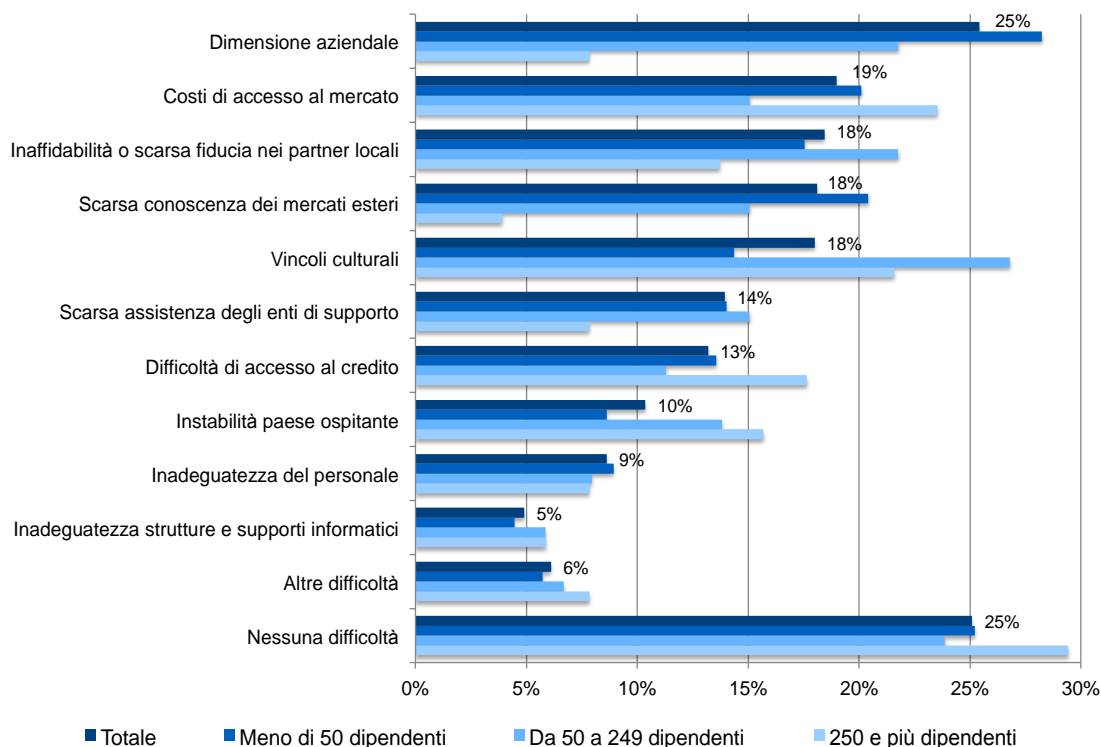
Fonte: elaborazione dell'autrice su dati Confindustria Lombardia, 2013

Da questi dati si può affermare che la dimensione non determina di per sé una maggiore o minore predisposizione ad incontrare difficoltà. Inoltre, è ipotizzabile che il grado di

internazionalizzazione sia indicativo in generale di una certa distribuzione dimensionale delle imprese, particolarmente significativa per le medie e meno per le piccole, ma non predittiva di presenza/assenza di difficoltà nell'internazionalizzazione.

Passando ad analizzare le difficoltà espresse, il grafico 10 seguente riepiloga le risposte complessive fornite dalle aziende e distintamente per dimensione aziendale.

Grafico 10 - Principali difficoltà incontrate nell'approccio ai mercati esteri in funzione della dimensione aziendale



Fonte: Confindustria Lombardia, indagine sull'internazionalizzazione delle imprese lombarde, 2013

Da un punto di vista complessivo, il maggiore ostacolo segnalato dal 25% delle imprese (ovvero un terzo delle imprese che hanno segnalato di incontrare qualche tipo di difficoltà) è la dimensione di impresa, collegata in modo diretto alla disponibilità di risorse necessarie per far adeguatamente fronte all'impegno richiesto dall'espansione all'estero: minore la dimensione, minori le risorse a disposizione. Le piccole imprese hanno limitate risorse manageriali e finanziarie da investire nei processi di internazionalizzazione a fronte di elevati costi fissi cui fare fronte, oltre alla mancanza di competenze specifiche e in generale di una "cultura dell'internazionalizzazione". Queste difficoltà legate alla dimensione sono prevalenti nelle piccole imprese (28%), decrescono nelle medie imprese (22%) e sono marginali per le grandi imprese (8%).

Dal punto di vista del supporto formativo alle imprese, gli interventi possono essere mirati a sostenere le risorse imprenditoriali e manageriali, condizione imprescindibile per superare l'elemento dimensionale, nell'affrontare i mercati esteri.

La seconda difficoltà interna è rappresentata dai costi di accesso ai mercati esteri, indicati dal 19% delle imprese, che pongono l'attenzione sulle risorse finanziarie necessarie per avviare e sostenere il processo di internazionalizzazione. Dalle risposte le difficoltà maggiormente attribuite a questi costi vengono dalle grandi imprese (24%) per cui rappresentano anche la difficoltà principale, pur essendo, in virtù delle dimensioni, le aziende potenzialmente meglio "attrezzate" finanziariamente. Va sottolineato che sono anche le aziende che spesso si internazionalizzano in forme produttive, con investimenti diretti esteri, che richiedono forti investimenti, mentre le piccole imprese sono molto più presenti nella forma semplice dell'esportazione.

Al terzo posto viene indicata la scarsa conoscenza dei mercati esteri (18%), correlata alla mancanza di conoscenze delle risorse umane interne all'azienda, e quindi riconducibile anch'essa ad un'altra difficoltà interna, l'inadeguatezza del personale, che rappresenta una barriera per il 9% del campione. La scarsa conoscenza dei mercati è in relazione diretta con la dimensione aziendale: aumenta per le piccole imprese (20%), diminuisce per le grandi (4%). Questo dato pare confermare la minore dotazione in capitale umano delle aziende minori, rispetto alle medie e alle grandi, anche se poi l'inadeguatezza del personale è indicata in un ordine di grandezza pressoché uguale per tutte e tre le dimensioni aziendali (9%, 8%, 8%), forse anche per la precisazione nel questionario che la ricollegava al solo ambito linguistico e alla disponibilità ad effettuare trasferte, anziché estenderla alle competenze possedute dal personale.

La scarsa dotazione tecnologica è invece irrilevante e non pare costituire una difficoltà. È alto il numero di imprese consapevoli di come siano spesso le differenze culturali ad ostacolare la crescita dell'impresa all'estero (18% del totale), con un picco del 27% per le medie imprese. Si tratta di un fattore la cui importanza cresce significativamente al crescere del grado di internazionalizzazione dell'impresa e anche in funzione della diversificazione delle direttrici geografiche dell'espansione multinazionale dell'impresa. In particolare, l'importanza di tale fattore cresce quanto più l'impresa si estende sia geograficamente che culturalmente. In questo caso la difficoltà è collegata al paese di destinazione, ma anche alle scarse conoscenze interculturali.

A fronte della scarsa assistenza, crescente all'aumentare della distanza geografica e culturale dei mercati in cui l'impresa opera, il 14% delle imprese, in particolare i "grandi esportatori" lamenta un insufficiente supporto da parte degli enti e delle istituzioni che dovrebbero fornire assistenza delle imprese nei processi di internazionalizzazione. Questi servizi dovrebbero avere la funzione di compensare almeno in parte le carenze di competenze soprattutto delle imprese di minori dimensioni per supportarle nel processo di accesso e di crescita sui mercati esteri. Associata a



questa, anche in ordine di importanza, vi è la difficoltà di accesso al credito che tocca tutte le imprese (13%), benché in misura maggiore le grandi imprese<sup>13</sup> (18%).

L'inaffidabilità dei partner locali è indicata come difficoltà dal 18% delle imprese, e costituisce un fattore esterno legato alle differenze culturali tra l'Italia e i paesi dove le imprese operano. Per meglio interpretare questi dati alla luce della schematizzazione tra difficoltà interne ed esterne, di seguito si riporta una tabella riepilogativa delle difficoltà di accesso ai mercati esteri distinte tra queste tipologie (tabella 4).

Tabella 4 – Difficoltà di accesso ai mercati esteri per dimensione aziendale  
(in grassetto-corsivo le difficoltà di particolare interesse per la presente ricerca)

		<i>Fino a 49</i>	<i>Da 50 a 249</i>	<i>250 e più</i>
<b>Difficoltà interne all'azienda</b>	<b><i>Dimensione aziendale</i></b>	<b>28%</b>	<b>22%</b>	<b>8%</b>
	Costi di accesso al mercato troppo elevati	20%	15%	24%
	Scarsa dotazione tecnologica	1%	0,4%	0%
	<b><i>Scarsa conoscenza dei mercati esteri</i></b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>4%</b>
	<b><i>Inadeguatezza del personale</i></b>	<b>9%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>
<b>Difficoltà esterne all'azienda nazionali</b>	Difficoltà di accesso al credito	14%	11%	18%
	Scarsa assistenza in Italia da enti	14%	15%	8%
<b>Difficoltà esterne all'azienda estere</b>	Instabilità ... del/i Paese/i ospitante/i	9%	14%	16%
	Vincoli nel/i Paese/i ospitante/i	14%	27%	22%
	Inadeguatezza servizi locali	3%	5%	6%
	Inaffidabilità o scarsa conoscenza dei partner locali	18%	22%	14%

Fonte: elaborazione dell'autrice su dati Confindustria Lombardia, 2013

Raggruppando le difficoltà secondo la dimensione aziendale, per le piccole imprese le quattro maggiori difficoltà, che coprono l'86% sono: la dimensione aziendale, i costi di accesso ai mercati esteri, la scarsa conoscenza dei mercati esteri e l'inaffidabilità dei partner stranieri. Tre difficoltà su quattro sono di tipo interno.

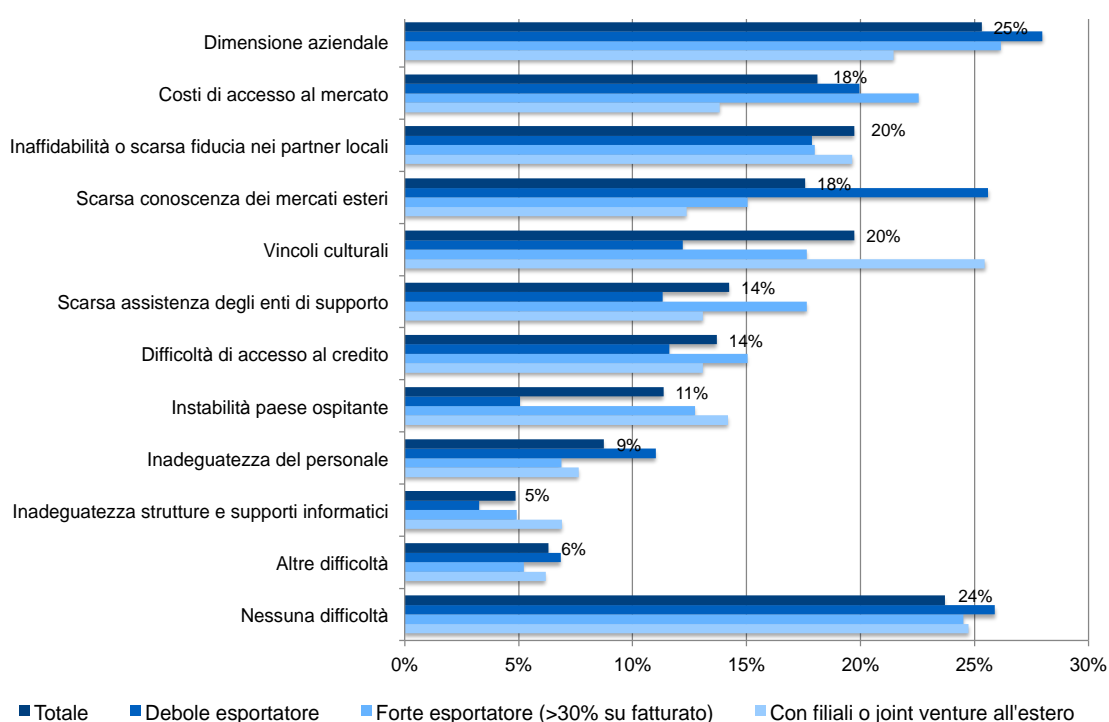
Per le medie imprese le prime quattro difficoltà, che coprono l'86% delle risposte, sono rispettivamente: i vincoli culturali del paese ospitante, la dimensione aziendale a pari merito con l'inaffidabilità dei partner esteri e i costi di accesso ai mercati esteri. Si tratta di due difficoltà interne e due difficoltà esterne estere.

Le grandi imprese esprimono quali prime quattro difficoltà, pari all'80% delle risposte: i costi di accesso ai mercati esteri, i vincoli del paese ospitante, la difficoltà di accesso al credito e l'instabilità dei paesi ospitanti. Una difficoltà interna e tre esterne (due estere e una nazionale). Le difficoltà interne sono dunque maggiori per le piccole imprese e diminuiscono all'aumentare della dimensione delle imprese, mentre le difficoltà esterne aumentano all'aumentare della dimensione aziendale.

<sup>13</sup> Questo dato pare in controtendenza rispetto a diverse analisi effettuate anche in ambito comunitario, che vedrebbero invece un forte svantaggio delle PMI nell'accesso al credito rispetto alle grandi imprese.

Le PMI condividono ai primi posti ben tre difficoltà: dimensione, costi di accesso ai mercati e scarsa conoscenza dei mercati esteri. Infatti, benché non sia stata prevista nell'indagine di Confindustria una risposta esplicitamente connessa alla carenza di tempo e competenze manageriali, la "dimensione aziendale" come difficoltà in sé, si può considerare attinente proprio alle scarse risorse – anche manageriali – delle imprese, come del resto interpretato anche da Confindustria nell'elaborazione dei dati. In ultima analisi, si passa a considerare le principali difficoltà incontrate nell'approccio ai mercati esteri in funzione del grado di internazionalizzazione dell'impresa, inteso come percentuale del fatturato estero sul totale maggiore o minore del 30% (grafico 11).

Grafico 11 - Principali difficoltà incontrate nell'approccio ai mercati esteri in funzione del grado di internazionalizzazione dell'impresa



Fonte: Confindustria Lombardia, indagine sull'internazionalizzazione delle imprese lombarde, 2013

Confrontando i risultati relativi al grado di internazionalizzazione con quelli sulla dimensione aziendale (precedente grafico 12), si nota che nei totali non emergono differenze di rilievo, (dell'ordine massimo del 2%), pertanto ci si limita ad analizzare solo alcune differenze significative rilevabili tra deboli esportatori e forti esportatori e con filiali o *joint venture* all'estero. In generale è possibile individuare un parallelismo tra le categorie delle piccole imprese e dei deboli esportatori, i cui risultati sono quasi sovrapponibili. Innanzitutto la dimensione aziendale si conferma come il primo problema anche in relazione al grado di internazionalizzazione (25%), maggiore per i deboli esportatori (28%).

In secondo luogo, sempre per i deboli esportatori vi è un picco significativo nella scarsa conoscenza dei mercati (26%), a fronte di un dato generale del 18%. La quota massima per questa difficoltà era espressa dal 21% delle piccole imprese. Si può dunque affermare che la scarsa conoscenza dei mercati è una difficoltà tendenzialmente collegata alla minore dimensione e alla minor quota di fatturato all'export. Questa informazione può essere importante in quanto, trattandosi di una difficoltà interna connessa ad aspetti di conoscenza, la formazione potrà essere mirata a rafforzare queste competenze, soprattutto per le piccole imprese che sono anche deboli esportatori, condizione diffusa proprio nei primi approcci ai mercati esteri.

Un terzo dato rilevante è il picco di difficoltà (26%) legate ai vincoli culturali per le imprese con filiali o *joint venture* all'estero, proprio perché esposte in modo diretto alle condizioni esistenti nei paesi di presenza estera. Il dato risulta più che dimezzato per i deboli esportatori, in quanto attivi solo in forme commerciali e dunque di presenza indiretta nei paesi terzi.

In relazione alla dimensione, i vincoli culturali sono massimi per le grandi imprese, seguite dalle medie. Nell'ambito delle PMI questo dato assume quindi un rilievo particolare per le medie imprese, che rappresentano un quarto del campione, con una quota significativa di internazionalizzazione produttiva, che le espone particolarmente a questa difficoltà.

## **2.5. Sintesi**

L'analisi dei dati dell'indagine di Confindustria Lombardia consente di fornire alcune risposte alla domanda di ricerca su quali siano le difficoltà delle PMI nell'accesso ai mercati internazionali e quali siano le relazioni tra dimensione aziendale, settore di attività e grado di internazionalizzazione.

L'indagine conferma la presenza di notevoli difficoltà delle imprese nell'intraprendere percorsi internazionali, che colpiscono tre quarti del campione. Queste difficoltà variano considerevolmente, nell'ordine, in relazione alle tre variabili considerate: settore di attività, dimensione aziendale e al grado di internazionalizzazione inteso come intensità di esportazione.

Uno dei risultati principali è che non vi è una relazione diretta generalizzabile tra dimensione aziendale e difficoltà, smentendo la associazione: piccola impresa, maggiori difficoltà e grande impresa, minori difficoltà. Difficoltà differenti colpiscono con diverso impatto dimensionale. In particolare, l'impatto è diverso a secondo che si tratti di difficoltà interne o esterne all'impresa, ovvero collegate alle risorse a disposizione dell'impresa o alle condizioni esterne del sistema paese nazionale o estero.

Le difficoltà interne colpiscono soprattutto le piccole imprese, mentre le medie e grandi imprese sono più interessate da difficoltà di ordine esterno. Questo è spiegabile con la modalità e intensità di presenza estera, che invece è tipicamente correlata alla dimensione: le piccole imprese del campione sono prevalentemente presenti all'estero

come esportatori con bassa incidenza sul fatturato. Le medie e le grandi imprese del campione hanno invece una maggiore e più diversificata presenza estera, anche in forme attive commerciali e produttive, che le proiettano maggiormente nell'arena internazionale. Per questo motivo, a fronte di maggiori risorse interne a disposizione, sono più colpite dalle difficoltà esterne, che si estendono geograficamente dall'ambito nazionale a quello dei paesi esteri in cui sono presenti.

Il secondo risultato essenziale per la presente ricerca è che il peso maggiore delle difficoltà interne è legato alle condizioni strutturali e alle risorse immateriali disponibili, prima ancora che alle risorse finanziarie. L'analisi delle difficoltà interne incontrate mette al primo posto proprio la dimensione aziendale, intesa come limite di risorse umane, organizzative e strutturali spendibili per questi processi. La dimensione aziendale è la principale difficoltà per le piccole imprese e per i deboli esportatori, categorie spesso coincidenti nel campione, ma anche nei dati nazionali, ma riguarda anche le medie imprese. I costi di accesso ai mercati esteri costituiscono la seconda difficoltà, di ordine finanziario, che ha un notevole impatto sia per le piccole che per le medie imprese. La scarsa conoscenza dei mercati esteri è la terza difficoltà che ha un maggiore impatto per le piccole imprese e per i deboli esportatori. Tuttavia, anche le medie imprese e i forti esportatori ne sono colpiti, benché in misura minore.

L'ulteriore difficoltà interna dell'inadeguatezza del personale in termini di competenze linguistiche e disponibilità a viaggiare, è all'ultimo posto tra le difficoltà interne e, pur non essendo prioritaria (9%), riguarda soprattutto i deboli esportatori.

Il terzo risultato importante è che il settore di attività delle imprese risulta di per sé predittivo della minore o maggiore presenza di difficoltà. Considerando i quattro settori maggiormente rappresentati nel campione di rispondenti, il settore meccanico e siderurgico sono esposti a forti difficoltà, mentre il settore chimico e dei prodotti elettrici/elettronici presentano la minor quota di difficoltà. Si può ipotizzare che il settore sia predittivo di maggiori o minori difficoltà in relazione all'andamento economico complessivo e congiunturale, come fattore macroeconomico esterno da considerare preliminarmente alla dimensione aziendale.

Infine, un quarto importante risultato è che il grado di internazionalizzazione preso in considerazione (quota di fatturato estero) è significativo solo per alcune difficoltà, legate alla modalità e all'intensità di presenza nei paesi esteri (soprattutto la scarsa conoscenza dei mercati esteri e i vincoli culturali), mentre non pare una variabile significativa per altre difficoltà, più efficacemente correlate alla dimensione di impresa. Occorre sottolineare che la quota di fatturato estero per misurare l'intensità di presenza sui mercati internazionali è un dato variamente misurabile e interpretabile, mentre la dimensione e il settore di attività sono dati generali, facilmente ottenibili in forma attendibile e – incrociati – risultano maggiormente predittivi delle difficoltà a cui le piccole e medie imprese possono andare incontro nell'affrontare i mercati esteri.

Ai fini della presente ricerca i risultati emersi dall'indagine di Confindustria Lombardia offrono indicazioni importanti su come le variabili del settore di attività (macro-fattore)

e della dimensione aziendale (micro-fattore) possano essere indicative dell'intensità e del tipo di difficoltà nell'internazionalizzazione.

Un'ulteriore considerazione finale è che, alla luce dei risultati ottenuti, piccole e medie imprese non sono accomunabili nell'analisi perché hanno modalità e intensità di internazionalizzazione che le espongono a difficoltà di ordine diverso, almeno nel campione considerato, che non emergerebbero se considerate complessivamente.

Le difficoltà delle piccole imprese sono principalmente di ordine interno e fortemente correlato anche alle risorse intangibili a disposizione. Le medie imprese sono esposte in analoga misura sia a difficoltà interne che esterne. Queste ultime aumentano anche in ragione dell'aumentare di forme internazionalizzazione produttive e della loro intensità.

Questi risultati forniscono indicazioni utili per la progettazione di interventi formativi, con particolare riferimento ai contenuti della formazione, perché possa favorire i percorsi internazionali per le PMI riducendone gli ostacoli legati alle risorse umane. Tra le indicazioni utili vi sono le seguenti.

1. È importante considerare il settore di appartenenza e la dimensione aziendale, mantenendo distinte piccole e medie imprese perché predittivi del tipo di difficoltà a cui sono maggiormente esposte.
2. Il fattore dimensionale è importante, in quanto dato strutturale difficilmente modificabile. Possono però essere inclusi nella formazione moduli sulle forme di aggregazione possibili tra imprese, per ovviare al problema dimensionale attraverso la condivisione di risorse e scopi.
3. La formazione può essere efficace nella qualificazione e riqualificazione delle risorse umane delle PMI, con particolare riferimento alle competenze imprenditoriali e manageriali, centrali nei processi di internazionalizzazione.
4. In merito ai contenuti della formazione e alle competenze da sviluppare, la conoscenza dei mercati esteri appare di primaria importanza, oltre alle competenze linguistiche e interculturali.

### 3. L'indagine sul corso di alta formazione Go.In'

Dopo aver ricercato, attraverso l'indagine di Confindustria Bergamo, quali siano le difficoltà espresse dalle imprese lombarde nell'approccio ai mercati internazionali, viene effettuata l'analisi qualitativa di un percorso formativo volto a supportare gli imprenditori di PMI bergamasche nell'internazionalizzazione.

Il corso universitario di alta formazione "Go.In', Imprenditorialità e Innovazione per l'Internazionalizzazione delle PMI", effettuato presso l'Università degli Studi di Bergamo è stato prescelto per questa seconda indagine per tre motivi. Innanzitutto perché il corso, per tipologia di destinatari, contenuti formativi e modalità di realizzazione, si presta per verificare sul campo come la formazione manageriale possa efficacemente supportare i processi di internazionalizzazione delle PMI, oggetto della presente ricerca.

In secondo luogo perché grazie ai contatti con il direttore del corso Prof. Tommaso Minola dell'Università degli Studi di Bergamo e con Bergamo Sviluppo, ente responsabile del progetto, l'autrice ha potuto partecipare attivamente in qualità di docente per un modulo formativo sulle dogane, entrando in contatto diretto con il gruppo classe e consentendo in questo modo una raccolta di dati sul campo.

In terzo luogo perché la sottoscritta ha potuto prendere parte alla progettazione e alla realizzazione del questionario qualitativo somministrato a fine corso e del questionario di *follow up* somministrato a distanza di sette mesi, utili ai fini della valutazione del corso e per gli scopi della presente ricerca.

#### ***Il progetto del corso e i soggetti coinvolti***

Il corso è stato progettato e destinato ad imprenditori di piccole e medie imprese bergamasche con l'obiettivo di fornire strumenti efficaci per operare in ambito internazionale, in modo da rafforzarne le competenze manageriali e la capacità di innovare in senso globale. Il corso nasce dalla collaborazione iniziata nel 2011 tra la Camera di Commercio di Bergamo e la sua Azienda Speciale Bergamo Sviluppo<sup>14</sup> e l'Università degli Studi di Bergamo. In particolare, l'iniziativa è stata interamente finanziata dalla Camera di Commercio di Bergamo, progettata e realizzata da Bergamo Sviluppo, azienda speciale per la formazione, l'internazionalizzazione e l'innovazione a favore delle imprese del territorio, dal CYFE<sup>15</sup>, *Center for Young and Family Enterprises* che promuove attività di ricerca sull'imprenditorialità giovanile e familiare e da SdM - *School of Management*<sup>16</sup>, dell'Università degli Studi di Bergamo.

---

<sup>14</sup> Azienda speciale della camera di Commercio di Bergamo per lo sviluppo del territorio in termini di progettazione di interventi formativi specifici, realizzazione di percorsi di aggiornamento/formazione professionale, erogazione di servizi per la creazione e lo sviluppo imprenditoriale, l'orientamento e la consulenza mirata, anche alle aree innovazione/trasferimento tecnologico e internazionalizzazione. Per ulteriori informazioni si veda il sito web <http://www.bergamosviluppo.it>.

<sup>15</sup> Una descrizione della struttura e finalità del Cyfe sono rintracciabili in <http://www.cyfe.unibg.it/>.

<sup>16</sup> Informazioni su SdM sono reperibili su <http://sdm.unibg.it/>.

Il progetto formativo rivolto ad imprenditori e manager di PMI è stato realizzato con il coinvolgimento della comunità imprenditoriale del territorio e in partenariato con le seguenti organizzazioni di categoria del territorio, che hanno dato un contributo nell'individuazione dei fabbisogni territoriali e promuovendo il corso presso le imprese:

1. ANCE Associazione Nazionale Costruttori Edili Bergamo;
2. APINDUSTRIA Associazione Industriali delle PMI di Bergamo e Provincia;
3. ASCOM Associazione Commercianti Confcommercio Bergamo;
4. AAB Associazione Artigiani Confartigianato Bergamo;
5. CNA Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa;
6. COLDIRETTI Bergamo;
7. CDO Compagnia delle Opere Bergamo;
8. CONFINDUSTRIA Bergamo;
9. CONFESERCENTI Bergamo;
10. CONFCOOPERATIVE Bergamo;
11. FAI Federazione Autotrasportatori Italiani, Associazione Provinciale di Bergamo;
12. CONFAGRICOLTURA Bergamo;
13. LIA Liberi Imprenditori Associati;
14. UNIONE ARTIGIANI Confindustria Bergamo.

Questa pluralità di soggetti partecipanti ha consentito di costruire un percorso innovativo, condiviso a partire da finanziamenti, progettualità, fabbisogni, contenuti, didattica, obiettivi auspicati, al fine di dare una risposta concreta alle esigenze di innovazione e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese del territorio.

#### ***Organizzazione del corso e selezione dei partecipanti***

La prima edizione del corso oggetto dell'indagine è del 2012-2013 e si è tenuta principalmente presso due sedi dell'Università degli Studi di Bergamo, Facoltà di Ingegneria e Point, POlo per l'INnovazione Tecnologica della Provincia di Bergamo, entrambi in Dalmine (BG). Il corso si è svolto da maggio 2012 a marzo 2013, in 26 giornate di formazione, per un totale di 140 ore. Per rendere la partecipazione compatibile con l'attività lavorativa il corso è stato distribuito su due weekend al mese non consecutivi, il venerdì pomeriggio (15:00 - 19:00) e il sabato mattina (09:00 - 13:00), per un totale di 10 mesi. Il percorso ha comunque richiesto un forte coinvolgimento da parte degli imprenditori.

Il corso era inizialmente destinato a 20 partecipanti. A seguito delle numerose richieste di partecipazione è stato aperto a 30 imprenditori e manager di PMI locali, divenuti 25 a seguito di due rinunce iniziali e dell'impossibilità a prendervi parte intervenuta per altri imprenditori. Il corso di alta formazione era destinato a:

- imprenditori di piccole e medie imprese del territorio provinciale;

- giovani imprenditori coinvolti in imprese familiari;
- imprenditori alla guida di giovani imprese ad alto potenziale.

La selezione è avvenuta tramite colloqui individuali informativi e motivazionali effettuati dal direttore del corso, da un docente della *faculty* e dalla tutor didattica, con la compilazione di schede informative individuali, allo scopo di verificare, oltre al possesso dei requisiti per l'ammissione, le motivazioni personali alla partecipazione al corso, i fabbisogni formativi e di competenze nel campo dell'innovazione e dell'internazionalizzazione, nonché le prospettive di realizzare progetti in questi ambiti per la propria impresa.

L'ammissione al corso è stata stabilita da una commissione composta dal direttore del corso e da un membro della *faculty*, dal direttore e dalla referente di Bergamo Sviluppo. Sono stati ammessi al corso tutti i candidati. Il gruppo classe così costituito ha formato il campione oggetto dell'indagine, descritto nel paragrafo 3.2.

### ***Obiettivi del corso***

Il corso è stato denominato “Go.In”: Go International, Be Innovative”, una sorta di esortazione, che intende far leva sulle componenti motivazionale, relazionale e comunicativa, ritenute fondamentali dagli organizzatori per intraprendere percorsi imprenditoriali internazionali. Gli obiettivi enunciati del corso erano:

- formare imprenditori e manager qualificati in tema di internazionalizzazione;
- sviluppare lo spirito imprenditoriale e la dimensione innovativa nella conduzione delle attività aziendali in ottica internazionale;

Il corso ha inteso fornire strumenti efficaci per operare in ambito internazionale rafforzando lo spirito imprenditoriale e la capacità di innovare a livello globale in particolare per le piccole e medie imprese.

Dalle dichiarazioni di alcuni organizzatori, rilasciate durante la conferenza di presentazione del corso, che ha avuto luogo il 26 aprile 2013<sup>17</sup>, emerge l'importanza del corso quale *driver* economico, sociale e culturale per il territorio.

1. Angelo Carrara, presidente di Bergamo Sviluppo e dell'Associazione Artigiani Bergamo: *«l'internazionalizzazione deve diventare una prospettiva del percorso di crescita di tutte le imprese, anche di quelle piccole e medie, oggi alle prese con una concorrenza sempre più di larga scala e una crescita interna limitata; la globalizzazione dell'economia, la maggior pressione competitiva e uno scenario in trasformazione sono elementi che rendono necessaria un'accelerazione del percorso di apertura ai mercati esteri»*. Emerge l'obiettivo generale e di contesto, che sta alla base del corso: promuovere l'internazionalizzazione delle PMI del territorio

---

<sup>17</sup> Una descrizione del corso e le dichiarazioni rilasciate dagli organizzatori sono contenute nel video ufficiale di presentazione, visualizzabile al seguente indirizzo: <http://www.youtube.com/watch?v=6lIuPXt-VDE>.



attraverso l'estensione e l'accelerazione dei percorsi internazionali, come risposta alla globalizzazione dei mercati e come strategia anticrisi. La formazione rappresenta uno strumento per sviluppare negli imprenditori le competenze necessarie per muoversi nei contesti internazionali.

2. Lucio Cassia, direttore del Cyfe: *«questo [corso, NdR] è condiviso sia dall'ente camerale, espressione corale delle realtà economiche del territorio, sia dall'Università, intesa come soggetto che esiste ed opera nel sistema della didattica e della ricerca in relazione al territorio che la ospita. Obiettivo dell'iniziativa è quindi "formare" imprenditori che proprio al territorio possano poi restituire rinnovata competitività»*. Il corso ha una valenza particolare per il territorio, è frutto della collaborazione di una pluralità di soggetti pubblici, istituzionali e privati e vuole essere un raccordo tra mondo della ricerca universitaria e dell'impresa, tra comunità scientifica e comunità imprenditoriale. La formazione imprenditoriale non è un investimento solo individuale, ma restituisce anche al territorio maggiore capacità competitiva.
3. Tommaso Minola, direttore del corso, dichiara che occorre: *«stimolare nei partecipanti l'imprenditorialità come forma mentis, dal momento che l'internazionalizzazione richiede un atteggiamento innovativo e una maturazione dell'azienda, elementi questi che caratterizzano il gruppo classe, risultato motivato e deciso a mettersi in gioco per cogliere le opportunità offerte da nuovi mercati»*. Viene posto l'accento su alcuni temi centrali nel corso: l'imprenditorialità come *forma mentis*; l'importanza dello sviluppo di *soft skills* imprenditoriali; la centralità del gruppo classe, della collaborazione e della motivazione; l'apertura ai mercati esteri come opportunità da cogliere, prima ancora che come strategia difensiva anticrisi.

### ***Aspetti innovativi, metodologia, contenuti***

Il corso Go.In' è stato progettato in forma sperimentale e innovativa, in particolare per il risalto dato allo sviluppo delle competenze imprenditoriali e per la metodologia didattica che prevede un approccio multidisciplinare, con l'alternanza di momenti di docenza frontale più teorici, seminari tematici, testimonianze imprenditoriali, laboratori di *business game* e giochi sociali, lavori interattivi di gruppo incentrati su casi concreti. Inoltre, nella seconda parte del corso, gli imprenditori hanno sviluppato un *project work* a gruppi anche con il supporto dei membri della *faculty*, per studiare e avviare un progetto di internazionalizzazione reale e dimostrare come affrontare le decisioni strategiche e organizzative per l'internazionalizzazione, sulla base delle proprie competenze imprenditoriali e di quanto appreso nel corso.

In merito alla multidisciplinarietà, sono stati previsti interventi nelle discipline del management e delle scienze economiche, delle scienze della formazione, di psicologia, giurisprudenza. Sono state previste nel programma iniziale lezioni di *business English* che però non sono state realizzate. È stata posta particolare attenzione alle competenze

trasversali e alle *soft skills*, quali quelle relazionali, interculturali, di *team working*, per produrre un cambiamento nella *forma mentis* imprenditoriale, indispensabile per aprirsi all'innovazione e ai percorsi internazionali. Per quanto riguarda l'utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione nella didattica è stata utilizzata la piattaforma *e-learning* dell'Università degli Studi di Bergamo unicamente per la condivisione di materiale. I contenuti del corso sono stati articolati in tre aree (alcuni dettagli sono indicati tra parentesi):

1. globalizzazione e internazionalizzazione (dimensione strategica e reti d'impresa, *marketing* globale);
2. imprenditorialità e innovazione (pianificazione dell'internazionalizzazione);
3. strumenti e pratiche per l'internazionalizzazione (organizzazione e cultura dell'impresa internazionale, logistica internazionale, la dimensione finanziaria, aspetti legali e contrattualistica).

### ***Faculty, organizzazione e tutoring***

La *faculty* è intenzionalmente mista. Comprende docenti dell'Università degli Studi di Bergamo, professionisti ed esperti provenienti dal mondo delle imprese, delle banche e da enti ed istituzioni pubbliche del territorio (Sportello Lombardia Point della Camera di Commercio e Dogana di Bergamo), che erogano servizi alle imprese nell'ambito dei processi di internazionalizzazione. L'intento dichiarato è di creare occasioni di scambio e di collaborazione tra mondo accademico, imprenditoriale, delle professioni e dei soggetti pubblici, ovvero tutti gli attori coinvolti a diverso titolo: promotori, erogatori di servizi pubblici e privati, formatori, ricercatori e destinatari del corso.

Particolare attenzione è stata posta all'organizzazione della didattica e al tutoraggio, prevedendo il coordinamento delle attività d'aula (gestione del rapporto con la *faculty*, del materiale e della partecipazione alle attività formative, etc.) grazie a due tutor: una organizzativa (Elena Ciscato) e una didattica (Maria Rosa Matina). Entrambe hanno garantito un costante monitoraggio delle attività, delle problematiche generali e individuali sorte durante il corso e fornito un supporto concreto ai partecipanti nella gestione delle attività e dei materiali didattici. Nello svolgimento della loro attività si sono avvalse anche di due strumenti di indagine qualitativa: l'osservazione diretta durante le lezioni e il questionario sul clima d'aula (appendice 6), che però non costituiscono parte della presente ricerca.

### ***Valutazione del corso, esiti degli apprendimenti, ulteriori edizioni***

Non è stato previsto un documento formale di valutazione degli esiti degli apprendimenti e di attestazione o certificazione delle competenze acquisite. La presentazione finale dei *project work* da parte di cinque gruppi di partecipanti ha rappresentato il momento finale di espressione di quanto realizzato e di valutazione da parte del direttore del corso e di alcuni docenti della *faculty*, espressa verbalmente durante l'evento. A fine corso è stato rilasciato da parte di Bergamo Sviluppo un

attestato di partecipazione e frequenza, a chi avesse partecipato almeno al 75% delle ore formative, consegnato durante l'evento di chiusura della prima edizione del corso, il 25 marzo 2013.

Il percorso formativo è proseguito nel 2013 con la seconda edizione, differenziandosi in corso base e avanzato, prevedendo moduli *elective*, ovvero scelti direttamente dai partecipanti. Le modifiche introdotte con la nuova edizione scaturiscono anche dagli esiti dei questionari e dalle valutazioni dei partecipanti al primo corso, a riprova del carattere sperimentale e innovativo del percorso formativo. Il corso è stato rifinanziato nel 2013 dalla Camera di Commercio e ha visto 60 domande di partecipazione e 30 ammessi al corso base. Il corso *advanced* è iniziato con un gruppo classe di 11 imprenditori, di cui 10 già partecipanti alla prima edizione base del corso.

### **3.1. Obiettivi e metodologia**

L'obiettivo dell'indagine che ha per oggetto il corso Go.In' è rispondere alla seconda domanda di ricerca oggetto del presente lavoro, ossia come può la formazione supportare efficacemente i processi di internazionalizzazione delle PMI, contribuendo a sviluppare le competenze necessarie ad interpretare questi processi. A tal fine, si procede con un duplice intento. Da un lato verificare come un percorso formativo innovativo può supportare efficacemente i processi di internazionalizzazione delle PMI in termini di: progettazione complessiva del corso, metodi didattici e contenuti formativi, valutazione degli esiti degli apprendimenti. Dall'altro lato, verificare quali siano le difficoltà percepite dai partecipanti nell'internazionalizzazione e nell'accesso alla formazione da parte delle PMI affinché se ne possa tener conto.

La metodologia di ricerca utilizzata è di tipo misto, quali-quantitativo, al fine di trovare riscontri sul campo alle domande di ricerca, già individuate da un punto di vista teorico nel capitolo II sulla formazione per l'internazionalizzazione e affrontate in parte nell'indagine di Confindustria Lombardia sugli aspetti specifici della carenza di competenze e conoscenze nell'approccio ai mercati esteri.

L'indagine del corso Go.In', diversamente da quella di Confindustria Lombardia, ha richiesto una metodologia di ricerca che consentisse una analisi qualitativa più approfondita, per indagare l'efficacia di un corso di formazione in atto al momento della ricerca, a cui la sottoscritta ha preso parte attivamente come docente per una lezione. Questo ha reso necessario individuare idonee tecniche di ricerca. Con questa finalità, si è deciso di utilizzare quali strumenti di indagine, questionari, interviste, analisi documentale e in misura minore l'osservazione diretta.

I questionari hanno consentito di analizzare il corso nelle sue componenti fondamentali, di valutarne gli esiti in base al gradimento e alle osservazioni dei destinatari, oltre ad avere un quadro sulle difficoltà nell'approccio ai mercati esteri e sulla formazione da parte delle imprese partecipanti, anche per una comparazione con gli esiti dell'indagine di Confindustria Lombardia.

Le interviste semistrutturate sono state lo strumento per effettuare un breve approfondimento del punto di vista dei partecipanti sul corso e sul ruolo della formazione e dell'internazionalizzazione per le PMI.

L'analisi del materiale documentale ha permesso di delineare un quadro complessivo sul progetto formativo del corso, dalla genesi, alla strutturazione, agli esiti attesi attingendo alle diverse fonti disponibili, tra cui i materiali di pubblicizzazione del corso, il progetto, la programmazione didattica, la *faculty*, le videointerviste a organizzatori e partecipanti, le videoriprese di alcune fasi delle lezioni, le informazioni sul sito web dedicato e gli scambi del gruppo Facebook (*grey literature*).

Oltre a questo, vi è stata la partecipazione della sottoscritta agli eventi di presentazione e di chiusura del corso, nonché le osservazioni dirette in qualità di docente per un modulo formativo sulle dogane e durante la presentazione finale dei *project work*. La sottoscritta ha collaborato alla realizzazione e somministrazione di due questionari con domande semistrutturate (a fine corso e di *follow up* a sette mesi di distanza) progettati con il direttore e le tutor didattica e d'aula. Questo ha consentito di sperimentare un'interazione attiva tra ricercatrice, partecipanti e *stakeholders* sia per acquisire elementi di valutazione, ma anche di partecipazione alla realizzazione del corso oggetto di studio.

I diversi metodi di ricerca utilizzati hanno consentito di delineare un quadro descrittivo complessivo sul corso e sugli elementi qualificanti la formazione imprenditoriale per l'internazionalizzazione delle PMI. Attraverso l'analisi di parte degli esiti dei questionari somministrati e di alcune dichiarazioni rilasciate dai partecipanti nelle interviste, sono stati invece approfonditi gli esiti del corso, così come le difficoltà di accesso alla formazione.

### **3.2. Il campione**

Oggetto dello studio è l'edizione 2012-2013 del corso Go.In', composto da una classe di 24 partecipanti. Oltre ad essi, le persone coinvolte a diverso titolo con cui sono entrata in contatto sono state molteplici<sup>18</sup>: dagli organizzatori, alle associazioni di categoria, ad alcuni docenti, oltre al direttore del corso e alle tutor didattica e d'aula.

Il gruppo classe a cui sono stati somministrati i questionari rappresenta il campione di riferimento per la presente analisi, composto per la quasi totalità da imprenditori di piccole e medie imprese della provincia di Bergamo. I partecipanti sono principalmente uomini adulti con un livello di istruzione secondario. Rivestono ruoli di imprenditori e manager di micro e piccole imprese operanti in settori produttivi manifatturieri significativi per la realtà economica bergamasca, in particolare i settori della meccanica, legno-arredo e tessile.

---

<sup>18</sup> Un elenco delle persone contattate è contenuto in appendice n. 4.

I dati generali del questionario finale hanno fornito una fotografia del gruppo classe del corso Go.In' oltre alle imprese di appartenenza. In dettaglio, il gruppo classe ha un'età media di 38 anni. Il 20% ha tra i 20 e i 29 anni e la fascia d'età maggiormente rappresentata è 40-49 anni (48%). Le donne rappresentano un terzo della classe. Il 63% dei partecipanti possiede un titolo di studio secondario (diploma di istruzione secondaria superiore o di qualifica professionale), mentre il 37% ha conseguito un titolo di studio terziario (università e titoli post laurea). Il 76% è il titolare o imprenditore dell'azienda, mentre il 16% ha un ruolo manageriale, un solo partecipante è dipendente.

### **3.3. I questionari e le interviste**

Per l'indagine sono stati somministrati due questionari, uno di fine corso e uno di *follow up* (entrambi sono riprodotti in appendice nn. 7 e 8).

Il questionario di fine corso per la valutazione del corso Go.In' è stato strutturato in quattro aree:

1. dati generali dei partecipanti e delle aziende;
2. forme e il grado di internazionalizzazione;
3. approccio alla formazione;
4. esiti del corso Go.In'.

La scelta di non limitarsi alla sola valutazione degli esiti del corso è stata determinata dalla volontà di individuare uno scenario più ampio entro cui collocare le aziende partecipanti nel loro percorso di internazionalizzazione, sia esso già in atto o ancora in fase progettuale, e le persone, vera risorsa primaria e imprescindibile, nonché la propensione alla formazione come strumento di investimento nel capitale umano di medio periodo, di cui il corso Go.In' rappresenta una concreta realizzazione.

Il questionario semistrutturato è composto da 35 domande, di cui 14 con possibilità di inserimento di risposte diverse da quelle previste (tramite l'indicazione: "altro") e due domande aperte ed è stato costruito avvalendosi anche del supporto del prof. Gianpaolo Baronchelli, docente di organizzazione e gestione delle imprese internazionali dell'Università degli studi di Bergamo, per valutarne la coerenza interna rispetto alle materie trattate e l'elaborabilità delle risposte. È stato effettuato un pre-test per verificare la chiarezza e l'assenza di ambiguità nelle domande, somministrato ad un imprenditore di piccola impresa non appartenente al gruppo di destinatari.

Il questionario, previsto in forma non anonima, è stato somministrato via web (mediante l'applicazione GoogleDrive) ai 25 partecipanti il 21 marzo 2013, subito dopo la conclusione del corso Go.In'. Questo ha fatto sì che tutti i partecipanti rinviassero i questionari compilati (100% di rispondenti), anche a seguito di alcuni solleciti via email, oltre al fatto che il gruppo era ristretto e coeso e il questionario inviato tramite la tutor d'aula del corso. Ai partecipanti è stata data la possibilità di contattare direttamente la tutor per eventuali problemi di compilazione del questionario.

A distanza di sette mesi dalla fine del corso, il 28 ottobre 2013 è stato somministrato alla classe, con le medesime modalità, un questionario di *follow up*, volto a verificare se le conoscenze acquisite avessero contribuito a modificare gli atteggiamenti degli imprenditori e/o processi aziendali e se il giudizio sul corso fosse modificato. Per questo secondo questionario sono stati necessari diversi solleciti in varie modalità (via email, sms, chiamata telefonica, gruppo Facebook). I rispondenti sono stati 23/25, pari all'88%. Nel questionario di *follow up* è stata chiesta conferma di alcuni dati generali sull'impresa (settore di attività e fatturato) e sono state somministrate otto domande, di cui tre aperte.

Inoltre, durante il periodo di svolgimento del corso la sottoscritta con la tutor didattica ha effettuato due interviste videoregistrate presso la sede aziendale di due imprenditori partecipanti al corso, al fine di raccogliere alcune testimonianze e commenti sul loro percorso di internazionalizzazione e sull'importanza della formazione. La decisione presa è stata quella di non intervistare tutti i partecipanti, avendo già a disposizione le risposte dei questionari, ma di scegliere due testimoni privilegiati, scelti con questi criteri: appartenenza ad una piccola e ad una media impresa, settori di attività differenti, buon grado di internazionalizzazione e disponibilità manifestata ad essere intervistati nella propria sede aziendale. Lo svolgimento dell'intervista in ambiente lavorativo ha consentito di vedere gli imprenditori inseriti nel loro ruolo e contesto reale, anziché nel ruolo temporaneo di discenti del corso di formazione. Le interviste erano semistrutturate e la traccia è riportata in appendice n. 9. Inoltre, è stato richiesto il consenso informato e l'autorizzazione al trattamento dei dati personali (allegato 10).

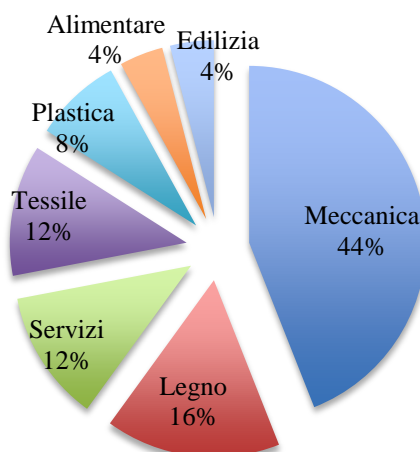
Oltre a queste interviste, gli organizzatori hanno realizzato alcune videoriprese delle lezioni e dei momenti salienti del corso, in particolare durante l'evento iniziale di presentazione, avvenuto il 26 aprile 2013, quello finale di chiusura del corso del 25 marzo 2013 e durante la presentazione dei *project work*, avvenuta il 23 marzo 2013. Questi dati sono stati utilizzati per fornire un maggiore dettaglio qualitativo sul clima d'aula in alcuni momenti salienti e per estrapolare alcuni commenti in forma libera sul corso. Tutti questi materiali costituiscono fonti utilizzate per l'indagine e citati in appendice n. 5.

### **3.4. Analisi dei risultati**

#### ***Il questionario finale***

Le 23 aziende appartengono a settori diversi (grafico 12), rappresentativi della realtà economica bergamasca e individuati con il supporto delle associazioni di categoria territoriali. In particolare le aziende dei settori meccanico, tessile e del legno coprono il 72% del campione. Si tratta di settori che hanno avuto un notevole impatto negativo dalla crisi economica in atto. Il solo settore della meccanica rappresenta quasi metà del campione.

Grafico 12 - Principali settori di attività delle imprese



Fonte: elaborazione dati questionario finale del corso Go.In'

Il campione è totalmente composto da PMI, con una larga maggioranza di micro (fino a 9 dipendenti) e piccole imprese (da 10 a 49 dipendenti). Marginale la presenza di medie imprese. Nella tabella 5 viene riepilogato il numero di addetti:

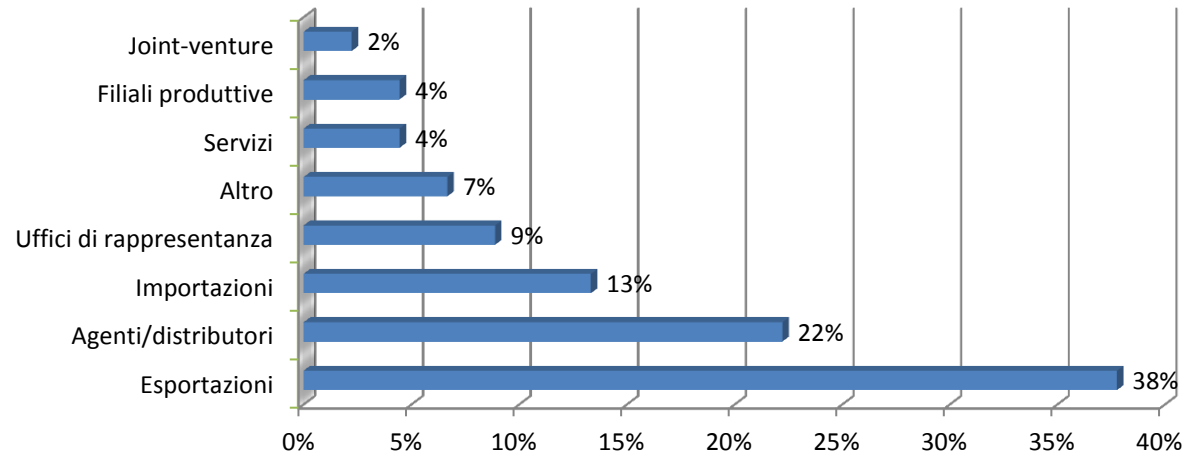
Tabella 5 – Classi dimensionali delle imprese per numero di addetti (valori assoluti e %)

Microimprese (fino a 9)	Piccole imprese (10-49)	Medie imprese (50-249)
10 (43%)	10 (43%)	3 (13%)

In merito al profilo internazionale, il campione delle aziende di provenienza dei partecipanti si configura con una netta prevalenza di deboli esportatori di micro e piccole imprese (successivo grafico 13). Il 38% delle imprese è ad uno stadio iniziale di internazionalizzazione commerciale, incentrato sulle esportazioni e si avvale anche di agenti e distributori (22%). Solo quattro aziende hanno uffici di rappresentanza all'estero e due hanno dichiarato di avere filiali produttive. Scarse anche le importazioni, pari al 13% del campione. Il grado di internazionalizzazione in termini di fatturato estero su fatturato totale nel 2012 mostra la seguente situazione: il 39% delle imprese non opera sui mercati esteri, il 39% è rappresentato da deboli esportatori (con fatturato estero inferiore o uguale al 30%) e il 17% da quattro forti esportatori, con fatturato estero superiore al 30% rispetto al fatturato totale.

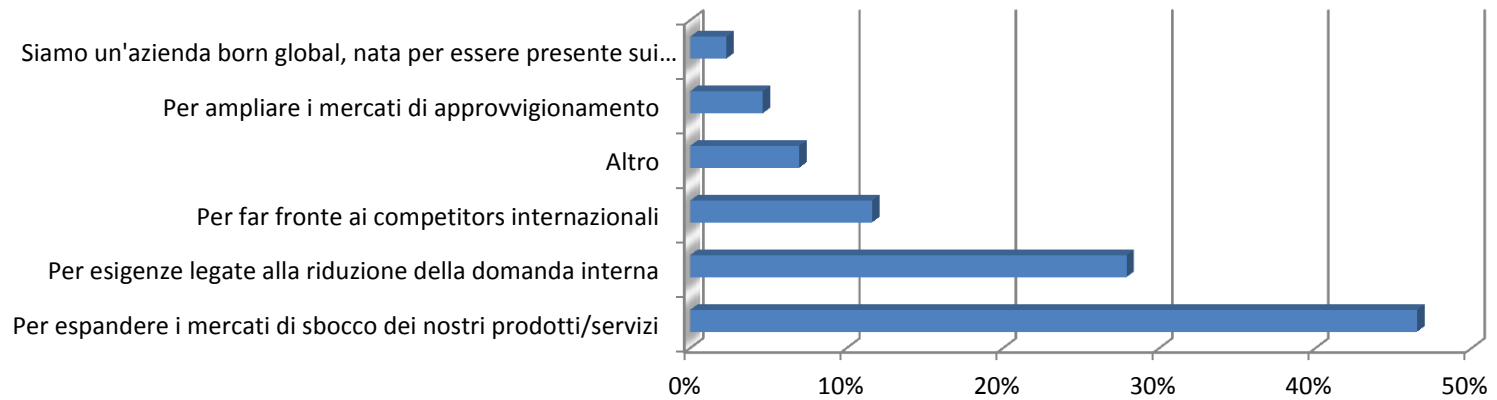
Il 48% delle imprese è presente all'estero da 1 a 10 anni, dando prova di una internazionalizzazione piuttosto recente, che si è intensificata negli ultimi tre anni, in periodo di crisi economico finanziaria. I principali motivi della presenza estera espressi nel questionario sono due (successivo grafico 14): uno positivo (la volontà di espansione dei mercati di sbocco, 44%) e uno di reazione alla crisi (la necessità legata alla riduzione della domanda interna, 27%).

Grafico 13 - Forme di internazionalizzazione messe in atto dall'azienda



Fonte: elaborazione dati questionario finale del corso Go.In'

Grafico 14 – Motivazioni della decisione di operare all'estero



Fonte: elaborazione dati questionario finale del corso Go.In'



Particolarmente interessanti sono le indicazioni espresse sulle difficoltà incontrate nei processi di internazionalizzazione (successivo grafico 15).

Le prime quattro difficoltà espresse in ordine di importanza coprono il 60% delle risposte e sono:

1. dimensione aziendale (23%);
2. scarsa conoscenza dei mercati (15%);
3. costi di accesso ai mercati esteri elevati (13%);
4. personale inadeguato (12%).

Come detto, la dimensione aziendale è un dato strutturale, difficilmente modificabile nel breve periodo e in questo contesto attiene alle risorse tangibili ed intangibili che l'organizzazione può mettere in campo a supporto dei processi di internazionalizzazione. I partecipanti, in una successiva domanda, individuano come prima risposta tra quelle possibili le reti di impresa per ovviare al problema dimensionale e come elemento potenzialmente facilitatore del processo di internazionalizzazione, di condivisione di risorse, *know-how*, competenze.

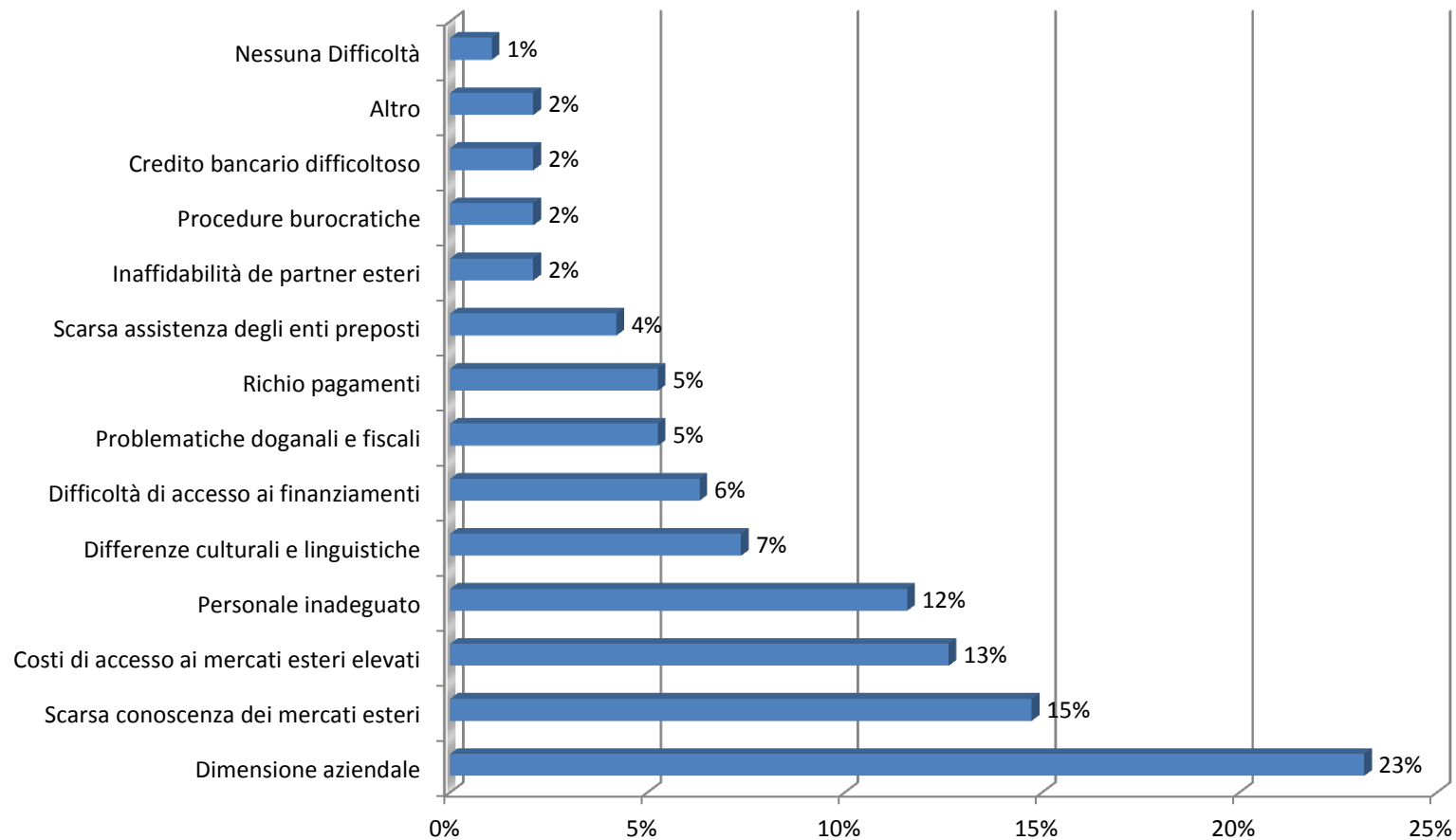
La scarsa conoscenza dei mercati e il personale inadeguato sono riferibili ad una carenza di risorse interne, che può essere ridotta proprio grazie ad interventi formativi e informativi mirati, rivolti sia agli imprenditori che al personale dipendente.

I costi di accesso alla formazione attengono alle risorse finanziarie da mettere in campo nel processo, di cui le PMI sono notoriamente carenti e con difficoltà di accesso ai finanziamenti. Il tema della inadeguatezza del personale è ricollegabile alla carenza di competenze e alla richiesta di formazione delle aziende.

Occorre però rammentare che il contesto di somministrazione dei questionari e le finalità degli stessi sono sostanzialmente differenti. In particolare, il questionario del corso Go.In' è somministrato in ambito formativo, quindi questo può aver prodotto una maggiore sensibilità su questo aspetto e quindi aver generato un dato più alto sull'inadeguatezza del personale coinvolto nei processi di internazionalizzazione.

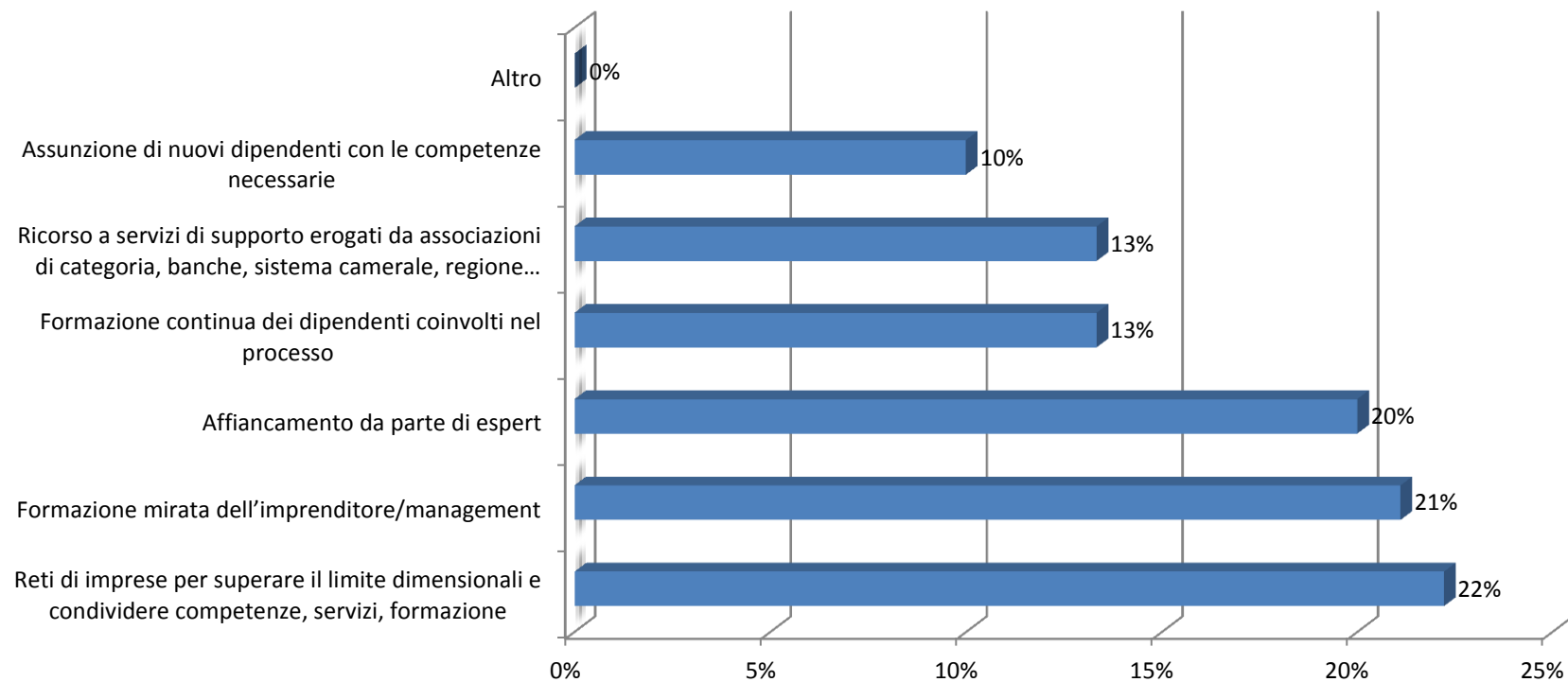
A questo proposito, si è ritenuto importante valutare l'atteggiamento delle aziende verso la formazione per aggiornare o creare nuove competenze (successivo grafico 16 relativo alla domanda n. 10). Gli strumenti ritenuti più utili dai partecipanti per supportare l'internazionalizzazione sono le reti di impresa, utili per superare il limite dimensionale e condividere risorse (22%), seguite quasi a pari merito dalla formazione mirata dell'imprenditore (21%) e dall'affiancamento di esperti (20%).

Grafico 15 – Difficoltà incontrate dalle PMI nell'approccio ai mercati esteri



Fonte: elaborazione dati questionario finale del corso Go.In'

Grafico 16 - Strumenti più utili per supportare i processi di internazionalizzazione nella sua impresa



Fonte: elaborazione dati questionario finale del corso Go.In'

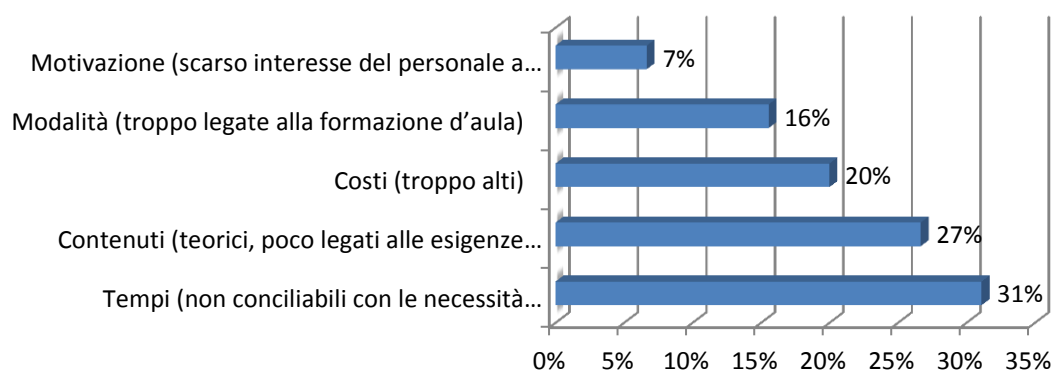
La risposta sulle reti di impresa è oltremodo significativa in quanto alcuni partecipanti hanno effettivamente costituito, durante il corso, una rete di impresa, riuscendo a fondere progettualità e concretezza imprenditoriale. L'importanza della formazione dell'imprenditore/decisore nelle PMI per intraprendere i cambiamenti necessari a compiere il salto internazionale che emerge in numerosi studi, trova conferma in questo gruppo classe. Va tuttavia precisato che, essendo i partecipanti imprenditori destinatari di un corso manageriale di alta formazione, il dato di questa risposta potrebbe essere sovrastimato per un effetto di identificazione nella categoria di appartenenza.

L'affiancamento di esperti contribuisce a supplire a carenze di competenze interne in ambiti specialistici e può essere ricollegabile all'esperienza dei TEM (*Temporary Export Manager*)<sup>19</sup> erogata come servizio alle imprese del territorio da Bergamo Sviluppo. La rilevanza della risposta è indicativa della necessità di potenziare le competenze e conoscenze necessarie attraverso varie modalità: non solo attività formative, ma anche parallelamente consulenze, servizi esterni e condivisione di risorse tra imprese.

La formazione continua dei dipendenti coinvolti nel processo compare in quarta posizione (13%), ma potrebbe essere sottostimata dato che la risposta riflette il punto di vista degli imprenditori, che riconoscono alla loro formazione il valore principale (prima indicazione), per una identificazione con la categoria di appartenenza.

Dall'analisi delle principali difficoltà di accesso alla formazione (non correlate al corso Go.In') è emerso che sono principalmente connesse ai tempi, non conciliabili con le esigenze lavorative delle PMI (31%), e ai contenuti, troppo teorici e poco legati alle esigenze concrete aziendali (27%) (grafico 17).

Grafico 17 - Principali difficoltà di accesso alla formazione per le PMI



Fonte: elaborazione dati questionario finale del corso Go.In'

<sup>19</sup> Si tratta di una forma di servizio personalizzato che consente di usufruire della consulenza di un esperto direttamente in azienda, su un progetto specifico, per compensare la carenza di competenze interne all'impresa.

Queste indicazioni generali sull'accesso alla formazione trovano riscontro anche nelle valutazioni specifiche sul corso Go.In' della sezione 4 del questionario di fine corso (cfr. 3.3.), in particolare per quanto riguarda i contenuti troppo teorici, e hanno costituito degli indicatori importanti per la riprogettazione del corso.

Il costo della formazione è indicato come problema solo al terzo posto (20%), seguito dalle modalità della formazione, troppo legate alla formazione d'aula (16%). Anche questa risposta attiene alle scelte metodologiche e didattiche. Non emergono problemi di motivazione del personale nel partecipare ad attività formative (7%), benché vada considerato che le risposte sono fornite dagli imprenditori e non dai loro dipendenti, quindi si tratta di un punto di vista indiretto di cui tenere conto, che potrebbe rendere il dato sovra o sottostimato, dunque non affidabile.

Complessivamente i principali problemi di accesso alla formazione sono esterni alle imprese, legati all'offerta formativa stessa (organizzazione dei corsi, metodologie didattiche e contenuti), più che al costo o alla motivazione.

Le imprese di riferimento risultano attive sul versante della formazione interna: il 72% delle aziende negli ultimi cinque anni ha già effettuato altre iniziative di formazione per il personale addetto alle operazioni con l'estero, indice di una motivazione rispetto alle tematiche della formazione superiore a quella espressa dai dati nazionali. Il 23 % ha pensato alla formazione all'inizio del percorso di internazionalizzazione o dopo aver riscontrato delle difficoltà, dunque non in un'ottica di strategia preventiva, ma reattiva, come evidenziato anche negli studi teorici.

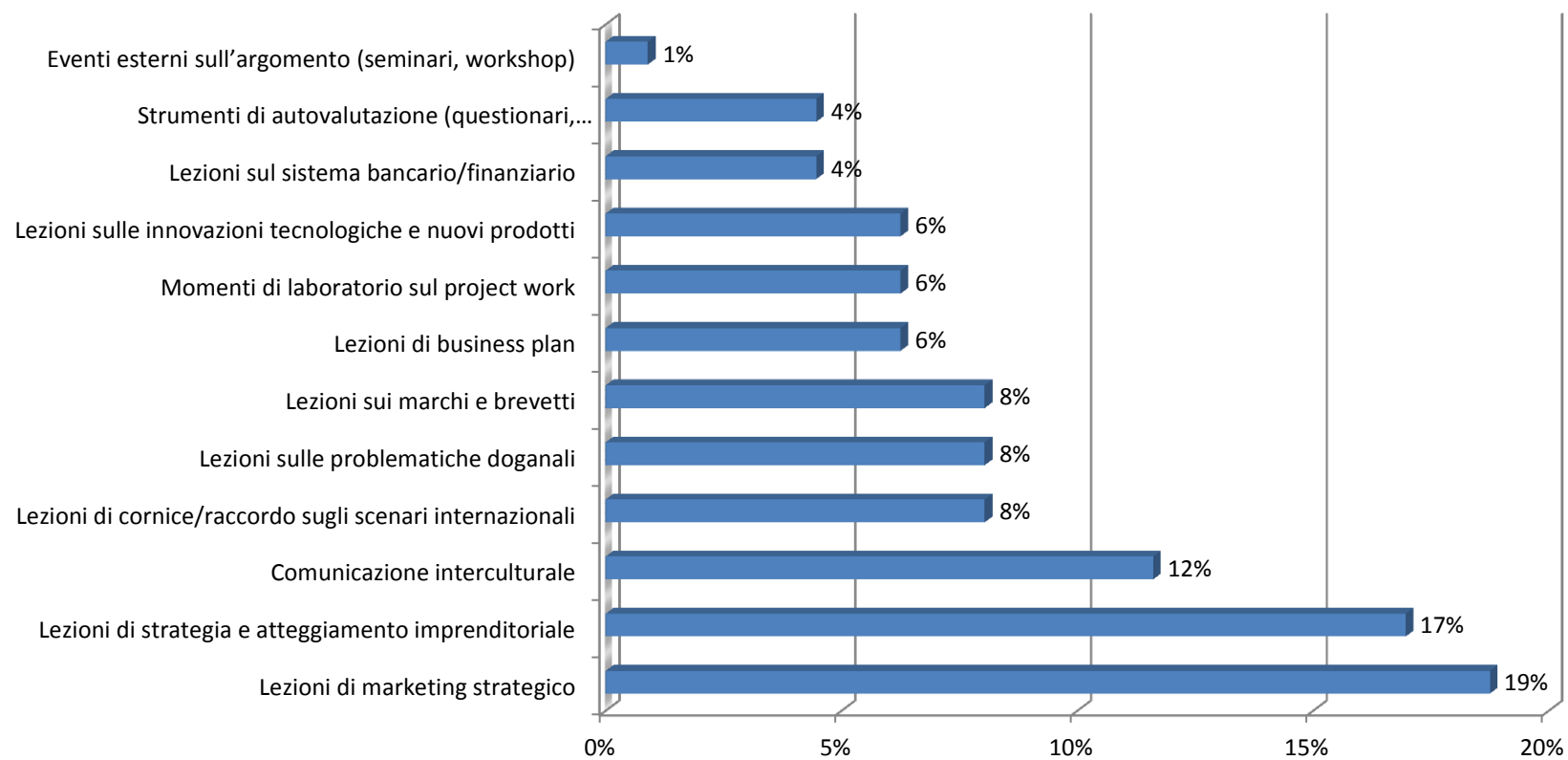
Nel 42% dei casi i fabbisogni formativi sono valutati in azienda, direttamente dall'imprenditore, e non sulla base di una analisi dei fabbisogni strutturata con un bilancio delle competenze su cui costruire un progetto formativo mirato (3% delle risposte). Questo dato esprime la necessità di usare strumenti diretti, semplici e interni alle PMI stesse.

In merito ai costi della formazione, dalle risposte alla domanda n. 15 (come sono state finanziate le attività formative aziendali, escludendo il corso Go.In'?) emerge che la forma prevalente di finanziamento è pubblica (complessivamente il 59%, di cui il 35% con voucher regionali e il 24% da parte di enti di formazione e di categoria), ma anche il finanziamento aziendale diretto e indiretto è significativo (37% di cui il 32% direttamente dall'azienda e il 5% tramite i Fondi paritetici interprofessionali). Lo stesso corso Go.In' è stato totalmente finanziato dalla Camera di Commercio di Bergamo.

### ***Esiti del corso Go.In'***

Passando ad analizzare le risposte sugli esiti del corso Go.In' (sezione 4 del questionario di fine corso) il 64% dei partecipanti ha confermato che i contenuti sono stati coerenti con gli obiettivi del corso e il 36% in parte. Viene ribadito il carattere innovativo del corso e di apertura a nuovi scenari, ma anche a nuovi comportamenti imprenditoriali (successivo grafico 18).

Grafico 18 - Quali moduli formativi sono stati più utili?



Fonte: elaborazione dati questionario finale del corso Go.In'

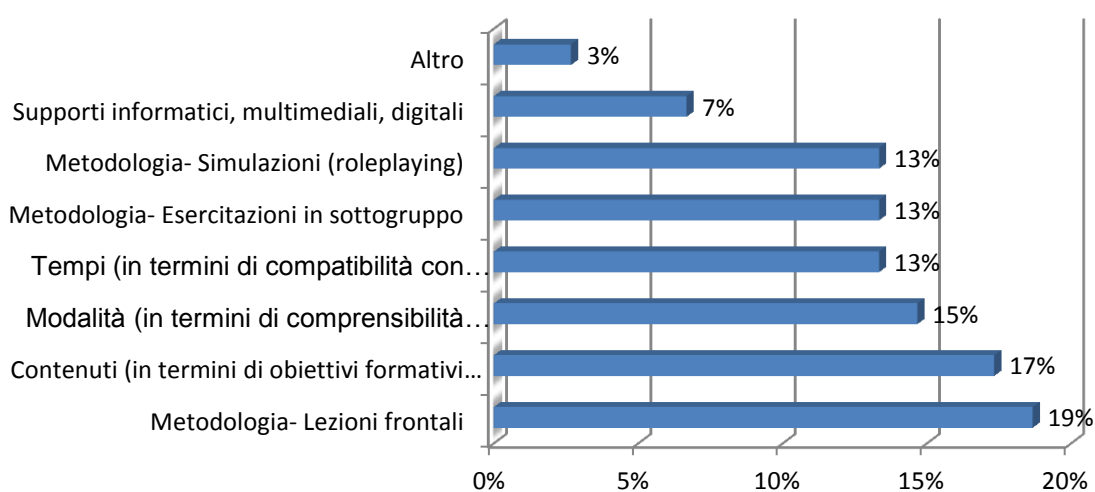
Sono state apprezzate le lezioni di *marketing* strategico (19%) e di strategia e atteggiamento imprenditoriale (18%), oltre che di comunicazione interculturale (12%), alla quale fanno da corollario le lezioni di raccordo sugli scenari internazionali (8%), sulle problematiche doganali (8%), sui marchi e brevetti (8%). A rendere questi contenuti maggiormente fruibili hanno contribuito i casi pratici aziendali e le esercitazioni (20%).

L'utilità dei moduli formativi è collegata alla loro spendibilità nelle prassi aziendali. In particolare di nuovo in primo piano le modalità e strategie di *marketing*, di comunicazione interculturale e di atteggiamento imprenditoriale complessivamente più aperte alla dimensione internazionale. Dalle osservazioni d'aula effettuate dalle tutor è emerso che per la maggioranza dei partecipanti il corso ha svolto la funzione di catalizzatore di processi di miglioramento organizzativo e di comunicazione, entrambi elementi considerati, di norma, meno importanti nelle PMI. È stata segnalata una maggiore capacità di analisi e di applicazione concreta della teoria appresa nelle prassi aziendali.

Il gruppo classe è stato valutato come una importante risorsa aggiuntiva (il 32% dei rispondenti lo ritiene fondamentale e il 68% importante). Un'ulteriore conferma dell'importanza di questa risorsa è venuta anche dal *project work*, realizzato in sottogruppi nella seconda metà dell'anno, che per l'85% dei partecipanti (grafico 21) ha costituito un esito importante del corso stesso, rispondente alle dinamiche imprenditoriali e alle modalità di apprendimento in contesto.

Questo elemento è stato in parte ribadito nei punti di forza del corso (grafico 19) che comprendono le esercitazioni in sottogruppo e le simulazioni (13%). Apprezzate anche lezioni frontali (18%) e i contenuti (17%) mirati ai fabbisogni delle aziende.

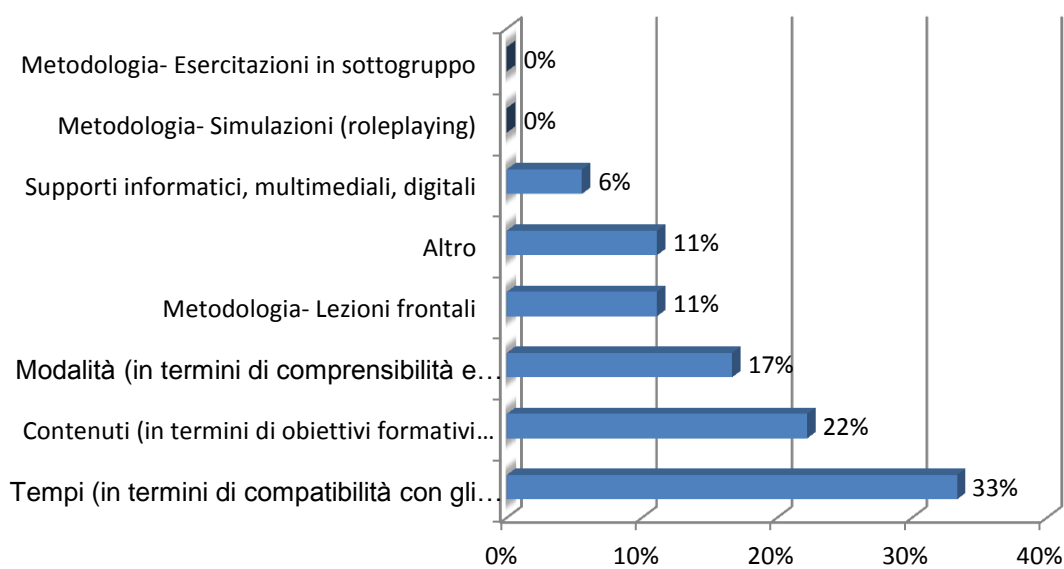
Grafico 19 - Quali sono stati i punti di forza del corso?



Fonte: elaborazione dati questionario finale del corso Go.In'

Nonostante i giudizi prevalenti sul corso siano positivi, il 54% dei partecipanti ha rilevato delle criticità, principalmente legate a tempi, contenuti e modalità formative (grafico 20). Sono le stesse criticità generali indicate nell'accesso alla formazione per le PMI. Il dato è incrociabile con il 36% dei rispondenti che ritiene che i contenuti del corso siano stati solo in parte coerenti con gli obiettivi.

Grafico 20 - In quali categorie ha rilevato delle criticità?



Fonte: elaborazione dati questionario finale del corso Go.In'

La prima criticità individuata, in ordine di importanza, è quella relativa ai tempi, soprattutto in relazione alla compatibilità con gli impegni delle PMI (33%). Dalla successiva domanda n. 35 (che scansione temporale proporrebbe per un prossimo corso?) non sono però emerse proposte alternative e, anzi, la maggioranza ha confermato la stessa scansione temporale anche per un prossimo corso.

Il 22% ha dichiarato che le criticità risiedono nei contenuti del corso, non sempre mirati ai fabbisogni della loro tipologia di azienda: questo dato era stato in parte già evidenziato nel questionario di metà anno nel quale il 60% dei partecipanti aveva dichiarato che i contenuti del corso solo in parte corrispondevano alle proprie aspettative. Il 17% ha rilevato criticità nella comprensibilità e nell'applicazione dei contenuti, specie quelli erogati sotto forma di lezione frontale, rilevata come criticità dall'11% dei partecipanti: a metà anno la stessa percentuale (11%) aveva dichiarato poco comprensibile il linguaggio di alcune lezioni.

Confrontando i dati delle domande su punti di forza e criticità, emerge che tra i primi posti si trovano le stesse risposte: contenuti e modalità sono posizionati rispettivamente al secondo e al terzo posto in entrambe le domande. Dato il numero ridotto del campione analizzato, anche singole risposte possono spostare i dati percentuali. D'altro



canto vi può essere una variabilità di valutazioni correlate alle diverse modalità, spesso soggettive, di apprendimento e a preferenze individuali che fanno privilegiare determinati metodi formativi rispetto ad altri. Per esempio, chi ha difficoltà a lavorare in gruppo potrebbe preferire le lezioni frontali e viceversa, cosa espressa in relazione al *project work*, che alcuni partecipanti avrebbero preferito in forma individuale.

Anche in merito al gradimento dei contenuti, la variabilità delle risposte potrebbe essere influenzata dal maggiore o minore interesse per i temi trattati e gli esempi proposti, anche in base all'impatto dei contenuti trattati per il proprio settore di attività o per la modalità di internazionalizzazione della propria impresa. La docenza effettuata dall'autrice fornisce un riscontro a questa ipotesi: i contenuti della lezione erano relativi agli adempimenti doganali nel commercio internazionale, quindi di massimo impatto sulle prassi aziendali per forti e deboli esportatori ed importatori e minimo o nullo per le imprese di servizi.

La totalità dei partecipanti ha giudicato il corso complessivamente da efficace (56%) a molto efficace (44%), a riprova dell'esito positivo in termini di ricadute personali e aziendali. In sintesi, i contenuti appresi durante il corso hanno innescato cambiamenti nelle procedure aziendali dei partecipati in termini sia di processi che di atteggiamento mentale dell'imprenditore/*manager*. Sono stati realizzati cambiamenti soprattutto nelle strategie di *marketing*, nella contrattualistica, per gli aspetti doganali, i marchi e i brevetti. Per quanto riguarda invece il cambiamento di atteggiamento, viene rilevato soprattutto un approccio mentale diverso al processo di internazionalizzazione, una migliore capacità di analisi e di comunicazione ed una maggiore consapevolezza dei processi legati all'internazionalizzazione.

A completamento della valutazione del corso si riportano di seguito, nella tabella 6, i commenti espressi dai partecipanti nella domanda aperta finale del questionario. I commenti sono stati classificati in: positività, criticità e proposte.

Tabella 6 – Commenti conclusivi sull'esperienza del corso

<b>Positività</b>	La condivisione con i compagni di corso
	Il confronto con gli altri partecipanti con le mie stesse visioni e ambizioni
	Il network di conoscenze di nuovi imprenditori
	Gli aspetti formativi e relazionali
	La preparazione di alcuni docenti
	Il corso mi ha aperto gli occhi su un mondo nuovo che avevo intravisto ma che non avevo osservato con la dovuta attenzione
	Mi ha dato gli stimoli per affrontare i cambiamenti in atto e gli strumenti, per rendere l'azienda competitiva e in grado di affrontare le sfide internazionali
	Ha fornito moltissimi strumenti per una gestione più efficace della complessità nell'approccio ai mercati esteri
	Il corso ha contribuito ad arricchire mie conoscenze commerciali e amministrative in ambito internazionale

	Mi ha permesso di essere più consapevole dei rischi e delle opportunità presenti nel processo di internazionalizzazione
	Ho potuto conoscere direttamente con le istituzioni le dinamiche di alcuni processi (Camera di commercio, dogane, avvocati, ecc.)
	Ho arricchito le mie capacità di interrelazione e conoscenza dei mercati esteri
	Avvicinare il mondo imprenditoriale a quello accademico è stata una grande risorsa per migliorare i processi, stimolare riflessioni, dubbi e opportunità
<b>Criticità</b>	Alcune lezioni sono state troppo teoriche, poco pratiche
	Le lezioni di [omissis] sono state poco utili
	Sarebbero serviti più esempi pratici nella parte dogane
	Il corso si sarebbe dovuto calare di più nella realtà delle PMI
	Sono stati fatti molti esempi da multinazionali o grandi imprese, lontane dalla realtà delle PMI
	Il project work di gruppo è poco utile, meglio costruirne uno individuale, legato alla realtà della propria azienda
<b>Proposte</b>	È preferibile una maggiore omogeneità nella scelta delle aziende partecipanti
	Le lezioni dovrebbero essere tarate su aziende dimensionalmente “minori”
	Occorre cercare un compromesso teoria-pratica
	Si potrebbero svolgere delle lezioni nelle aziende, come case history
	Effettuare alcune visite aziendali e confrontarsi con imprenditori che hanno già internazionalizzato
	Consentire ai partecipanti di sviluppare un progetto specifico per le aziende
	Tarare gli esempi e le lezioni sulle MPMI

Fonte: elaborazione dell'autrice

Le positività espresse si possono raggruppare in:

1. aspetto relazionale, condivisione di esperienze, network di conoscenze;
2. acquisizione di nuovi strumenti e conoscenze per muoversi sui mercati internazionali e per gestire la complessità e i cambiamenti;
3. avvicinamento del mondo imprenditoriale ed accademico.

Le criticità sono riferite essenzialmente a tre aspetti:

1. contenuti troppo teorici e/o mancanza di esemplificazioni;
2. esempi riferiti a realtà diverse dalle PMI (grandi imprese o multinazionali);
3. *project work* di gruppo poco utile.

Le proposte formulate sono indirizzate al superamento delle criticità espresse e sono sintetizzabili in:

1. contenuti ed esempi delle lezioni tarati sulla dimensione aziendale dei partecipanti;
2. più esempi concreti e maggior equilibrio tra teoria e pratica;
3. apprendimento tra pari: visite aziendali, lezioni in azienda, confronto con imprenditori di aziende già internazionalizzate;
4. mantenere un contatto tra partecipanti e *faculty* e condividere l'esperienza.

Gli aspetti positivi espressi come libero commento sono sostanzialmente correlati allo sviluppo di *soft skills* ritenute fondamentali dagli stessi organizzatori del corso e di competenze manageriali, in particolare strategia e *marketing* internazionale.

Le criticità più importanti riguardano essenzialmente i metodi didattici e i contenuti non calati sui fabbisogni delle PMI e dei partecipanti. Il *project work* di gruppo non è stato colto da alcuni come potenzialità di lavoro progettuale condiviso.

Le proposte di modifica riguardano essenzialmente la scelta – da parte dei docenti – sia dei metodi didattici, sia dei contenuti non calati sui fabbisogni delle PMI e dei partecipanti. e alle modalità di apprendimento delle piccole imprese e di passa dall’operatività aziendale all’alta formazione manageriale.

Oltre alle proposte emerse dai commenti conclusivi del corso, per le nuove edizioni i partecipanti hanno chiesto un ampliamento di alcuni moduli formativi già presenti in questa edizione (grafico 21) ed in particolare quelli legati alla dimensione strategica, all’imprenditorialità e alla comunicazione interpersonale:

- *marketing* strategico (25%);
- strategia e atteggiamento imprenditoriale (21%);
- lezioni di *business plan* e di comunicazione interpersonale (10% a pari merito).

Grafico 21 – Moduli a cui i partecipanti dedicherebbero più spazio



Fonte: elaborazione dati questionario finale del corso Go.In'

Tra i nuovi contenuti di cui si chiede l’inserimento nelle prossime edizioni del corso (grafico 22) spiccano nuovamente le strategie di internazionalizzazione (25%), seguite a pari punteggio (19%) da *business English*, comunicazione e come strutturare un ufficio export in azienda. Le richieste di approfondimento riguardano contenuti sia strategici che organizzativi, mentre i contenuti di carattere tecnico-specialistico quali contrattualistica, fiscalità internazionale e trasporti e logistica risultano di minore

interesse. Infatti, questi ultimi sono anche quelli più facilmente delegabili all'esterno, tramite consulenti, servizi, associazioni di categoria, mentre le scelte strategiche e imprenditoriali non possono che essere assunte dai decisori dell'impresa.

Grafico 22 – Contenuti che i partecipanti vorrebbero inserire nel corso



Fonte: elaborazione dati questionario finale del corso Go.In'

Nonostante in una precedente domanda il 33% dei partecipanti abbia indicato la tempistica del corso come elemento di criticità, il 91% dei partecipanti propone di mantenere anche per le nuove edizioni la stessa scansione temporale già adottata: due weekend al mese (venerdì pomeriggio e sabato mattina), a conferma della sostanziale centratura della formula prescelta rispetto agli impegni lavorativi dei partecipanti.

Il questionario di *follow up* contiene le valutazioni dei partecipanti a sette mesi dalla conclusione del corso, particolarmente utili per verificare l'efficacia di quanto appreso e la capacità innescata dal corso di generare cambiamenti nei processi aziendali e nell'atteggiamento imprenditoriale verso innovazione e internazionalizzazione.

Le risposte alla domanda n. 2 (quali fra i contenuti appresi durante il corso sono già stati utilizzati nelle procedure e/o nei processi aziendali?) sono sintetizzate nella seguente tabella 7, che comprende unicamente le risposte che hanno avuto più di una indicazione.

Tabella 7 – Contenuti appresi già utilizzati nelle procedure e/o processi aziendali

N.	Contenuto utilizzato	Incidenza	%
1	Procedure doganali	8/23	35%
2	Comunicazione interculturale	7/23	30%
3	Marketing	5/23	22%
4	Marchi e brevetti	4/23	17%
5	Business planning	4/23	17%
6	Esercitazioni pratiche	2/23	9%

Fonte: questionario di follow up del corso Go.In'

Le risposte sono indicative dell'efficacia dei contenuti formativi in termini di spendibilità degli stessi nelle pratiche aziendali. Si tratta di contenuti che rimandano a competenze trasversali (comunicazione interculturale), strategiche (*marketing, business planning*) e tecnico-specialistiche (procedure doganali, marchi e brevetti).

Si tratta di un mix che testimonia l'importanza di diversificare i moduli didattici al fine di intervenire sugli aspetti più importanti per l'impatto nella operatività aziendale.

Per esempio, l'importanza della conoscenza delle procedure doganali è sicuramente correlata alla predominanza di deboli esportatori tra le forme di internazionalizzazione, che spesso sono costretti ad esternalizzare le pratiche doganali per mancanza di risorse interne con le competenze necessarie. La comunicazione interculturale attiene invece agli aspetti relazionali che entrano in gioco nell'approccio con i mercati esteri, per esempio nei contatti con clienti e fornitori.

Il cambiamento nell'atteggiamento imprenditoriale è stato invece confermato dal 96% delle imprese (22/23 rispondenti). Sono state analizzate le risposte alla successiva domanda aperta (n. 4), che chiedeva in che modo è cambiato l'atteggiamento imprenditoriale, riportate nella tabella 8.

Tabella 8 – In che modo è cambiato il suo comportamento imprenditoriale?  
(in corsivo i termini ricorrenti e/o più significativi)

1	Leggermente nel <i>modo di pensare</i> . Più stimolato.
2	Non è cambiato.
3	La vivacità trasmessa attraverso il corso è stata un ottimo incentivo per la incrementare la leadership imprenditoriale e l'atteggiamento imprenditivo. Inoltre <i>l'apertura mentale</i> si è sviluppata e l'approccio di fronte ai vari aspetti del lavoro è cambiato....un <i>fermento di idee</i> , innovazione e voglia di creare sempre qualcosa di nuovo.
4	Il mio motto attuale è “se voglio vedere <i>cambiamenti</i> , il primo a cambiare devo essere io”. Attualmente sono iscritto ad un corso di inglese intensivo.
5	Maggiore attenzione al rapporto con il cliente, alla <i>comunicazione</i> della nostra azienda, migliore <i>coinvolgimento</i> di tutto il team aziendale sui piani futuri e i progetti aperti, maggiore propensione a collaborazioni e condivisione con altri imprenditori.
6	Sono più <i>consapevole</i> del mio ruolo all'interno dell'azienda
7	Più <i>consapevolezza</i> sui processi, più stimoli concreti
8	Visione più globale.
9	Molta più attenzione agli avvenimenti quotidiani inerenti il corso.
10	Di certo mi muovo con più <i>sicurezza</i> .
11	La <i>consapevolezza</i> di essere sulla strada giusta, faticosa e complicata, intrapresa con successo da altri imprenditori. Mi è piaciuta la metafora “l'azienda è come il vestito su misura per l'imprenditore” quindi vedendo il mondo come un outlet, so che dovrò cercare per avere nel mio armadio, con le cose di sempre che mi caratterizzano, anche il vestito che mi veste oggi, sulla mia taglia di oggi che non è proprio quella di dieci anni fa e non sarà molto probabilmente quella tra dieci anni. Quindi è evolvere le competenze di ognuno nel quotidiano verso ciò che serve oggi e magari domani, porsi in un modo nuovo, con un'appropriata comunicazione. Innovare non è solo fare un nuovo prodotto, ma fare lo stesso prodotto di ieri in modo nuovo.

12	Ho una maggiore <i>consapevolezza</i> di quanto sia importante sviluppare e seguire con attenzione il business internazionale per consentire uno sviluppo futuro dell'azienda. Era già in atto un processo di internazionalizzazione ma ora ci si crede di più. Diciamo che la maggior parte delle cose vengono considerate realizzabili e più vicine alla nostra realtà aziendale.
13	Ho molti più <i>strumenti</i> da utilizzare nell'approccio alle diverse problematiche.
14	Dispongo di maggiori <i>informazioni</i> e quindi di maggiore <i>conoscenza</i> , che posso <i>condividere</i> con colleghi e clienti, che mi consente di accedere più facilmente ad altre informazioni fornendomi chiavi di lettura nuove.
15	Più attenzione ai <i>comportamenti</i> con il mercato estero.
16	Maggiore <i>sensibilizzazione</i> su aspetti legati alle problematiche doganali e di origine delle merci che possono influenzare il prezzo in import o export.
17	Sono passata da un atteggiamento "familiare" ad uno più <i>manageriale</i> .
18	Messo in pratica ciò che ho imparato. Analisi a priori dei rischi per intraprendere <i>decisioni strategiche</i> .
19	<i>Apertura mentale</i> .
20	nuove nozioni apprese = <i>possibilità</i> di affrontare nuove sfide.
21	Ho ottenuto una maggiore <i>sicurezza</i> nel gestire sia i rapporti con i dipendenti che con i clienti e/o fornitori.
22	Ho acquisito più <i>sicurezza</i>
23	Sto cercando di trasformare l'azienda verso un modello più elastico, aperto ai <i>cambiamenti</i> e di conseguenza più attuale.

Fonte: elaborazione dati questionario di follow up del corso Go.In'

In termini di ricorrenze nelle risposte, emergono i seguenti temi:

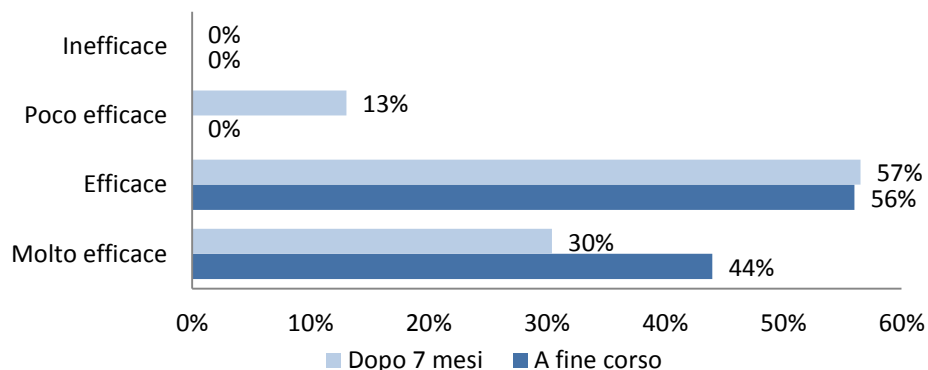
1. maggior consapevolezza;
2. maggiore sicurezza;
3. apertura mentale;
4. apertura ai cambiamenti;
5. migliore comunicazione nell'azienda e con i clienti;
6. maggiori informazioni, conoscenze, strumenti, possibilità.

Si può affermare che anche il cambiamento interno prodotto nell'atteggiamento imprenditoriale è andato nella direzione auspicata dagli organizzatori, quale premessa perché gli imprenditori/decisori possano gestire i cambiamenti esterni necessari nei percorsi di innovazione e di internazionalizzazione.

Il corso ha sicuramente contribuito a formare una comunità di pratica tra i discenti, poiché il 74% dichiara di essere rimasto in contatto con gli altri partecipanti e di aver stimolato ulteriori fabbisogni formativi, dato che quasi il 40% ha partecipato alla successiva edizione *advanced* del corso.

In termini di valutazione complessiva sull'efficacia del corso vi è stato un leggero riposizionamento verso il basso, come risulta dal grafico 23:

Grafico 23 – Valutazione complessiva del corso



Fonte: elaborazione dati questionario di follow up del corso Go.In'

In parte questo è spiegabile con il distacco dall'evento e la conseguente sedimentazione di quanto appreso. Soprattutto, vi è la trasposizione nella realtà lavorativa che è profondamente diversa dal contesto d'aula.

Complessivamente, rimane fortemente positivo il giudizio dei partecipanti espresso sia alla fine del corso che nel questionario di *follow up*.

### ***Le interviste in azienda***

Nell'ambito delle iniziative di ricerca finalizzate alla presente indagine empirica, l'autrice, in collaborazione con la tutor didattica del corso Go.In', ha effettuato due videointerviste semi-strutturate ad imprenditori partecipanti al corso, presso la loro sede aziendale, per sollecitare alcuni commenti sui processi di internazionalizzazione nel proprio contesto lavorativo e sulla formazione per le piccole e medie imprese. Le interviste sono state realizzate durante il periodo di svolgimento del corso Go.In'. I dati qualitativi aggiungono alcuni dettagli concreti a quanto emerso su queste problematiche generali.

Di seguito vengono trascritti alcuni passaggi estrapolati dalle interviste effettuate in azienda. La trascrizione è seguita da un breve commento dei contenuti emersi. Nel testo sono sottolineati i termini rilevanti individuati dalla sottoscritta. Lo schema delle interviste con il testo delle domande e il modulo per il consenso al trattamento dei dati sono contenuti rispettivamente nelle appendici nn. 9 e 10.

- a. Lorenzo Pinetti (videointervista effettuata presso l'impresa Pinetti srl in Grassobbio, BG, il 29 ottobre 2012).

*“Le dimensioni delle nostre aziende rispetto ai mercati esteri fanno ridere, per cui in alcuni casi il sostegno di altre aziende e la capacità di investimento unita può dare risultati nettamente più interessanti che l'idea di muoversi da soli.”*

Secondo Lorenzo Pinetti, giovane imprenditore di una piccola impresa artigiana, la dimensione aziendale rappresenta un problema nei processi di internazionalizzazione anche rispetto al confronto con i *competitors* internazionali. Le reti tra imprese si

confermano un importante strumento strategico per superare questo limite condividendo risorse. Nella visione dell'imprenditore rappresentano una forma di investimento condiviso che tende a diminuire i rischi per tutti.

*“L'internazionalizzazione dà la possibilità secondo me di aprire anche la mente, vedendo gli altri mercati che cosa chiedono, chi è presente sugli altri mercati, aver la possibilità di incontrare clienti che lanciano sfide sempre più importanti e interessanti che ci hanno obbligato a cambiare modalità di lavoro e a dover imparare cose nuove. Il che vuol dire lavorazioni nuove, dover conoscere fornitori nuovi, dover anche dal punto di vista banale della gestione dell'ufficio, esportare in Russia, esportare negli Emirati Arabi comporta il fatto che uno debba formarsi, debba capire come si fa, debba iniziare a far delle prove e che portano poi ad un know how aziendale che è un valore, sicuramente...”.*

Nelle dichiarazioni fatte nell'impresa prendono il sopravvento l'imprenditore e la realtà aziendale: i problemi emergono nella loro concretezza, così come la necessità di sviluppare attraverso la formazione il *know how* aziendale, trasferendo conoscenze alla organizzazione nel suo complesso, come valore condiviso e non solo individuale.

*“Io reputo che la formazione oggi sia fondamentale a tutti i livelli nell'azienda, stiamo mettendo in campo una serie di proposte e attività perché la formazione sia continua e proposta a tutti. Detto questo, è da poco che stiamo facendo questo in modo sistematico...”.*

Il processo formativo, come quello di internazionalizzazione, se efficace, è generativo ed è un fattore che stimola apprendimento e ulteriore investimento nella formazione per tutti i dipendenti. L'intervistato sembra voler dire che la formazione stimola nuova formazione.

- b. Luca Valsecchi (videointervista effettuata presso l'impresa Valsecchi SpA in Pontida, BG, il 3 dicembre 2012).

*“Noi oggi stiamo facendo soltanto export e non un vero e proprio processo di internazionalizzazione [...] abbiamo anche noi i nostri limiti, quindi cerchiamo di internazionalizzarci e cerchiamo di trovare le persone giuste con cui colloquiare, perché per aver successo soprattutto con l'estero bisogna trovare le persone giuste, gli importatori giusti [...] quindi primo export poi successivamente se si trova la persona giusta si può fare anche un discorso di partnership, perché la partnership è un rapporto medio-lungo, mentre l'export è one-shot, quindi una volta fatto, basta...”.*

Luca Valsecchi, giovane imprenditore di una media impresa bergamasca, effettua una riflessione sulla propria strategia di internazionalizzazione che parte dall'export per passare, sulla base dell'esperienza acquisita (*learning by exporting*) a fasi più avanzate di *partnership* estere. La prospettiva viene ampliata, da una visione a breve termine ad una di medio-lungo termine.



*“Un must per tutto il personale deve essere la lingua, innanzitutto, fermarsi anche solo all’inglese oggi è un po’ limitativo [...] anche noi oggi abbiamo intrapreso un cammino di formazione continua del nostro personale per una seconda lingua...”.*

*“Bisogna mettersi nell’ottica di colui che compra e bisogna anche capire la cultura del paese target. Non posso pretendere o avere la presunzione di vendere il mio prodotto perché è Made in Italy, perché l’ho fatto io, perché il design è bello [...] a un altro popolo, come può essere per esempio la Cina, forzando l’utente finale, ma prima dobbiamo essere noi bravi e capaci a cogliere gli usi e i costumi di quel popolo per poi proporre il nostro prodotto”.*

In queste ultime due affermazioni viene posto l’accento sulle competenze necessarie per affrontare i mercati esteri e viene sottolineata l’importanza della formazione continua del personale con particolare riferimento alle competenze linguistiche. Di particolare rilievo sono anche le competenze interculturali, per comprendere meglio il paese di destinazione nel suo complesso, prima ancora che come mercato, e le strategie di *marketing*, spostando l’attenzione dalla qualità del prodotto alla capacità di rispondere alle esigenze dei clienti e dei mercati di destinazione.

Le interviste in azienda rafforzano con maggior dettaglio qualitativo alcuni elementi emersi dai questionari. In primo luogo, con riferimento alle strategie di internazionalizzazione, emerge un approccio per stadi progressivi, partendo dall’export e passando a forme di *partnership* estere anche in base all’esperienza già acquisita e ai contatti personali dell’imprenditore manager.

In secondo luogo, emerge l’importanza della formazione continua di tutto il personale, non solo dell’imprenditore. La formazione è importante perché consente di migliorare il *know how* dell’organizzazione nel suo complesso e non solo dei singoli componenti. Non a caso questo emerge proprio dalle interviste effettuate nel contesto lavorativo, pienamente immersi nella realtà concreta, e non nel contesto formativo esterno. L’imprenditore anche in questo caso si configura esso stesso come il *driver* che può promuovere la formazione dopo aver intrapreso a sua volta un percorso formativo che ha accentuato la consapevolezza dei fabbisogni di competenze propri e del personale coinvolto nei processi di internazionalizzazione. In merito ai contenuti della formazione importanti per l’azienda che si internazionalizza vengono sottolineate soprattutto le competenze linguistiche, interculturali, di conoscenza dei mercati e di *marketing* strategico.

### ***Le interviste a fine corso***

In occasione della fine del corso, gli organizzatori hanno effettuato videointerviste destrutturate ad alcuni partecipanti chiedendo di esprimere un proprio commento

conclusivo sul corso, senza prevedere una traccia specifica, lasciando spazio a libere dichiarazioni<sup>20</sup>.

Parti di esse sono state trascritte di seguito. I commenti sono stati scelti con riferimento ad alcuni elementi caratterizzanti la progettazione e la funzione del corso, già emersi anche dall'analisi dei questionari, ma ora espressi nelle interviste in forma libera e verbale, che mette in risalto il punto di vista dei partecipanti. La trascrizione è seguita da un breve commento dei contenuti emersi. Nel testo sono sottolineati i termini rilevanti individuati dalla sottoscritta.

a. Lorenzo Pinetti, Pinetti srl:

*“Il corso non finisce oggi, auspico [...] che la classe possa andare avanti e ci possa essere un altro corso con un approfondimento, perché il corso ha generato tante domande, ha generato tanta voglia di imparare cose nuove e ha aperto lo sguardo a capire che quello che abbiamo visto quest'anno è soltanto l'inizio di una possibilità nuova”.*

Lorenzo Pinetti, evidenzia quale esito del corso un cambiamento di visione prodotto dal corso, che ha “*aperto lo sguardo*” a “*possibilità nuove*”. Questo conferma il raggiungimento di un obiettivo primario enunciato anche dal direttore del corso: il cambiamento di *forma mentis* e l'apertura a nuovi percorsi imprenditoriali, sia di innovazione che di internazionalizzazione.

Un altro tema che emerge è quello della generatività del corso, che ha saputo creare motivazione, voglia di approfondire ed apprendere cose nuove. Questo rafforza il valore della formazione come motore di cambiamento, più che semplice trasmissione di conoscenza.

Infine, è insito nell'affermazione “*auspico che la classe possa andare avanti*” il tema del gruppo classe come risorsa, divenuto una comunità di pratica, più che una somma di singoli partecipanti. La risorsa del gruppo è servita concretamente per la creazione di una rete di impresa, confermando che il gruppo classe non è rimasto ancorato all'ambito strettamente formativo, ma si è ampliato alla dimensione professionale.

b. Elena Fontana, Media Consulting & Services:

*“Ho apprezzato la multidisciplinarietà offerta da questo corso e ho apprezzato anche in modo particolare il fatto che ci fosse un gruppo di persone così, un po' disomogeneo che ha reso il tutto molto più [...] intrigante dal punto di vista della collaborazione e dell'interazione fra noi”.*

Elena Fontana affronta in modo diretto il tema della multidisciplinarietà, come fattore positivo del corso. Passa quindi a commentare il gruppo di persone, anche in questo caso elemento centrale, definendolo “*un po' disomogeneo*”, termine che potrebbe essere

---

<sup>20</sup> Alcune di queste interviste sono contenute nel video visualizzabile al seguente indirizzo: <http://www.youtube.com/user/CYFEunibg/>.

riferito alle persone, ma anche al loro background imprenditoriale e ai settori di attività. Il termine “*disomogeneo*” potrebbe essere indicativo di una nota critica, ma la disomogeneità del gruppo anziché un limite si è rivelata una risorsa nel generare attenzione a ciò che è diverso, nuovo, e può aver contribuito a indurre il già richiamato cambiamento di *forma mentis*, di atteggiamento, nella direzione di un’apertura a nuovi scenari e possibilità, che era uno degli obiettivi del corso. Del resto la dichiarazione dell’imprenditrice si conclude parlando di “*collaborazione e interazione tra noi*”, in cui il “noi” indica un senso di appartenenza e identificazione a questo gruppo di imprenditori.

c. Commento di Luca Salvatoni, Newsystem srl:

*“Il corso Go.In’ è stato molto interessante perché ha aperto una nuova panoramica nel concetto imprenditoriale, cioè si scopre sempre di più che istituzioni come l’università presenti sul territorio sarebbero molto di aiuto, molto di aiuto a soprattutto le piccole e piccolissime imprese [...] è comunque il primo inizio di un qualcosa che va nella direzione di interscambio di risorse dal territorio verso l’università e dall’università verso il territorio”.*

Nelle parole di Luca Salvatoni emerge l’effetto di apertura che il corso ha creato verso una visione nuova, “*panoramica*”, che rinforza il tema dell’apertura ai cambiamenti nell’atteggiamento imprenditoriale. Viene rimarcato anche il contatto sul territorio tra imprese e istituzioni, tra cui l’università, che “*sarebbero molto di aiuto, molto di aiuto*” alle piccole e piccolissime imprese. Questa reiterazione rinforza l’effetto quasi di appello ad una maggiore collaborazione, definita efficacemente “*interscambio di risorse*” tra territorio e istituzioni, affinché le istituzioni si mettano al servizio delle piccole e piccolissime imprese del territorio. Il corso, secondo l’intervistato, indubbiamente rappresenterebbe un’importante apertura in questa direzione.

d. Diego Gamba, Gamba srl:

*“Il Go.In’ è stato bello perché è didatticamente completo, evolve le menti ad un panorama internazionale e prepara l’imprenditore ad un nuovo modo di rapportarsi con il linguaggio internazionale del mondo del lavoro.”*

Il commento di Diego Gamba riguarda il percorso formativo, ritenuto completo, accentuando l’importanza della diversificazione. Anche qui compare l’aspetto dell’apertura mentale al panorama internazionale e del cambiamento nell’atteggiamento imprenditoriale che comporta anche il confronto con un nuovo linguaggio,.

e. Paolo Nossa, Nossa Elettronica sas:

*“Il Go.In’ mi ha permesso di confrontarmi con altri imprenditori, di condividere esperienze e problematiche, avere a fianco delle persone che mi facciano mettere in discussione...”.*

In questo commento emerge l'importanza dell'apprendimento collaborativo e tra pari, della condivisione di esperienze che sottolinea come gli apprendimenti non passino solo dalle lezioni d'aula, ma anche per il confronto, che talvolta manca ai piccoli imprenditori, e per il sostegno che può venire dal gruppo come risorsa di apprendimento.

f. Manuela Bona, Unipel di Bona Mario & C. snc:

*“Le prime volte che ho cominciato a frequentare le lezioni del master mi sono chiesta: cosa ci faccio qui? Nel senso: la mia realtà è talmente piccola, talmente microscopica che non riesco a vedere al di là del mio naso [...] invece man mano durante le lezioni [...] mi sono resa conto che invece era giusto che io fossi qui e soprattutto che era un'opportunità grandissima per la mia azienda, ma non solo per la mia azienda ma per tutti noi [...] capire che la piccolezza non è per forza un limite, ma tante volte significa solo che si ha la possibilità di migliorare un aspetto e di poterlo lanciare al massimo...”*

Il tema trattato è quello dimensionale delle micro e piccole imprese. Il corso ha prodotto un cambiamento di valutazione sulle potenzialità delle micro e piccole imprese, dimostrando che la dimensione minore non è un limite, ma una possibilità per potenziare e ampliare il proprio *business*. Anche in questo caso traspare un forte senso di identificazione nel gruppo di imprenditori.

Dai commenti conclusivi dei partecipanti al corso Go.In' emerge l'importanza del gruppo classe, dell'apprendimento collaborativo e del fare rete per superare il limite dimensionale, ma anche culturale. Ciò che serve e viene apprezzato è proprio il lavoro sulla *forma mentis* imprenditoriale e sull'apertura, prima ancora che sulle competenze tecnico-specialistiche in tema di internazionalizzazione. Questa è stata la qualità riconosciuta al corso dai partecipanti, che rafforza la necessità di una formazione soprattutto sulle *soft skills* imprenditoriali e di attivazione di risorse di gruppo e di rete.

### **3.5. Sintesi**

L'indagine sul corso Go.In' ha consentito di rilevare attraverso un gruppo classe di imprenditori di piccole imprese del territorio bergamasco quali siano le difficoltà incontrate nell'internazionalizzazione e nell'accesso alla formazione da parte delle PMI e come può un percorso formativo innovativo supportare efficacemente le PMI nei processi di internazionalizzazione in termini di: progettazione complessiva del corso, metodi didattici e contenuti formativi, valutazione degli esiti degli apprendimenti.

Dall'analisi dei dati e delle informazioni raccolti attraverso i questionari, le interviste, il materiale documentale e l'osservazione diretta è emerso questo quadro. Il campione è costituito in larga maggioranza da piccole imprese esportatrici. Per quanto concerne il percorso di internazionalizzazione, l'interesse dei partecipanti ai mercati esteri è dettata

più da motivazioni espansive (ricerca di nuovi mercati) che difensive (diminuzione della domanda interna). I principali problemi espressi in questi percorsi sono interni all'impresa e attengono principalmente alle risorse immateriali intese come risorse umane e organizzative. La dimensione aziendale rimane confermata quale prima criticità, dato strutturale difficilmente modificabile nel breve periodo. Seguono la scarsa conoscenza dei mercati esteri e in quarta posizione l'inadeguatezza del personale, che fanno presumere competenze insufficienti o inadeguate per seguire questi processi. Le risorse materiali, ovvero i costi connessi all'internazionalizzazione, costituiscono un problema importante, ma non il principale (terza difficoltà).

I problemi di accesso alla formazione emersi sono invece di ordine esterno alle imprese, legati all'offerta formativa stessa, in ordine: tempi, contenuti, costi, modalità. Si tratta quindi di problemi legati alla progettazione complessiva, alle metodologie didattiche e ai contenuti della formazione, più che causati dalla mancanza di risorse finanziarie o dalla bassa motivazione del personale. Questo risultato è in controtendenza rispetto a diverse interpretazioni rinvenibili in letteratura, che ipotizzano una scarsa propensione alla formazione da parte delle piccole imprese legata a questi fattori.

In questo quadro generale, sia sul versante dell'internazionalizzazione che formativo, si colloca l'analisi qualitativa del corso Go.In'.

In merito alla capacità complessiva del corso di rispondere alle esigenze formative dei partecipanti, l'analisi effettuata consente di trarre alcune conclusioni sugli elementi caratterizzanti il percorso formativo. Preliminarmente occorre evidenziare che il corso è stato totalmente finanziato dall'ente camerale, quindi con risorse pubbliche, e questo ha consentito di oltrepassare il problema di accesso alla formazione collegato al costo.

### ***Aspetti di innovazione***

Il corso Go.In' ha carattere innovativo e sperimentale sotto diversi punti di vista, tra cui l'analisi dei fabbisogni, la progettazione complessiva con utilizzo di nuovi *format*, i contenuti e i metodi didattici.

Il corso è scaturito da un'analisi territoriale dei fabbisogni formativi e di competenze con il coinvolgimento di tutti gli attori, e ha costituito un esempio di avvicinamento tra università e centri di ricerca e mondo imprenditoriale, soprattutto con le micro e piccole imprese, creando un ponte tra alta formazione e mondo del lavoro. È seguita un'analisi dei fabbisogni e motivazionale condotta mediante colloqui individuali di tutti i partecipanti, considerabile un fattore imprescindibile per una formazione efficace (cfr. capitolo II, § 3.1.).

Il corso è stato strutturato per tempi e durata in modo da conciliare per quanto possibile le esigenze lavorative degli imprenditori e gli impegni di frequenza ed è basato su un approccio multidisciplinare, con utilizzo di metodi didattici diversificati. La strutturazione del corso è stata effettuata tenendo conto del secondo problema essenziale dell'accesso alla formazione delle PMI, che è la mancanza di tempo degli imprenditori da dedicare alla formazione (cfr. capitolo II, § 2.3.).

L'aspetto sperimentale del corso è emerso anche dagli strumenti di osservazione e riscontro messi in campo nelle diverse fasi, comprese quelle antecedenti e successive al corso stesso: osservazione diretta delle tutor, rilevazione del clima d'aula, questionari di gradimento dei moduli didattici e dei docenti, questionario finale e di *follow up*, interviste ai partecipanti. L'esito di queste rilevazioni ha consentito una riprogettazione e diversificazione del corso nell'edizione successiva, realizzata sempre nel 2013.

Sul piano dei contenuti, sono state poste al centro le *soft skills* manageriali, premessa per dotare i decisori delle competenze necessarie per compiere il salto internazionale, accanto a quelle tecnico-specialistiche, soprattutto legate alle strategie di internazionalizzazione e di *marketing*. Queste competenze sono ritenute dalla letteratura in materia (cfr. capitolo II, § 4.) tra quelle di primaria importanza per sviluppare una mentalità imprenditoriale aperta al cambiamento e orientata verso nuovi mercati.

Sono stati stimolati la curiosità, la creatività e il cosiddetto "*thinking out of the box*", per ampliare gli orizzonti mentali, prima ancora che geografici, degli imprenditori e ridurre la distanza psicologica attraverso le conoscenze interculturali, oltre che dei mercati esteri.

Da un punto di vista dei metodi formativi, il corso ha puntato sulla diversificazione tra metodi espositivi e per scoperta (cfr. capitolo II, § 3.2.), con valorizzazione del gruppo classe tramite lavori in gruppo e progettualità condivise, che hanno portato anche alla realizzazione di una rete di impresa, uno dei principali strumenti individuati per superare i limiti dimensionali delle piccole imprese condividendo risorse e scopi.

Gli esiti dell'indagine fanno ipotizzare che non vi sia un metodo formativo di per sé migliore di un altro, ma che invece sia importante diversificare sia i metodi didattici che i contenuti, per poter soddisfare le esigenze complessive e per quanto possibile individuali di un gruppo classe eterogeneo, anche in relazione ai settori di attività e alle modalità di internazionalizzazione delle imprese di appartenenza.

Un ulteriore aspetto fortemente positivo del corso è rinvenibile nella valorizzazione del gruppo classe e della rete tra gli imprenditori e nella capacità degli organizzatori di raccogliere la richiesta dei partecipanti di "*non essere lasciati soli*" dopo il corso e di continuare questo connubio tra impresa e università, progettando una nuova edizione *advanced*, che prevede moduli didattici a scelta, per soddisfare maggiormente i fabbisogni e consentire una personalizzazione del percorso formativo.

Questi sono considerabili i punti di forza del corso.

### ***Aspetti critici***

Sul versante delle criticità o degli elementi ulteriormente migliorabili vi è la mancata rilevazione degli esiti degli apprendimenti e la loro formalizzazione mediante procedure di validazione e certificazione delle competenze acquisite, che possono costituire un importante parametro per valutare l'efficacia di un corso di formazione, anche indirizzato a imprenditori, oltre a garantire il riconoscimento e la spendibilità delle competenze acquisite (cfr. capitolo II, § 3.3. e 3.4.).

La semplice attestazione di partecipazione e di frequenza riduce gli esiti all'elemento quantitativo e rischia di non valorizzare la qualità della formazione fruita in termini di *learning outcomes*. La validazione e certificazione delle competenze acquisite potrebbe contribuire a rendere riconoscibile il percorso formativo stesso come buona prassi riproducibile anche in altri contesti. È senz'altro auspicabile una riconsiderazione di questo aspetto per le future edizioni, introducendo modalità di valutazione e autovalutazione adeguate al gruppo classe, per esempio mediante colloqui, simulazioni o *project work* individuali e/o di gruppo.

Rispetto alle competenze ritenute fondamentali nei percorsi internazionali, è mancato in questa prima edizione lo sviluppo delle competenze trasversali linguistiche (es. business English, cfr. capitolo II, § 4.), peraltro previste in prima battuta, potenziabili attraverso varie modalità: moduli didattici parzialmente o totalmente in lingua inglese, *role playing* in lingua straniera per simulare trattative con clienti esteri, testimonianze di piccoli imprenditori esteri, ecc.

Per quanto riguarda i metodi didattici, non sono state utilizzate appieno le potenzialità delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione nella didattica: la piattaforma *e-learning* è stata utilizzata per la condivisione di materiale, ma non per altri scopi didattici, quali esercitazioni, test di autovalutazione, così come non sono stati previsti semplici sistemi di videoconferenza per incrementare la partecipazione a distanza degli imprenditori impossibilitati ad essere presenti in aula. Queste tecnologie sono indicate in letteratura come fondamentali per superare alcuni problemi di accesso alla formazione delle PMI (cfr. capitolo II, § 3.2.), oltre a costituire esse stesse una delle competenze carenti nelle PMI.

Il punto più critico, rilevabile nelle risposte ai questionari, è l'utilizzo di metodi didattici d'aula non sempre adeguati alle PMI, in particolare alcune spiegazioni molto teoriche con scarse esemplificazioni e la casistica riferita a grandi imprese anziché alle piccole. Questo punto attiene anche alla didattica dei singoli docenti, che sono i formatori che qualificano ulteriormente il corso nella loro capacità di interazione con la classe e di adattamento anche immediato ai fabbisogni espressi in un dato momento formativo.

In applicazione del principio *Think Small First*, che promuove politiche a misura di PMI (cfr. capitolo 2, § 2.2.), nella formazione anche i metodi oltre ai contenuti formativi dovrebbero essere tarati sulle dimensioni delle piccole imprese e incentivate le modalità più interattive già messe in atto, come *workshop* e *project work*, con lo scopo di promuovere l'apprendimento cooperativo e tra pari. Sarebbe altresì innovativo prevedere vere e proprie forme di *training on the job* presso PMI internazionalizzate che rappresentino delle buone prassi ed esempi di *learning organization*. Tutto questo al fine di potenziare ulteriormente le modalità di apprendimento più vicine a quelle attuate nelle PMI e sul luogo di lavoro, basate sull'esperienzialità, il *problem solving* e il *learning by doing* (cfr. capitolo I, 3.).

In sintesi, il corso si configura come innovativo su alcuni elementi essenziali della formazione a supporto dei processi di internazionalizzazione delle PMI, in particolare la

strutturazione complessiva del corso, l'analisi dei fabbisogni, la diversificazione dei metodi didattici e il potenziamento delle *soft skills* imprenditoriali, nei quali esprime punti di forza essenziali e ampiamente evidenziati dai partecipanti. Vi sono margini di miglioramento su aspetti legati soprattutto alla didattica d'aula, anche con utilizzo delle TIC, allo sviluppo di competenze linguistiche e alla validazione e certificazione degli esiti degli apprendimenti.

#### **4. Conclusioni.**

Le due indagini hanno cercato di fornire evidenze empiriche alle due domande di ricerca: quali sono le difficoltà incontrate nell'internazionalizzazione e nell'accesso alla formazione da parte delle PMI e come può un percorso formativo innovativo supportare efficacemente le PMI nei processi di internazionalizzazione in termini di: progettazione complessiva del corso, metodi didattici e contenuti formativi, valutazione degli esiti degli apprendimenti. Dagli esiti delle indagini è possibile formulare le seguenti risposte.

##### ***PMI e internazionalizzazione***

La dimensione aziendale è importante e predittiva del livello di internazionalizzazione, oltre al settore di attività: tanto maggiore è la dimensione, tanto più l'impresa tende ad internazionalizzarsi. Il fattore determinante, di cui generalmente la dimensione è espressione, è l'insieme delle risorse che questa ha a disposizione, da investire nei processi internazionali (cfr. capitolo I, § 2).

Le difficoltà principali espresse dalle PMI sono la dimensione aziendale, la scarsa conoscenza e i costi di accesso ai mercati esteri, confermando quanto emerso negli studi internazionali (cfr. capitolo I, § 2.1.). Questa sequenza è riscontrata in entrambi i campioni considerati. Suddividendo le difficoltà tra interne ed esterne alle imprese, le piccole imprese incontrano in primo luogo difficoltà interne, principalmente proprio la dimensione minore, un fattore che limita l'internazionalizzazione in quanto espressione di una dotazione minore di risorse, soprattutto umane e organizzative. L'impatto del problema dimensionale è nettamente maggiore per le piccole imprese rispetto alle medie, motivo ulteriore per mantenere distinte nelle indagini le due dimensioni. Contrariamente alle attese, in entrambe le indagini svolte i costi di accesso ai mercati esteri costituiscono una barriera importante, ampiamente rilevata anche in letteratura, ma non primaria, ponendosi come secondo problema da affrontare, che colpisce in modo significativo anche le medie e grandi imprese, quindi non specifico delle piccole imprese.

All'aumentare della dimensione di impresa e passando dalle forme di internazionalizzazione commerciale (export) a quelle produttive (filiali estere) diminuiscono le difficoltà interne e aumentano quelle esterne, legate alla presenza attiva nei mercati esteri. La scarsa conoscenza dei mercati internazionali è infatti la seconda difficoltà espressa dal micro-campione del corso Go.In' e la terza per il macro-



campione di Confindustria, connessa alla mancanza di competenze dell'imprenditore in prima battuta e del personale in generale. A questa si associa, pur con minore impatto, l'inadeguatezza del personale, a riprova dell'importanza attribuita alla mancanza di competenze nell'affrontare i mercati esteri. Questi risultati sono importanti anche nella progettazione di interventi formativi mirati a compensare il *gap* di risorse delle piccole e medie imprese, come evidenziato di seguito.

Dall'analisi sembrerebbe smentito un luogo comune sulla internazionalizzazione delle PMI, per cui le piccole imprese incontrerebbero sui mercati internazionali barriere nettamente superiori rispetto alle grandi imprese, intese come vincoli che ostacolano l'abilità dell'impresa ad iniziare, sviluppare o sostenere gli scambi commerciali con i mercati esteri. Questa ipotesi non trova riscontro nell'indagine effettuata. Benché le PMI siano statisticamente meno internazionalizzate (e soprattutto le micro e piccole imprese) dal campione emerge che le difficoltà ad internazionalizzarsi colpiscono tutte le imprese, dalle piccole alle grandi, ma con forme e modalità differenti e con diverse capacità di fronteggiarle. In termini di intensità, nel macro-campione di Confindustria le imprese che incontrano maggiori difficoltà, più ancora delle piccole, sono le medie imprese, particolarmente dinamiche sui mercati internazionali e pertanto più esposte all'ambiente internazionale, ma con risorse non sempre adeguate. In termini di qualità, le difficoltà cambiano in primo luogo in relazione alla dimensione aziendale (micro-fattore) e al settore di attività (macro-fattore), in secondo luogo in base alla modalità di internazionalizzazione. Un importante risultato emerso dal macro-campione lombardo è che il settore di attività risulta predittivo di una minore o maggiore presenza di difficoltà, presumibilmente in relazione all'andamento economico complessivo e congiunturale dei diversi settori.

La dimensione aziendale, unita al settore di attività e alla modalità di internazionalizzazione, consente di prevedere il tipo di difficoltà a cui le imprese sono maggiormente esposte e la loro intensità e di progettare interventi formativi che possano ridurre almeno alcune di queste difficoltà, in particolare quelle relative alle scarse conoscenze e competenze delle persone coinvolte in questi processi, per le PMI in primo luogo l'imprenditore.

### ***PMI e formazione per l'internazionalizzazione***

Sul tema si fa riferimento all'indagine del corso Go.In', da cui emerge che le piccole imprese in generale esprimono, più che una scarsa propensione alla formazione, fabbisogni che non sempre trovano riscontro in una offerta adeguata, in primo luogo conciliabile con i tempi lavorativi degli imprenditori. Lo confermano le difficoltà espresse dal gruppo classe, che risultano soprattutto esterne all'impresa, legate all'inadeguatezza delle proposte formative in termini di tempi, contenuti e modalità. I costi rappresentano il secondo problema indicato (cfr. capitolo II, § 2.3.).

L'indagine parrebbe smentire un altro luogo comune secondo cui le PMI avrebbero una minore propensione e attitudine alla formazione rispetto alle grandi imprese. Il gruppo

classe di imprenditori esprime invece la richiesta di un adattamento del modello formativo, da costruire tenendo conto delle modalità di apprendimento sul luogo di lavoro tipiche delle piccole imprese, anziché riprodurre una didattica d'aula tarata sulle grandi imprese. Più che una formazione "in piccolo" serve applicare anche nella formazione il principio "*Think Small First*".

L'indagine fornisce indicazioni e riscontri sulle variabili da prendere in considerazione per la progettazione complessiva di una formazione efficace nel sostenere i processi di internazionalizzazione: prima di tutto la dimensione aziendale e il settore di appartenenza e, in secondo luogo, la modalità e il grado di internazionalizzazione (cfr. capitoli I, § 2.1. e II, § 2.2.). Le stesse variabili predittive dei problemi incontrati dalle PMI nei percorsi internazionali sono utilizzabili anche per costruire un progetto formativo *ad hoc*. In particolare, la dimensione può orientare le scelte metodologiche in quanto indicatore delle modalità prevalenti di apprendimento basate sull'esperienzialità e gli apprendimenti sul luogo di lavoro tipici delle piccole imprese. La modalità e il grado di internazionalizzazione possono orientare i contenuti in termini di competenze da sviluppare. Entrambi forniscono indicazioni utili sul tipo di esemplificazioni da proporre, in linea generale riferibili a piccole imprese esportatrici, che rappresentano la modalità prevalente di presenza internazionale delle PMI.

Il corso Go.In' ha rappresentato un esempio di un corso innovativo di alta formazione per imprenditori di PMI che intraprendono percorsi di internazionalizzazione. È emersa chiaramente l'importanza dell'orientamento internazionale e della formazione all'imprenditorialità dei decisori chiave delle PMI, soprattutto delle *soft skills* imprenditoriali e dell'apprendimento collaborativo, prima ancora che delle competenze tecnico-specialistiche. La progettazione è stata effettuata tenendo conto dei fabbisogni dei partecipanti ed è stato scelto un approccio multidisciplinare e con l'utilizzo di diversi metodi formativi. Un risultato importante dell'indagine è che non sembra esserci un metodo né un contenuto migliore in assoluto, ma occorre creare un mix multidisciplinare e diversificato, adattabile in corso d'opera alle concrete esigenze dei partecipanti. Altrettanto importante è, a parere dei partecipanti al corso Go.In', l'adattamento da parte del docente di contenuti e modalità didattiche ai fabbisogni formativi specifici della classe. Particolarmente significativo è anche lo stimolo all'apprendimento tra pari, come emerge dalle interviste, e alle forme di cooperazione che possono contribuire, attraverso la condivisione di risorse, a superare almeno in parte lo svantaggio dimensionale.

Alla luce degli esiti dell'indagine si possono trarre alcune conclusioni.

Primo, l'evidenza empirica è coerente con l'ipotesi per cui i fattori che contribuiscono a spiegare la minore propensione alla formazione delle PMI sono legati più all'inadeguatezza dell'offerta di formazione, che a una domanda scarsa in termini assoluti. L'offerta formativa, alla luce degli esiti del questionario di valutazione del corso, è efficace a condizione che tenga conto delle differenti modalità di apprendimento non formale e informale che hanno luogo nelle PMI e venga valutata in

termini qualitativi e di esiti degli apprendimenti. In sintesi, si può concludere che le piccole imprese e in particolare gli imprenditori sono meno incentivati a partecipare ad attività formative poiché ricevono una formazione spesso inadeguata ai loro fabbisogni. Secondo, in risposta alla inadeguatezza dell'offerta formativa esistente, l'indagine del corso Go.In' suggerisce che la progettazione della formazione sia effettuata:

1. sulla base di un'analisi dei fabbisogni, anche attraverso il coinvolgimento di università, centri di ricerca, enti e associazioni territoriali;
2. tenendo conto delle tre variabili dimensione, settore, modalità di internazionalizzazione, da considerare come variabili guida per la fase progettuale della offerta formativa;
3. scegliendo metodologia e metodi formativi in modo che siano tarati sulla piccola dimensione di impresa e diversificati per materia e contenuti;
4. prevedendo la rilevazione degli esiti degli apprendimenti e la validazione e certificazione delle competenze acquisite per garantirne il riconoscimento e la spendibilità per i destinatari e per valorizzare anche la qualità del corso stesso.

Questo consentirebbe di raggiungere due importanti obiettivi: rimuovere alcuni importanti ostacoli all'accesso alla formazione e migliorare la qualità e l'efficacia complessiva della formazione a supporto dei processi di internazionalizzazione.

## Conclusioni

### 1. Sintesi

La ricerca ha cercato di rispondere alle seguenti domande: quali sono le barriere che ostacolano i processi di internazionalizzazione e l'accesso alla formazione delle PMI? Quale formazione può sostenere efficacemente questi processi?

I temi di ricerca sono stati sviluppati su un piano concettuale nei capitoli I e II, al fine di far emergere gli elementi rilevanti per il presente lavoro, identificati e supportati dalla letteratura e dalle ricerche empiriche in ambito europeo e nazionale. Da questa elaborazione è stato possibile formulare delle ipotesi che sono state sottoposte a verifica nel capitolo III, che costituisce la parte empirica della ricerca, svolta attraverso due indagini quali-quantitative.

Sul tema delle PMI e dell'internazionalizzazione, dalla disamina svolta nel **capitolo I** è emerso che le PMI in Europa e in Italia rappresentano la spina dorsale dal punto di vista economico e occupazionale e in misura minore in termini di valore aggiunto. Le PMI hanno un forte impatto nel mercato del lavoro: tra il 2002 e il 2010 hanno contribuito alla creazione dell'85% dei nuovi posti di lavoro e hanno prodotto circa il 60% del PIL europeo. Le PMI europee hanno mostrato una notevole resilienza anche nella profonda crisi economico finanziaria che le ha duramente colpite dal 2008 e ha prodotto un calo dell'occupazione che nel solo 2012 è stato pari allo 0,7% rispetto al 2011. In questo quadro, le imprese che hanno contenuto relativamente meglio gli effetti della crisi, o che hanno recuperato più velocemente le *performance* precedenti, sono state le PMI internazionalizzate, soprattutto le imprese esportatrici verso paesi extraUE, perché hanno trovato sbocchi verso mercati in crescita in grado di compensare la riduzione della domanda interna. Inoltre, le PMI internazionalizzate creano maggiore occupazione rispetto a quelle posizionate unicamente sul mercato domestico. Rispetto ai dati europei, le PMI italiane presentano alcune peculiarità: sono sottodimensionate rispetto a quelle di molti altri paesi ed esposte a fattori critici legati ad inefficienze del sistema paese. Il deficit è soprattutto connesso alle aree dell'imprenditorialità, della formazione continua e dell'accesso ai mercati internazionali (cfr. capitolo I, § 2.2.). L'accesso ai mercati esteri, soprattutto nella forma più semplice dell'esportazione di beni, costituisce per le PMI una opportunità di espansione e di crescita. Le PMI italiane sono meno internazionalizzate della media europea e quindi non sfruttano appieno questo potenziale perché si trovano ad affrontare diverse barriere.

I principali ostacoli all'internazionalizzazione individuati attraverso gli studi e le ricerche analizzati su campioni europei e nazionali (cfr. capitolo I, § 2.1.) sono interni alle imprese: tempo e competenze manageriali insufficienti, mancanza di risorse

finanziarie e mancanza di conoscenza dei mercati esteri, spesso conseguenza dei primi due problemi.

Le difficoltà di maggiore interesse per la presente ricerca sono quelle relative alle competenze manageriali e alla mancanza di conoscenza dei mercati esteri, in quanto strettamente correlate al tema del capitale umano delle PMI e dello sviluppo delle competenze possedute dalle figure coinvolte nel processo di internazionalizzazione.

In letteratura queste difficoltà sono correlate alla dimensione aziendale, che appare importante e predittiva. Dalle ricerche analizzate vi sarebbe una relazione diretta tra dimensione aziendale e livello di internazionalizzazione, in qualsiasi forma avvenga: tanto maggiore è la dimensione, tanto più l'impresa tenderebbe ad internazionalizzarsi. Questa relazione è soggetta a limitazioni, perché la propensione all'espansione estera è influenzata, oltre che dalla dimensione dell'impresa, dal settore di attività e in generale dall'insieme delle risorse materiali e immateriali che questa ha a sua disposizione. Le competenze manageriali dei soggetti decisori, che nelle PMI coincidono con la figura dell'imprenditore, sulla base di numerose evidenze e studi (cfr. capitolo I, § 2.1.) si rivelano fondamentali: la sua capacità di visione strategica dei processi di internazionalizzazione è centrale sia per attivarli che per svilupparli.

Oltre a tener conto di queste difficoltà, occorre considerare che l'internazionalizzazione si configura non solo come una espansione geografica, ma anche come un processo di apprendimento: il bagaglio di risorse e competenze iniziali ne è il presupposto, ma è anche il risultato dei processi di internazionalizzazione. Un particolare rilievo hanno le modalità di apprendimento che hanno luogo soprattutto nelle micro e piccole imprese, che prediligono la dimensione tacita, i canali personali e informali, l'apprendimento sul luogo di lavoro e il *learning by doing*.

Le stesse competenze possedute dalle PMI risultano fortemente condizionate dai processi di apprendimento sottostanti, sia in termini di competenze organizzative che strategiche possedute soprattutto dall'imprenditore. Questa interpretazione dei processi di internazionalizzazione e delle barriere di accesso porta ad una diversa lettura delle azioni formative di sostegno alle PMI.

In sintesi, le PMI rappresentano la larga maggioranza del tessuto socio-economico dell'Italia e da quanto emerso sono scarsamente internazionalizzate rispetto a quelle europee. Benché la dimensione sia importante nel determinare lo *stock* di risorse, la formazione appare la leva più rilevante per dotarle del capitale umano necessario.

Il tema della formazione a supporto dei processi di internazionalizzazione delle PMI è stato trattato nel **capitolo II**. La formazione costituisce uno strumento per dotare le persone e le organizzazioni in cui lavorano delle competenze necessarie ad intraprendere o potenziare i processi di internazionalizzazione, a condizione che sia realizzata *ad hoc*, a partire dai fabbisogni formativi (domanda), in funzione della dimensione e del livello di internazionalizzazione.

Come già emerso nel capitolo I, il capitale umano posseduto dalle imprese è una risorsa immateriale fondamentale nei processi di internazionalizzazione. Le PMI, in particolare quelle italiane, mostrano di non possedere una adeguata dotazione di capitale umano per affrontare la competizione internazionale e questo costituisce uno dei principali svantaggi nell'accesso ai mercati internazionali (capitolo II, § 1.4.).

A questo deficit emerso dalle ricerche si somma anche la penalizzazione prodotta da un aspetto metodologico, legato all'utilizzo di indicatori di misura del capitale umano (cfr. capitolo II, § 1.3.) che rilevano soprattutto la formazione di tipo formale, mentre appaiono inadeguati a far emergere tutte le competenze acquisite in ambiti non formali che hanno luogo soprattutto nelle PMI.

La formazione continua, che rientra nel più ampio concetto di *lifelong learning*, può rappresentare una delle possibili risposte per sostenere l'internazionalizzazione attraverso lo sviluppo delle competenze necessarie. In Italia gli investimenti e il ricorso alla formazione continua sono però nettamente al di sotto della media europea e dell'obiettivo stabilito dalla strategia Europa 2020. Al *gap* di capitale umano si somma dunque il *gap* formativo. Dai dati emerge però che la minor quantità di formazione effettuata dalle PMI non esprime una minore propensione formativa: la quota di dipendenti di PMI che effettuano formazione è di poco inferiore a quella di imprese di maggiori dimensioni. Le difficoltà di accesso alla formazione che ostacolano le PMI sono influenzate dalla dimensione aziendale, dal settore economico di attività e dalle modalità e grado di internazionalizzazione. I principali ostacoli sono tempi, costi e contenuti della formazione. L'ostacolo della mancanza di tempo da dedicare alla formazione, soprattutto per gli imprenditori, può essere superato da un miglioramento qualitativo della formazione, da adeguare ai fabbisogni. Negli studi analizzati (cfr. capitolo II, § 2.3.) la barriera del costo appare tra i principali ostacoli all'accesso, seguita dall'inadeguatezza del sistema formativo, incapace di soddisfare - anche in termini di contenuti - i bisogni delle micro e piccole imprese per tre ragioni principali: un'impostazione troppo teorica e generalista, poca comunicazione tra il mondo della formazione e quello del lavoro; lo scarso ricorso alla dimensione esperienziale e alla pratica.

Secondo quanto emerso dagli approfondimenti effettuati (cfr. capitolo II, § 2.5.) è possibile associare l'efficacia della formazione alla progettazione su misura, a partire dall'analisi delle esigenze formative delle imprese e delle competenze da migliorare o sviluppare, che tenga conto della strategia aziendale e che sappia stabilire obiettivi chiaramente identificati quali, nell'ambito dell'internazionalizzazione: il miglioramento delle competenze imprenditoriali, la promozione dell'innovazione di processo o di prodotto, il miglioramento della qualità dei prodotti o dei servizi offerti, l'aggiornamento del personale coinvolto nelle operazioni internazionali. La formazione manageriale assume particolare rilievo in quanto i processi di internazionalizzazione vengono per lo più innescati dai *decision makers*, rappresentati nelle PMI familiari

dall'imprenditore stesso. Non esiste un "pacchetto metodologico" preconfezionato, migliore di un altro, se non in correlazione al processo formativo, al contesto, ai soggetti coinvolti e al tipo di apprendimenti in gioco. È però possibile orientare le scelte metodologiche e i metodi formativi sulla base, tra l'altro, della dimensione aziendale, tenendo conto delle modalità di apprendimento e di scambio di conoscenze che avvengono comunemente nei contesti lavorativi, in particolare nelle PMI. In merito ai contenuti della formazione, occorre puntare sul mix di competenze soprattutto trasversali e tecnico-specialistiche e sul loro continuo aggiornamento. I mutamenti interni all'organizzazione e delle condizioni esterne dei mercati, richiedono un re-mix ed un aggiornamento, in un'ottica di formazione continua, pianificata come investimento per lo sviluppo del capitale umano. Infine, la valutazione degli esiti della formazione è valutata in letteratura come una parte rilevante del processo formativo (cfr. capitolo II, 3.3.) ed ha il duplice scopo di effettuare una valutazione pedagogico-didattica degli apprendimenti individuali e una valutazione economica del ritorno rispetto all'investimento in formazione. La validazione e certificazione delle competenze chiude il percorso formativo rendendone visibili, certificati e spendibili gli esiti (cfr. capitolo II, 3.4.).

Per sintetizzare, le PMI italiane faticano ad accedere alla formazione, nonostante le carenze accertate nel capitale umano, soprattutto riferite alle competenze imprenditoriali. Le barriere alla formazione, oltre ai costi, sono principalmente riferite alla qualità dell'offerta formativa, inadeguata a soddisfare i fabbisogni formativi delle PMI.

La parte empirica della ricerca contenuta nel **capitolo III** ha consentito di fornire elementi per verificare le ipotesi emerse dalla riflessione teorica, attraverso due percorsi paralleli e complementari: un'indagine promossa da Confindustria Lombardia sull'internazionalizzazione delle imprese lombarde e un'indagine relativa al corso universitario Go.In' di alta formazione destinato ad imprenditori di PMI della provincia di Bergamo.

L'indagine di **Confindustria Lombardia**, riferita ad un macro-campione di 1.099 imprese di tutte le dimensioni (piccole, medie e grandi), consente di formulare alcune risposte alle domande di ricerca su quali siano i tipi di difficoltà delle PMI e la relativa intensità nell'accesso ai mercati internazionali, e quali siano le relazioni tra dimensione aziendale, settore di attività e grado di internazionalizzazione. Le principali difficoltà incontrate dalle PMI del campione lombardo confermano le difficoltà emerse dagli studi e dalle ricerche esaminati nella parte teorica: tempi e competenze imprenditoriali, costi e scarsa conoscenza dei mercati esteri. Distinguendo tra piccole e medie imprese cambia la sequenza e l'intensità delle difficoltà, ma non il tipo.

Il risultato principale è che non emerge una relazione diretta e generalizzabile tra dimensione aziendale e difficoltà, smentendo la associazione: piccola impresa, maggiori difficoltà e grande impresa, minori difficoltà. La maggior parte delle imprese di ogni

dimensione è esposta a difficoltà differenti per tipo e intensità. Il settore di attività delle imprese risulta invece predittivo di una maggiore o minore presenza di difficoltà, in relazione all'incidenza della crisi che ha colpito alcuni settori più di altri, soprattutto quelli a minor valore aggiunto o maggiormente esposti alla competizione internazionale. Il secondo risultato rilevante per la presente ricerca è che, distinguendo le difficoltà tra interne ed esterne, le difficoltà interne colpiscono soprattutto le piccole imprese, mentre le medie e grandi imprese sono più interessate da difficoltà di ordine esterno.

Il terzo importante risultato è che il grado di internazionalizzazione preso in considerazione (quota di fatturato estero) è significativo solo per alcune difficoltà, legate alla modalità e all'intensità di presenza nei paesi esteri (soprattutto la scarsa conoscenza dei mercati esteri ed i vincoli culturali), mentre non pare una variabile significativa per altre difficoltà, più efficacemente correlate alla dimensione di impresa.

Il quarto risultato, di ordine metodologico, è che alla luce dei risultati ottenuti è consigliabile mantenere distinte nell'analisi le piccole imprese dalle medie, anziché considerare le PMI nel loro complesso, avendo le due categorie dimensionali comportamenti differenti.

La dimensione aziendale si conferma la principale difficoltà per le piccole imprese e per i deboli esportatori, intesi come imprese che hanno una quota di fatturato estero inferiore al 30%, categorie che spesso coincidono nel campione lombardo. La dimensione rappresenta un ostacolo rilevante anche per le medie imprese. Occorre sottolineare che si tratta di indicazioni tendenziali, non assolute, che possono essere smentite in casi specifici, quali quelli delle imprese cosiddette *born global*, piccole imprese nate come *start-up*, che possiedono considerevoli risorse interne in termini di capitale umano, sono innovative e votate ad una presenza intensiva sui mercati internazionali nonostante le ridotte dimensioni di partenza.

I risultati emersi dall'indagine di Confindustria Lombardia confermano che le variabili del settore di attività e della dimensione aziendale possono costituire degli indicatori dell'intensità e del tipo di difficoltà nell'internazionalizzazione.

L'indagine sul **corso di alta formazione Go.In'** ha consentito di raccogliere evidenza empirica, attraverso una classe di imprenditori di piccole imprese del territorio bergamasco (micro-campione), per verificare come possa un percorso formativo supportare efficacemente le PMI nei processi di internazionalizzazione in termini di: progettazione complessiva del corso, metodi didattici e contenuti formativi, valutazione degli esiti degli apprendimenti.

Trattandosi di un campione di 23 imprenditori, prevalentemente di micro e piccole imprese, gli esiti relativi alle difficoltà di accesso alla internazionalizzazione e alla formazione non sono generalizzabili. Nonostante ciò, le informazioni rilevate suggeriscono conclusioni coerenti con quelle del campione di Confindustria. Le difficoltà di accesso alla formazione del campione considerato sono tempi, costi e inadeguatezza dell'offerta formativa e trovano riscontro anche negli studi analizzati



nella parte teorica (cfr. capitolo II). La difficoltà legata alla mancanza di tempo può essere a sua volta conseguente ad una progettazione inadeguata della formazione. Ma l'aspetto più interessante per la presente ricerca è che una formazione inadeguata a soddisfare i fabbisogni delle imprese può inibire l'accesso alla formazione, con l'esito paradossale che la formazione può diventare una causa rilevante del mancato accesso alla formazione.

In sintesi, la dimensione aziendale è una variabile che concorre a determinare lo *stock* di risorse delle PMI e la formazione appare una leva strategica per dotarle del capitale umano necessario per agire sui mercati internazionali. Le PMI italiane faticano ad accedere alla formazione, nonostante necessitino di incrementare la dotazione di capitale umano, soprattutto dell'imprenditore. Le barriere alla formazione, oltre ai costi, sono principalmente riferite alla qualità dell'offerta formativa, spesso inadeguata a soddisfare i fabbisogni formativi delle PMI. I risultati emersi dall'indagine di Confindustria Lombardia sembrano confermare che le variabili del settore di attività e della dimensione aziendale sono degli indicatori dell'intensità e del tipo di difficoltà nell'internazionalizzazione e forniscono indicazioni utili per la progettazione della formazione a supporto di questi processi. La dimensione aziendale si conferma la principale difficoltà per le piccole imprese e per i deboli esportatori. Non emerge, invece, una relazione diretta e generalizzabile tra dimensione aziendale e difficoltà. Le piccole imprese devono affrontare principalmente difficoltà interne, la cui tipologia ed intensità è connessa anche al settore di attività, mentre il grado di internazionalizzazione preso in considerazione (quota di fatturato estero) è solo parzialmente significativo.

L'indagine sul corso di alta formazione Go.In' ha consentito di raccogliere evidenza empirica sulle difficoltà nell'accesso alla formazione del campione considerato e sull'importanza della capacità della proposta formativa di soddisfare i fabbisogni delle imprese. L'esperienza del corso Go.In' rafforza la centralità di alcuni aspetti innovativi dell'alta formazione mirata alle piccole imprese e contribuisce a rilanciare la sfida per avvicinarle ulteriormente. L'apprendimento cooperativo e tra pari, la promozione della mobilità imprenditoriale e dei programmi di scambio quale l'Erasmus per imprenditori, nonché il potenziamento delle competenze linguistiche sono altri elementi da incrementare. Un ultimo risultato dell'indagine è che la rete tra imprese rappresenta una risorsa importante per compensare le carenze strutturali.

## **2. Proposte e prospettive di ricerca**

Alla luce delle ipotesi elaborate nella parte teorica (capitoli I e II) e dei risultati delle due indagini sul campo (capitolo III) è possibile formulare delle proposte progettuali per una formazione innovativa, accessibile, a misura di PMI, che possa sostenerne la crescita internazionale.

Appare fondamentale costruire la formazione partendo dall'analisi territoriale dei fabbisogni formativi, prima ancora che di impresa e individuali, da effettuare con tutti gli *stakeholders* coinvolti non solo nella formazione, ma anche nei processi di internazionalizzazione: università e centri di ricerca, enti camerali e aziende speciali, istituzioni (per esempio le dogane), imprese e associazioni di categoria. La conciliabilità della formazione con l'attività lavorativa è fondamentale per incentivare la partecipazione, anche avvalendosi dell'uso delle TIC nella didattica e di sistemi di videoconferenza per la partecipazione a distanza. I metodi didattici devono tener conto delle modalità di apprendimento delle PMI e i contenuti della formazione devono essere tarati sulla piccola dimensione e rappresentare un mix tra le diverse componenti, con competenze sia trasversali che specialistiche. È auspicabile che la *faculty* sia mista, proveniente dal mondo della formazione, della ricerca, delle istituzioni e del lavoro. Un ulteriore fattore positivo può venire da una maggiore osmosi tra ambiente formativo d'aula e ambiente formativo di lavoro, attribuendo ad entrambi pari dignità e pari riconoscimento delle competenze apprese anche in contesti non formali e informali. Questo consentirebbe di raggiungere due importanti obiettivi: rimuovere alcuni importanti ostacoli all'accesso alla formazione e migliorare la qualità ed efficacia complessiva della formazione a supporto dei processi di internazionalizzazione delle PMI. Infine, la rilevazione degli esiti degli apprendimenti e la validazione e certificazione delle competenze fungono da corollario indispensabile.

In termini di competenze, per la formazione degli imprenditori-decisori sono fondamentali le *soft skills* imprenditoriali e le competenze trasversali quali quelle comunicative, relazionali, interculturali. Questi aspetti sono quasi preminenti rispetto alle competenze specialistiche, la cui mancanza è invece talvolta compensabile con forme di *outsourcing* o tramite i servizi forniti da enti, associazioni di categoria e da consulenti.

Sulla base di queste considerazioni, si individua di seguito un decalogo che riassume gli elementi strategici per la progettazione della formazione mirata agli imprenditori di PMI:

1. prevedere un'analisi dei fabbisogni su più livelli: territoriale, dell'impresa e del gruppo classe;
2. considerare la dimensione aziendale, il settore di attività, la modalità di internazionalizzazione come variabili guida per la fase progettuale della offerta formativa (metodi e contenuti);
3. promuovere con scelte concrete la conciliabilità dei tempi della formazione e del lavoro, anche facendo ricorso alle TIC e all'*e-learning*;
4. scegliere metodologie e metodi formativi in modo che siano "a dimensione" di piccola impresa, tenendo conto delle modalità di apprendimento che vi hanno luogo e diversificando tra metodi espositivi e per scoperta per soddisfare i diversi fabbisogni;

5. includere nella *faculty*, affinché sia mista, docenti provenienti dal mondo della formazione, della ricerca, delle istituzioni e del lavoro;
6. diversificare discipline e contenuti prevedendo un mix tra competenze trasversali e tecnico-specialistiche tarato sulle imprese e sui partecipanti, anche in base al ruolo rivestito nell'impresa, e modificabile in corso d'opera;
7. incentivare l'apprendimento collaborativo e tra pari, anche attraverso la mobilità degli imprenditori, le testimonianze, il lavoro di gruppo;
8. valorizzare l'impresa come *learning organization*, prevedendo moduli formativi in azienda, per esempio in piccole imprese del territorio che possano rappresentare *good practice* nell'internazionalizzazione;
9. favorire il costituirsi di gruppi e di reti di piccoli imprenditori, come strumento per ovviare al limite dimensionale, prevedendo anche un supporto legale;
10. valutare gli esiti degli apprendimenti e certificare le competenze acquisite per garantirne il riconoscimento e la spendibilità per i partecipanti e per valorizzare la qualità del corso stesso.

In Italia la formazione degli adulti, rientrando nel concetto di formazione lungo tutto l'arco della vita, secondo quanto rilevato dai dati europei e nazionali (cfr. capitolo II, 2.2.) è scarsamente diffusa, così come la formazione a sostegno dei percorsi internazionali delle piccole e medie imprese, e costituisce un campo poco indagato. La presente ricerca ha inteso fornire un contributo in questa direzione, analizzando gli ostacoli che impediscono in modo particolare alle PMI di accedere alla formazione e all'internazionalizzazione. Servirebbe però intensificare la ricerca empirica, soprattutto qualitativa, in questo settore.

Una prima indicazione metodologica per ulteriori ricerche è che appare importante analizzare e valutare separatamente le piccole e le medie imprese, perché presentano modalità di internazionalizzazione e difficoltà talvolta molto differenti. Tra le piccole, sarebbe oltremodo interessante distinguere le microimprese (fino a 9 addetti) in quanto la loro organizzazione aziendale, i ruoli, le mansioni lavorative, le modalità di apprendimento possono cambiare in modo sostanziale. Da queste considerazioni appare preferibile parlare di MPI (micro e piccole imprese), anziché di PMI (piccole e medie imprese).

Ulteriori prospettive di ricerca qualitativa nell'ambito dell'apprendimento organizzativo potrebbero aprirsi sulle modalità di apprendimento attuate nelle piccole imprese, con particolare riferimento agli apprendimenti taciti che vi hanno luogo, sia con la finalità di una loro emersione, valutazione e certificazione, sia per ottenere informazioni utili anche nella formulazione delle metodologie e dei metodi formativi più adeguati alle strategie di apprendimento delle piccole organizzazioni.

Inoltre, un'ulteriore ambito di ricerca riguarda la formazione continua dei dipendenti delle PMI, che svolgono funzioni diverse e maggiormente operative rispetto agli imprenditori e dunque necessitano a loro volta di una progettazione formativa adeguata.

Nell'ambito dell'internazionalizzazione, sarebbe auspicabile continuare a sperimentare percorsi formativi innovativi compiendo anche studi longitudinali su gruppi classe, per monitorarne gli esiti a distanza e progettare nuovi percorsi, nella dimensione del *lifelong learning*.

## Literature review

La *literature review* segue l'indice della tesi. Per i capitoli I e II traccia lo stato dell'arte delle conoscenze e dei principali studi e ricerche in ambito principalmente europeo e nazionale su PMI, formazione e internazionalizzazione. Con riferimento al capitolo III vengono invece fornite le fonti relative agli aspetti metodologici delle due indagini.

Le ricerche bibliografiche sono state effettuate principalmente partendo da siti istituzionali internazionali (OECD, ILO, WTO, UNCTAD), europei (European Commission, Trade, Education, European Small Business Portal, EUROSTAT, CEDEFOP) e nazionali (MLPS, MIUR, MISE, ISTAT, ISFOL, CNEL, ICE, INFOCAMERE). Ulteriori ricerche sono state compiute sui siti e le risorse in rete di associazioni, enti, centri di ricerca (tra cui ADAPT, CQIA, CYFE, ISFOL, IRES), associazioni di categoria. Sono state utilizzate le risorse elettroniche e cartacee del sistema bibliotecario dell'Università di Bergamo, soprattutto le riviste internazionali specializzate. Diversi spunti bibliografici di approfondimento sono venuti dai corsi, convegni e seminari organizzati dalla Scuola Internazionale di Dottorato di Ricerca in Formazione della Persona e Diritto del Mercato del Lavoro.

## Capitolo I

### PMI, mercato del lavoro e internazionalizzazione

#### 2. PMI e mercato del lavoro

Questo lavoro fa riferimento alla definizione di piccole e medie imprese contenuta in COMMISSIONE EUROPEA, *Raccomandazione del 3 aprile 1996, relativa alla definizione delle piccole e medie imprese*, 96/280/CE, rivista nel 2003 dalla COMMISSIONE EUROPEA, *Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese*, notificata con il numero C(2003) 1422, 2003/361/CE, per tenere conto degli sviluppi economici intervenuti ed è in vigore dal primo gennaio 2005.

Il titolo I della Raccomandazione 2003/361/CE contiene la definizione delle microimprese, piccole imprese e medie imprese adottata dalla Commissione. L'art 1 una contiene la definizione di impresa, l'art. 2 definisce le soglie dimensionali in termini di persone occupate e le soglie finanziarie che definiscono le categorie di imprese, riepilogate di seguito.

- La categoria delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di EUR oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di EUR.
- Nella categoria delle PMI si definisce piccola impresa un'impresa che occupa meno di 50 persone e realizza un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di EUR.
- Nella categoria delle PMI si definisce microimpresa un'impresa che occupa meno di 10 persone e realizza un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di EUR.

Un valido supporto per la verifica delle condizioni base per l'accesso a schemi di finanziamenti e agevolazioni europei specificamente indirizzati alle PMI è fornito dalla guida redatta dalla Commissione Europea EUROPEAN COMMISSION, *SME definition. User guide and model declaration*, Bruxelles, 2006, che contiene anche il modello di dichiarazione per stabilire lo status di PMI.

In accordo con la disciplina comunitaria, in ambito nazionale i criteri di individuazione delle micro, piccole e medie imprese sono stati recepiti con il decreto del MINISTERO DELLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE 18 aprile 2005 (Gazzetta ufficiale 12 ottobre 2005, n. 238), *Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese*. Il decreto fornisce le necessarie indicazioni per la determinazione della

dimensione aziendale ai fini della concessione di aiuti alle attività produttive e si applica alle imprese operanti in tutti i settori produttivi.

I dati statistici sulle PMI europee riferiti alle analisi statistiche strutturali per settori e classi dimensionali sono stati contenuti in EUROSTAT, *Small and medium-sized enterprises*, consultabile dal sito web:

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Small\\_and\\_medium-sized\\_enterprises](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Small_and_medium-sized_enterprises).

La pubblicazione EUROSTAT, *Key figures on European business - with a special feature on SMEs*, EUROSTAT Pocketbooks, Luxembourg, 2011, riassume in modo conciso le principali caratteristiche delle imprese europee, in termini di settori di attività, valore aggiunto e occupati. La sezione speciale dedicata alle PMI contiene un'analisi delle differenti caratteristiche, anche in termini occupazionali, di micro, piccole, medie e grandi imprese.

Passando alla dimensione nazionale, un quadro statistico delle PMI in Italia è contenuto in ISTAT, *Rapporto annuale 2013. La situazione del Paese*, Roma, 2013. Le PMI sono fondamentali per il mercato del lavoro nazionale in quanto assorbono oltre l'80% degli occupati e sono le imprese che hanno contribuito alla creazione di maggiori posti di lavoro. Ciononostante, le PMI italiane sono caratterizzate da un problema dimensionale che le ha maggiormente esposte agli effetti negativi nella crisi, da cui stentano a riprendersi, pur con migliori performance da parte delle PMI internazionalizzate.

L'ISTAT effettua annualmente la rilevazione campionaria sulle "Piccole e medie imprese e sull'esercizio di arti e professioni (PMI)" in conformità a quanto previsto dal Regolamento comunitario n. 285/2008, emanato al fine di istituire un quadro di statistiche armonizzate per valutare la struttura, l'attività e la competitività delle imprese nell'Unione Europea.

I dati salienti sull'economia, le imprese e il commercio estero sono stati rilevati da ISTAT, *Compendio statistico italiano 2012*, ISTAT, Roma, 2013, sintesi dell'annuario statistico generale (ISTAT, *Annuario statistico italiano 2012*, ISTAT, Roma, 2012).

Un quadro aggiornato sui settori produttivi, le strategie di internazionalizzazione e le dinamiche di performance delle imprese è contenuto in ISTAT, *Rapporto sulla competitività delle imprese e dei settori produttivi*, Roma, 2013.

Un'analisi dettagliata delle PMI europee e delle difficoltà nel periodo di crisi economico finanziaria iniziato nel 2008 è contenuta nei rapporti annuali sulle PMI europee pubblicati nell'ambito della *SME Performance Review* lanciata nel 2008, che rappresenta uno dei principali strumenti della Commissione Europea per monitorare e definire le performance dei paesi membri nell'implementazione dello *Small Business Act*.

In particolare si veda:

- P. WYMENGA, V. SPANIKOVA, J. DERBYSHIRE, A. BARKER, *Are EU SMEs recovering from the crisis? Annual report on EU small and medium sized enterprises 2010/2011*, Rotterdam, Cambridge, 2011;
- P. WYMENGA, V. Spanikova, A. BARKER, J. KONINGS, E. CANTON, *EU SMEs in 2012: at the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12*, Rotterdam, 2012;
- EIM BUSINESS & POLICY RESEARCH, *European SMEs under pressure, Annual report on small and medium-sized enterprises 2009, Brussels, 2010*;
- D. AUDRETSCH, R. VAN DER HORST, T. KWAAK, R. THURIK, *First section of the annual report on EU small and medium-sized enterprises*, Zoetermeer, 2009.

I dati contenuti nelle schede informative per l'Italia, relative all'implementazione dello *Small Business Act* (SBA), emesse annualmente dalla Commissione Europea per tutti i paesi dell'Unione con lo scopo di migliorare la comprensione delle tendenze più recenti e degli effetti delle politiche nazionali sulle PMI (EUROPEAN COMMISSION, *SBA Fact Sheet – Italy 2010/2011*, Bruxelles, 2011 e *SBA Fact Sheet – Italy 2012*, Bruxelles, 2012), consentono di effettuare una comparazione tra le performance dei paesi europei nei vari settori dello SBA, anche in termini occupazionali.

Della quantità e qualità dell'occupazione nelle PMI europee si è occupata la ricerca di EIM BUSINESS AND POLICY RESEARCH, *Do SMEs create more and better jobs?*, Zoetermeer, 2011, condotta con il supporto finanziario delle Comunità Europee nell'ambito del Programma Competitività e Innovazione 2007-2010. Lo studio si è posto l'obiettivo di fornire un quadro aggiornato dell'impatto complessivo delle PMI nel mercato del lavoro europeo e del loro contributo alla creazione di maggiori e migliori posti di lavoro, oltre a fornire raccomandazioni per politiche di supporto alle PMI nel contesto dello SBA e della Strategia Europa 2020. La ricerca evidenzia come le PMI producano più occupazione rispetto alle grandi imprese benché siano anche quelle che risentono maggiormente degli effetti della crisi anche in termini di perdita di posti di lavoro. Dalla ricerca emerge che le PMI internazionalmente attive sono più innovative di quelle concentrate sui mercati domestici e presentano una maggiore crescita occupazionale.

Sul piano nazionale, gli ultimi rapporti CNEL costituiscono un punto di riferimento per un'analisi del mercato del lavoro italiano e dell'incidenza delle PMI: CNEL, *Rapporto sul mercato del lavoro 2011 – 2012*, CNEL, Roma, 2012 e CNEL, *Rapporto sul mercato del lavoro 2012-2013*, CNEL, Roma, 2013. Le specificità delle imprese italiane, soprattutto in termini dimensionali, sono evidenziate anche in Unioncamere, *Rapporto Unioncamere 2012*, Centro Studi Unioncamere, Roma, 2010, 95-96. Un'analisi dell'importanza economica e nel mercato del lavoro delle PMI italiane e



della loro specificità rispetto al contesto europeo è contenuta in A. RENDA, G. LUCHETTA, *L'Europa e le piccole e medie imprese*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento Politiche Europee, Roma.

G. SAPELLI, *Elogio della piccola impresa*, Il Mulino, Bologna, 2013, compie invece un'analisi storica, economica e sociologica del ruolo della piccola impresa in Italia, riconoscendola come veicolo di affermazione sociale delle classi subalterne e serbatoio di imprenditorialità e creatività.

## 2. L'internazionalizzazione delle PMI

Alcuni studi recenti, internazionali ed europei, sono risultati fondamentali per valutare quanto e come siano internazionalizzate le imprese europee e quali siano le barriere e le opportunità per le PMI. Questi studi forniscono anche importanti indicazioni di policy in tema di accesso delle PMI ai mercati esteri:

- OECD, *Removing Barriers to SME Access to International Markets*, OECD, 2008: si tratta di uno studio globale, congiunto OCSE-APEC che è il risultato di due indagini condotte in 45 paesi, una mirata ai *policy makers* e una alle PMI, volto a fornire indicazioni per le politiche a supporto delle PMI, mirate alla riduzione delle barriere ai mercati esteri. Basato su questi risultati, L. LLOYD-REASON, T. MUGHAN, *Removing barriers to SME access to international markets: OECD-APEC global study*, Anglia Ruskin University, Cambridge, 2008, discute implicazioni e politiche per l'internazionalizzazione delle PMI;
- OECD, *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation. Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship*, OECD, 2009: lo studio fa riferimento ai principali risultati del lavoro intrapreso nel biennio 2007-2008 dal gruppo di lavoro dell'OECD sulle PMI e l'imprenditorialità, nel quadro delle attività sull'internazionalizzazione delle PMI;
- EIM BUSINESS AND POLICY RESEARCH, *Internationalisation of European SMEs*, Commissione Europea, Bruxelles, 2010. Studio centrato sulle PMI europee che costituisce un punto di riferimento per un quadro sulla condizione delle PMI;
- EIM BUSINESS AND POLICY RESEARCH, *Opportunities for the Internationalisation of European SMEs*, Commissione Europea, Bruxelles, 2011. Quest'ultimo studio, attraverso un'indagine empirica, individua e analizza le opportunità e barriere più importanti per le PMI riferite alla penetrazione di sette mercati esteri individuati come *target* fondamentali per l'export europeo;
- COMMISSIONE EUROPEA, *Member States Competitiveness Performance & Policies: Reinforcing Competitiveness*, Commissione Europea, Bruxelles, 2011, ricomprende la Comunicazione della Commissione per le politiche industriali, *Rafforzare la competitività*, COM(2011) 0642 finale.

La crisi economico finanziaria ha accentuato alcune difficoltà per le imprese europee nell'accesso ai mercati esteri. Gli effetti della prima ondata della crisi sono stati estremamente eterogenei e ben descritti in G. BARBA NAVARETTI et al., *The global operations of European firms*, Bruegel Blueprint Series, Vol. XII, Bruegel, 2011. Sebbene le grandi aziende e quelle che esportano verso i paesi extra UE abbiano registrato cambiamenti meno incisivi sul piano dell'export, in termini dimensionali, i piccoli esportatori hanno riportato una riduzione minore delle esportazioni rispetto alle aziende medie e grandi, che hanno sofferto marginalmente.

Sul versante italiano, si fa riferimento al Rapporto annuale ISTAT, nella parte relativa al ruolo della domanda internazionale per le prospettive di crescita del biennio 2013-2014 (ISTAT, *Rapporto annuale 2013. La situazione del Paese*, Roma, 2013, 82-92).

Sempre dalla prospettiva nazionale, F. ONIDA, *Se il piccolo non cresce. Le PMI italiane in affanno*, Il Mulino, Bologna, 2004, focalizza l'attenzione sulla barriera interna strutturale della dimensione aziendale delle aziende, che caratterizza in particolare le PMI italiane. Il volume cerca di spiegare l'anomalia italiana, concentrandosi in particolare sui vincoli alla crescita delle PMI, tra cui annovera: la specializzazione in settori meno dinamici della domanda mondiale, lo scoglio del passaggio generazionale per le imprese familiari, la scarsa innovazione tecnologica e formazione del capitale umano.

Sempre sulla situazione italiana, il rapporto di ricerca IRES, *Le Piccole Medie Imprese al tempo della crisi, impatto della crisi e ruolo della formazione continua*, 61-88, descrive le caratteristiche e gli effetti della crisi sulle PMI italiane, con riferimento alla dinamica delle PMI nel primo biennio di crisi, al ricorso agli ammortizzatori sociali e ai limiti di sistema costituiti dalla produttività e dalla dimensione di impresa.

Le difficoltà di accesso ai mercati esteri per le PMI sono descritte anche da A. RENDA, G. LUCHETTA, *L'Europa e le piccole e medie imprese*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento Politiche Europee, Roma, che puntano l'accento sulle risorse finanziarie, manageriali e umane per acquisire le informazioni, conoscenze e competenze necessarie. La formazione è individuata quale misura di sostegno fondamentale del pacchetto misure di supporto per le PMI europee.

Sulle modalità di penetrazione dei mercati esteri delle PMI, che vanno dalle esportazioni indirette e dirette, agli accordi strategici o forme di cooperazione quali *franchising*, *joint ventures*, investimenti diretti esteri (IDE), si veda A. F. DE TONI, G. NASSIMBENI, *La propensione esportativa della piccola impresa: un confronto empirico tra unità esportatrici e non esportatrici*, in *Economia e Politica Industriale*, n. 105, 2000, 59-86.

L'esportazione rappresenta la modalità primaria di entrata nei mercati esteri (R. VARALDO, *Strategie e forme esportative delle PMI italiane*, in R. VARALDO, P.J. ROSSON (a cura di), *Profili gestionali delle imprese esportatrici*, Giappichelli, Torino,

1992) perché più flessibile in termini di: maggior semplicità strategica e organizzativa, minore necessità di risorse finanziarie, minor rischio, minori investimenti e modifiche nella struttura organizzativa, maggior rapidità nel generare ritorni economici.

In relazione all'export, il rapporto ICE, PROMETEIA, *Evoluzione del commercio con l'estero per aree e settori*, ICE, Roma, 2013, contiene le previsioni sull'evoluzione dei mercati esteri e sulle opportunità per le imprese italiane e fornisce ad esportatori ed operatori italiani un punto di riferimento sull'evoluzione della domanda internazionale e sui possibili scenari futuri, per orientare correttamente le strategie di internazionalizzazione.

I dati sull'andamento dell'export italiano sono stati reperiti anche dall'annuario ISTAT, ICE, *Commercio estero e attività internazionali delle imprese - Edizione 2013*, Roma, 2013, che offre un'ampia base informativa sugli scambi di merci e servizi e sugli investimenti diretti esteri dell'Italia.

L'andamento dell'export e quindi della capacità delle imprese di espandersi verso i mercati internazionali è un parametro rilevante in quanto, come emerge dal rapporto del CNEL, *Rapporto sul mercato del lavoro 2011-2012*, Roma, 2012, la relativa tenuta della domanda internazionale potrebbe limitare almeno parzialmente i danni della crisi. Il rapporto contiene un raffronto europeo da cui emerge uno svantaggio delle imprese italiane in materia di internazionalizzazione, mentre la quota di PMI che hanno esportato si colloca leggermente al di sopra della media UE.

Il rapporto SACE, *Quando l'export diventa necessario. Rapporto Export 2012-2016*, Roma, 2012, traccia uno scenario globale e si focalizza sull'importanza delle esportazioni come canale necessario per la crescita dell'economia italiana e di come la crisi abbia accelerato i processi di trasformazione nelle imprese esportatrici.

Le micro e piccole imprese hanno contribuito in maniera determinante al recupero dell'export dopo il crollo della crisi globale del 2008-2009, come evidenziato dall'elaborazione del CENTRO STUDI CNA, CONFEDERAZIONE NAZIONALE DELL'ARTIGIANATO E DELLA PICCOLA E MEDIA IMPRESA, *Esportazioni e Internazionalizzazione*, Roma, 2013, su dati ISTAT, e *Ripartire dalle esportazioni*, Roma, 2013. Le imprese di dimensioni minori incontrano anche particolari difficoltà di accesso alla formazione, come emerge dall'indagine CENSIS per CNA, *Oltre la crisi, professionalità e competenze nell'impresa artigiana che cambia*, Roma, 2013 (fonti reperite sul sito [www.cna.it](http://www.cna.it) in data 25 marzo 2013 e 16 luglio 2013).

Di seguito viene effettuata una breve rassegna della letteratura analizzata riferita alle politiche europee e nazionali a supporto dell'internazionalizzazione delle PMI.

Un importante documento che riconosce l'importanza delle piccole imprese nell'Unione Europea è la Carta Europea per le Piccole Imprese, Allegato III delle conclusioni della Presidenza del Consiglio Europeo di Santa Maria da Feira del 19 e 20 giugno 2000. La Carta raccomanda che i governi indirizzino gli sforzi strategici su dieci linee di azione che rivestono un'importanza fondamentale per l'ambiente nel quale operano le piccole

imprese. Nell'ambito delle politiche europee a supporto delle PMI, la Strategia Europa 2020, EUROPEAN COMMISSION, *Europe 2020, A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, COM(2010) 2020, Bruxelles, 2010, che ha posto come obiettivo un'economia intelligente, sostenibile e inclusiva che intende promuovere alti livelli occupazionali, di produttività e di coesione sociale, ha indirizzato le politiche per le imprese verso le PMI.

Un passo avanti fondamentale nelle politiche europee per le PMI è stato fatto con lo *Small Business Act for Europe*, che è stato formalmente adottato nelle conclusioni del Consiglio Competitività nel dicembre 2008 Bruxelles (COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE EUROPEA, *Una corsia preferenziale per la piccola impresa. Alla ricerca di un nuovo quadro fondamentale per la piccola impresa. Un "Small Business Act" per l'Europa*), COM(2008) 394 definitivo, Bruxelles, 2008). Nel documento sono contenute le linee guida per la promozione della competitività delle PMI europee e per il lancio di nuove politiche, sia in termini di regolamentazione che di pubblici servizi. Lo SBA aggiornato e rivisto è stato presentato nel febbraio 2011 (COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE EUROPEA, *Revisione del "Small Business Act" per l'Europa*, COM(2011) 78 definitivo, Bruxelles, 2011). Tra le linee guida europee dello SBA vi è la promozione e dell'aggiornamento delle competenze per le PMI e di ogni forma di innovazione, oltre al supporto alle PMI nella penetrazione di nuovi mercati esteri. IN questo paragrafo si è fatto riferimento ai dati contenuti nelle schede informative per l'Italia contenute in EUROPEAN COMMISSION, *SBA Fact Sheet – Italy 2012*, Bruxelles, 2012).

L'Unione Europea ha definito una strategia a sostegno delle PMI che vede coinvolte tutte le istituzioni dell'UE e gli *stakeholder* delle PMI, in collaborazione tra loro. L'obiettivo della COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE EUROPEA, *Piccole imprese, grande mondo – un nuovo partenariato per aiutare le PMI a cogliere le opportunità globali*, COM(2011) 702 definitivo, Bruxelles, 2011, è di aumentare la possibilità di concorrere sui mercati globali, soprattutto quelli caratterizzati da tassi di crescita elevati, quali i BRIC, che offrono opportunità ancora inesplorate per le PMI.

Uno sforzo particolare è indirizzato alla semplificazione degli oneri e degli adempimenti a carico delle PMI, individuati attraverso una procedura di consultazione che è sfociata in un report finale e nella COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSIGLIO, AL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO E AL COMITATO DELLE REGIONI, *Legiferare con intelligenza – Rispondere alle esigenze delle piccole e medie imprese*, COM(2013) 122 finale, Bruxelles, 2013. Tra le aree ritenute più gravose per le PMI vi sono le procedure e i controlli doganali e per la legislazione il codice doganale comunitario, che hanno un notevole impatto proprio sulle PMI che importano ed esportano. L'iniziativa rientra nell'ambito del programma di controllo dell'adeguatezza e dell'efficacia della regolamentazione (*Regulatory Fitness and Performance Programme - REFIT*) ha fatto dell'individuazione delle possibilità di semplificazione, dei costi superflui della regolamentazione e delle aree in cui i risultati possono essere migliorati, una parte integrante e permanente del processo di

elaborazione e programmazione delle politiche come da COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSIGLIO, AL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO E AL COMITATO DELLE REGIONI, *Adeguatezza della regolamentazione dell'Unione Europea*, COM(2012) 746 final, Bruxelles, 2012.

Sempre nel quadro delle politiche europee a sostegno delle PMI e dei processi di ricerca e innovazione, che spesso vanno di pari passo ai processi di internazionalizzazione, una iniziativa di rilievo è rappresentata dal nuovo programma quadro europeo “Orizzonte 2020”, che finanzia la ricerca e l’innovazione (Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, COM(2011) 808 definitivo), per implementare l’*Innovation Union* nell’ambito della Strategia Europa 2020, con forme di supporto specifiche per le PMI.

L’Italia ha dato attuazione allo SBA del 2008 con la DIRETTIVA DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, *Attuazione della comunicazione della Commissione U.E. del 25 giugno 2008, recante: «Pensare anzitutto in piccolo». Uno «Small Business Act» per l’Europa*, 2010 (pubblicata in Gazzetta Ufficiale n. 144 del 23 giugno 2010). Con lo SBA, accanto alla “politica industriale” più vicina alle esigenze della medio-grande impresa (MGI), è stata introdotta una “nuova politica produttiva” riferita alle micro e piccole imprese (MPI), la cui base è formata prevalentemente da imprese terziarie, artigiane e manifatturiere.

In ambito nazionale, in attuazione dei principi del SBA e delle indicazioni della Commissione, sono state intraprese diverse iniziative. In tema di imprenditorialità, con il d.l. n. 5/2009, n. 5, art. 3, convertito nella l. 33/2009, il Governo ha definito per la prima volta il contratto di rete, come “l’accordo attraverso il quale due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato”. Il contratto di rete è stato successivamente disciplinato nel d.l. n. 78/2010, convertito nella l. n. 122/2010, che attribuisce alle imprese appartenenti ad una delle reti di impresa vantaggi fiscali, amministrativi e finanziari.

Tra le norme nazionali che hanno impatto per le PMI vi è lo Statuto delle imprese (l. n. 180/2011) che ha ulteriormente recepito lo SBA, con lo scopo di assicurare lo sviluppo della persona attraverso il valore del lavoro, sia esso svolto in forma autonoma che d’impresa, e di garantire la libertà di iniziativa economica privata in conformità agli articoli 35 e 41 della Costituzione. Lo statuto delle imprese ha tra i suoi obiettivi primari la valorizzazione del potenziale di crescita, di produttività e di innovazione delle imprese e favorire la competitività del sistema produttivo nazionale nel contesto europeo e internazionale, con particolare riferimento alle micro, piccole e medie imprese. La stessa legge n. 180/2011 ha istituito la figura del Garante delle PMI, avvenuta nel 2012, che redige una relazione annuale sullo stato delle politiche a favore delle PMI.

In merito alle azioni legislative riguardanti le PMI, molte sono state indirizzate, nel periodo dal 2011 al 2013, alla riduzione delle problematiche di contesto e relative al tessuto imprenditoriale italiano, tra cui la limitata dimensione e la difficoltà di accesso ai mercati internazionali. Tra i più importanti atti normativi che hanno risvolti significativi per le PMI si citano:

il *Decreto “Salva Italia” n. 201/2011*, convertito in l. n. 214/2011, che ha previsto, oltre a misure volte al riequilibrio dei conti di finanza pubblica, anche interventi finalizzati al sostegno del nostro sistema produttivo, attraverso l’attenuazione di alcuni nodi strutturali delle microPMI (come ad esempio, attraverso l’ACE-Aiuto alla crescita economica, il tentativo di favorire la ricapitalizzazione delle imprese; il rafforzamento del Fondo di garanzia, per contrastare la restrizione del credito e favorire l’immissione di liquidità nel sistema; la riorganizzazione dell’ICE – Agenzia per la promozione all’estero e l’internazionalizzazione delle imprese italiane, con lo scopo di rilanciare l’azione a sostegno delle imprese sui mercati esteri nonché di promuovere l’immagine del prodotto italiano nel mondo);

il *Decreto “Cresci Italia” n. 1/2012*, convertito in l. n. 27/2012, che ha previsto un pacchetto di riforme per la crescita attraverso diverse misure, tra cui la liberalizzazione delle attività economiche, la riduzione degli oneri amministrativi a carico delle imprese, la società semplificata a responsabilità limitata per gli under 35, poi estesa a tutti con il successivo *Decreto “Lavoro” n. 77/2013*;

il *Decreto “Semplifica Italia” n. 5/2012*, convertito in l. n. 35/2012, che si è posto l’obiettivo di semplificare i rapporti tra pubblica amministrazione, cittadini e imprese, a complemento delle misure di liberalizzazioni;

il *Decreto “Semplificazioni fiscali” n. 16/2012*, convertito in l. n. 44/2012, che è intervenuto alleggerendo le procedure tributarie e fiscali;

il *Decreto “Crescita” n. 83/2012*, convertito in l. n. 134/2012, che ha previsto misure per il rafforzamento della competitività, tra cui la costituzione del Fondo per la Crescita Sostenibile grazie al riordino e alla semplificazione degli strumenti di incentivazione alle imprese, il credito d’imposta per le assunzioni di personale altamente qualificato; l’introduzione di nuovi strumenti di finanziamento e accesso al credito per le imprese, alle misure volte a facilitare la risoluzione in continuità delle crisi aziendali; le misure per il sostegno all’internazionalizzazione e alla realizzazione delle infrastrutture energetiche;

il *Decreto “Crescita 2.0” n. 179/2012*, convertito in l. n. 221/2012, che ha costituito un ulteriore passo in avanti al fine di creare un ambiente più favorevole all’attività imprenditoriale e al rilancio della competitività, prevedendo misure relative all’attuazione dell’Agenda digitale, interventi per la creazione di nuove imprese innovative (*start-up*);

la *Legge di stabilità 2013*, n. 228/2012, che ha previsto, tra l’altro, l’istituzione di un Fondo finalizzato alla concessione di un credito di imposta per la ricerca e lo sviluppo, con particolare riferimento alle PMI, nonché alla riduzione del cuneo fiscale;

Il Decreto “del Fare” n. 69/2013, convertito in l. 98/2013, con le semplificazioni (amministrative, fiscali, sul lavoro e negli appalti) che riguardano professionisti e aziende.

Le iniziative a sostegno delle PMI in Italia, in attuazione dello SBA, sono evidenziate anche nel rapporto 2010 del MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO, DIPARTIMENTO PER L'IMPRESA E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE, DIREZIONE GENERALE PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE E GLI ENTI COOPERATIVI, *Le iniziative a sostegno delle PMI in Italia e nell'Europa a 27, 2010*, che presenta i alcuni indicatori sintetici riferiti ai diversi principi dello SBA, comparando i dati relativi all'Italia con la media UE27 e con quella dei principali paesi europei. Dal confronto emerge che il differenziale negativo dell'Italia ha una rilevanza significativa per gli indicatori “Competenze e Innovazione” e “Internazionalizzazione”. In particolare, è scarsa la quota del personale delle PMI con istruzione terziaria e la percentuale di PMI innovative in cooperazione con altre sul totale delle PMI. La dimensione ridotta delle imprese italiane rappresenta un forte ostacolo alla loro capacità di affrontare in solitaria i mercati esteri. Un quadro complessivo dei programmi e delle politiche nazionali a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese è contenuto in MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO, DIPARTIMENTO PER L'IMPRESA E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE, DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE E LA PROMOZIONE DEGLI SCAMBI, *Politiche e strumenti per l'internazionalizzazione delle imprese*, Roma, 2011. Un dettaglio è dedicato al ruolo delle PMI e alle attività di promozione del Ministero dello Sviluppo Economico sui mercati internazionali, oltre alle attività degli enti operanti per la promozione e il sostegno l'internazionalizzazione delle imprese.

Un'analisi teorica dei fattori che determinano modalità e intensità dell'espansione estera delle PMI e delle sue cause è fornito da M. CAROLI, A. LIPPARINI, *Piccole imprese oltre confine. Competenze e processi di internazionalizzazione*, Carocci, Roma, 2002, che analizzano i fattori interni ed esterni all'impresa che entrano nelle dinamiche di internazionalizzazione. I primi sono connessi allo specifico modello di impresa adottato e dall'assetto organizzativo, i secondi dipendono dagli stimoli provenienti dall'ambiente esterno. L'espansione estera è influenzata più che dalla dimensione dell'impresa, dall'insieme delle risorse che ha a sua disposizione. Il soggetto determinante nelle scelte di internazionalizzazione è l'imprenditore, che nelle PMI familiari rappresenta il decisore pressoché unico, tanto più rilevante quanto minore è la dimensione di impresa (T. LAUTANEN, *Modelling small firm's decision to export – Evidence from manufacturing firms in Finland*, in *Small Business Economics*, n. 14, 2, 2000, 107-124) e tanto maggiori sono le reti di relazioni sociali in cui esso è inserito.

Passando all'analisi delle teorie sull'internazionalizzazione delle imprese, che intendono rispondere a tre domande: per quali motivi un'impresa si internazionalizza, quali sono le modalità possibili dell'internazionalizzazione e quali sono le strategie più adatte per

operare sui mercati internazionali, un quadro sui principali modelli che intendono spiegare e interpretare questi processi è contenuto C. DEMATTÉ, F. PERRETTI, E. MARAFIOTI (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano, 2008. Relativamente alle strategie delle PMI si veda: S. MAIORINO, *Le strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Editrice Le Fonti, Milano, 2006.

Sulla cosiddetta scuola economica, basata sul paradigma eclettico di Dunning, secondo cui l'impresa intenzionata a svilupparsi all'estero deve valutare tre fattori: i vantaggi competitivi di proprietà (ownership advantages), i vantaggi derivanti dall'internazionalizzazione (internalization advantages) e i vantaggi localizzativi non trasferibili (locational advantages) si veda J. H. DUNNING, *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*, in *Journal of International Business Studies*, n. 11, 1980, 9-31 e J.H. DUNNING, *Multinational Enterprise and the World Economy*, Edward Elgar Publishing, 2008.

La scuola comportamentale fa riferimento al modello di internazionalizzazione a stadi sequenziali proposto dalla scuola scandinava di Uppsala, denominato "U-Model", elaborato da Johansson e Vahlne nel 1977 presso l'Università di Uppsala (J. JOHANSSON, E. VAHLNE, *The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment*, in *Journal of International Business Study*, n. 8, 1977, 23-32). Gli stadi sequenziali individuati prevedono, come condizione per il passaggio dall'uno all'altro, l'accumulo di una massa critica di conoscenze per consentire il salto alla fase successiva di internazionalizzazione.

Infine, sono stati considerati i modelli di internazionalizzazione correlati all'innovazione che si sono sviluppati nell'America del Nord a partire dagli anni Ottanta e che rappresentano un interessante sviluppo del modello di Uppsala. Questi modelli descrivono l'internazionalizzazione come una forma di innovazione per l'impresa. L'analisi della relazione che intercorre tra internazionalizzazione e innovazione, secondo autorevoli contributi ha evidenziato l'effetto positivo del grado di apertura sulla performance innovativa, che determina una capacità di accesso da parte dell'impresa a fonti esterne di conoscenza, che interagiscono con i soggetti interni (K. PAVITT, *International patterns of technological accumulation*, in N. HOOD AND J. E. VAHLNE, *Strategies in Global Competition*, London, Croom Helm, 1988; B. A. LUNDVALL, *National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London, Pinter Publishers, 1993, F. MALERBA, *Economia dell'Innovazione*, Roma, Carocci, 2000.

Sul modello del *network*, incentrato sulle relazioni tra imprese, si fa riferimento a J. JOHANSSON, L. G. MATTSSON, *Internationalization in the Industrial System, a Network Approach*, in N. HOOD AND J. E. VAHLNE, *Strategies in Global Competition*, London, Croom Helm, 1988.

Un ulteriore filone di ricerche è quello iniziato negli anni Novanta per cercare di spiegare il fenomeno delle imprese *born global*, che però non sono oggetto specifico



della presente ricerca. Si forniscono alcuni riferimenti su questo tema: S. T. CAVUSGIL, G. KNIGHT, *Born global firms: a new international enterprise*, New York, Business Expert Press, 2009, D. CRICK, *The internationalisation of born global and international new venture SMEs*, in *International Marketing Review*, n. 26(4/5), 2009, 453–476; G. BARONCHELLI, F. CASSIA *Internationalization of the firm: stage approach vs. born global approach. Proceedings of the 8th Global Conference on Business & Economics*, 2008, [http://www.gcbe.us/8th\\_GCBE/data/confcd/index.htm](http://www.gcbe.us/8th_GCBE/data/confcd/index.htm), accesso in data 13 maggio 2013; G. BARONCHELLI, F. CASSIA, *Exploring the antecedents of born-global companies' international development*, in *International Entrepreneurship and Management Journal*, Springer, 2011.

Il tema dell'internazionalizzazione delle imprese in Italia ha ricevuto, soprattutto negli anni Novanta, una significativa attenzione nel campo degli studi aziendalistici. Sulle strategie di internazionalizzazione delle PMI italiane si vedano, tra gli altri, R. VARALDO, *Strategie e forme di esportazione delle piccole e medie imprese italiane*, in R. VARALDO, P.J. ROSSON (a cura di), *Profili gestionali delle imprese esportatrici*, Giappichelli, Torino, 1992; R. GRANDINETTI, E. RULLANI, *Internazionalizzazione e piccole imprese: elogio della varietà*, in *PICCOLA IMPRESA/SMALL BUSINESS*, n. 3, 1992, S. SILVESTRELLI, G. L. GREGORI, *Il ruolo delle imprese industriali e dell'operatore pubblico nel promuovere l'internazionalizzazione dell'imprenditorialità*, in *PICCOLA IMPRESA/SMALL BUSINESS*, n. 2, 1994, D. COMBA (a cura di), *Commercio internazionale. Competenze e obiettivi di internazionalizzazione delle imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2009.

L'internazionalizzazione come processo di apprendimento e innovazione che può favorire particolarmente le piccole imprese è analizzato in D. MASCIA, L. PIROLO, *Apprendimento e sviluppo di risorse e competenze nei processi di internazionalizzazione delle PMI*, in M. CAROLI, A. LIPPARINI, *Piccole imprese oltre confine. Competenze e processi di internazionalizzazione*, Carocci, Roma, 2002. Gli autori indagano su quali sono le risorse e le competenze di base per l'espansione estera, su come vengono acquisite e su come queste promuovono fasi ulteriori di internazionalizzazione.

Il processo di internazionalizzazione può essere ricondotto a un progressivo apprendimento in termini di *experiential knowledge* (ERIKSSON, J. JOHANSSON, A. MAJKGÅRD, D. SHARMA, *Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization*, in *Journal of International Business Studies*, n. 28, 1997, 337-360) finalizzato a ridurre il *gap* informativo sui mercati internazionali e ad acquisire familiarità con le condizioni del paese ospitante.

L'approccio basato sull'apprendimento offre un quadro teorico per interpretare il ruolo della formazione esplicita come modalità di acquisizione o integrazione della conoscenza necessaria a sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione.

Per comprendere le dinamiche di creazione di conoscenza nelle imprese, un approccio teorico fondamentale è contenuto in I. NONAKA, H. TAKEUCHI, *The knowledge creating company*, Angelo Guerini e Associati, Milano, 1997. Nelle grandi aziende i processi e le modalità di apprendimento sono inizialmente caratterizzati da una forte presenza di conoscenza esplicita, prevalentemente tecnica, per effetto del forte investimento del management, a cui seguirebbe un apprendimento fondato più sulla conoscenza tacita, poco formalizzata e trasferibile. Diversamente dalle grandi aziende, le competenze possedute dalle piccole imprese, particolarmente quelle organizzative e strategiche, sono fortemente condizionate dai processi di apprendimento sottostanti, presenti spesso in forma tacita.

L'apertura a nuove forme di conoscenza è invece essenziale per cogliere nuove opportunità. C. DEMATTÉ, *Le strategie di internazionalizzazione*, in C. DEMATTÉ, F. PERRETTI, E. MARAFIOTI (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano, 2008, considera il processo di internazionalizzazione, soprattutto nelle imprese minori, come un meccanismo di apprendimento per tentativi, senza una vera e propria analisi preliminare ed una strategia preordinata. La modalità di internazionalizzazione delle PMI si basa su un modello "prova e impara", piuttosto che su forme programmate di tipo razionale e sistematico.

L'innovazione rappresenta un fattore di crescita fondamentale delle PMI, correlato anche all'internazionalizzazione, che ne stimola e supporta l'espansione in nuovi mercati, specialmente in tempi di crisi (P. WYMENGA, V. SPANIKOVA, J. DERBYSHIRE, A. BARKER, *Are EU SMEs recovering from the crisis? Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010/2011*, Rotterdam, Cambridge, 2011).

La capacità innovativa delle imprese è collegata alla propensione all'internazionalizzazione, sia essa commerciale via esportazioni o produttiva attraverso investimenti diretti esteri (M. BUGAMELLI, L. CANNARI, F. LOTTI, S. MAGRI, *Il gap innovativo del sistema produttivo italiano: radici e possibili rimedi*, Questioni di Economia e Finanza, n. 121, Banca d'Italia, Eurosystem, 2012, p. 57-58).

La correlazione tra innovazione e attività internazionali emerge, nella letteratura consolidata sul commercio internazionale e in BERNARD A. B., JENSEN J.B., *Why some firms export?*, *The Review of Economics and Statistics*, 86 (2), 2004, 561-569, dalla constatazione che le imprese esportatrici, e ancora più quelle con filiali produttive all'estero, sono più produttive, con dimensioni maggiori, più innovative e dotate di capitale umano più qualificato.

L'internazionalizzazione delle PMI è dunque un processo di per sé innovativo. Come evidenziato da G. A. KNIGHT, D. KIM, *International business competence and the contemporary firm*, in *Journal of International Business Studies*, n. 40, 2009, 255-273, le PMI solitamente dispongono di minori *assets* tangibili e minori risorse finanziarie e umane, fattori che favoriscono l'internazionalizzazione delle grandi imprese. Gli autori, nel loro studio, identificano una specifica competenza all'internazionalizzazione o *International Business Competence*, di seguito IBC, quale risorsa intangibile che

incorpora caratteristiche chiave o fattori che complessivamente consentono alle PMI di ottenere migliori performance in ambito internazionale.

Secondo un'analisi condotta nell'ambito del progetto EFIGE (*European Firm in a Global Economy*) su un campione di 15.000 imprese europee di Austria, Francia, Germania, Italia, Regno Unito, Spagna e Ungheria (G. BARBA NAVARETTI et al., *The global operations of European firms*, Bruegel Blueprint Series, Vol. XII, Bruegel, 2011), la propensione all'internazionalizzazione sarebbe collegata all'innovazione di prodotto e alla spesa in ricerca e sviluppo molto più che alla specializzazione settoriale e alla localizzazione geografica di un'impresa. Lo studio mette in risalto gli elementi specifici che rendono alcune imprese europee più competitive di altre sui mercati esteri. Un quadro comparativo a livello europeo sulla innovatività di alcuni paesi europei, é dato dallo schema adottato dalla Commissione Europea, DG Impresa e Industria, nel quale l'Italia è classificata con un indice di innovazione o *Innovation Union Scoreboard* (IUS), G2, equivalente ad un paese innovatore moderato, con un indice inferiore alla media dei 27 paesi (COMMISSIONE EUROPEA, *Innovation Union Scoreboard 2011*, Commissione Europea, Bruxelles, 2012). Tra le dimensioni di riferimento dello IUS, l'Italia ottiene il posizionamento inferiore nelle risorse umane, a testimonianza del gap di investimento nel capitale umano del paese nel suo complesso.

Un'interessante analisi condotta da PROMETEIA, *La tecnologia e l'innovazione nel processo di internazionalizzazione della Lombardia*, Unioncamere Lombardia, Milano, 2012, mette in evidenza come, secondo il *Regional Innovation Scoreboard*, la Lombardia è tra le regioni europee caratterizzate da un livello d'innovazione medio alta. Complessivamente, però, l'Italia rientra tra i paesi europei d'innovazione moderata, in quanto fatica ad incorporare i processi innovativi per l'esistenza di un contesto nazionale meno favorevole:, evidenziando un *deficit* di innovazione rispetto a Francia, Regno Unito e, soprattutto, Germania. Un vincolo significativo è rappresentato dalle carenze che coinvolgono l'intero sistema produttivo italiano, tra cui - oltre al problema dimensionale e di finanziamenti pubblici - vi è l'inadeguata formazione del capitale umano che deve rivestire funzioni manageriali e di ricerca.

### **3. La PMI come *learning organization***

Ai fini della presente ricerca viene preso in considerazione l'apprendimento organizzativo potenzialmente messo in atto nelle PMI, soprattutto sotto forma di apprendimento di (piccolo) gruppo sul luogo di lavoro. In questo senso, le PMI possono diventare organizzazioni i cui membri, imprenditore, management, lavoratori, apprendono sul luogo di lavoro. La *learning organization* rappresenta un modello ideale, uno strumento per valorizzare le risorse delle PMI e produrre innovazione e capacità di cambiamento. Il concetto di "organizzazione che apprende" a cui si fa riferimento è contenuto in P. M. SENGE, *La quinta disciplina*, Sperling&Kupfer, 1992, (opera originale: *The Fifth Discipline*, 1990): un'impresa è una *learning organization* se

è capace di creare, acquisire e trasferire conoscenza. Facilita l'apprendimento dei suoi membri, è capace di produrre consapevolmente cambiamento e basa la sua esistenza nel mercato su un costante processo di apprendimento e innovazione. In questo senso l'impresa è vista come una comunità di pratiche i cui membri assumono un modo di pensare interconnesso e con uno scopo comune.

La *learning company* rappresenta un modello ideale, che non si può ottenere formando semplicemente gli individui, ma è il risultato di un apprendimento che coinvolge l'organizzazione nel suo complesso (M. PEDLER, J. BURGOGYNE, T. BOYDELL. *The Learning Company: A strategy for sustainable development*, seconda edizione, McGraw-Hill, Londra, 1977). Un'organizzazione che apprende, secondo questa visione, deve possedere cinque caratteristiche principali: il pensiero sistemico, la padronanza personale, i modelli mentali, una visione condivisa e l'apprendimento di gruppo.

Un testo di riferimento sull'apprendimento organizzativo è C. ARGYRIS, D. A. SCHÖN, *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*, Guerini & Associati, Milano, 1998. G. Alessandrini traccia un paradigma dell'apprendimento organizzativo in G. ALESSANDRINI (a cura di), *Manuale per l'esperto dei processi formativi*, Carocci, Roma, 2005, 153-172) e definisce gli elementi fondamentali e i fattori di successo che consentono di identificare un'organizzazione come *learning organization* (164-167). Le organizzazioni possono apprendere, costruire, condividere conoscenze e informazioni. Le competenze possedute dalle imprese sono essenziali per la sopravvivenza dell'organizzazione stessa e le conoscenze individuali diventano patrimonio comune se interiorizzate dall'organizzazione. I processi formativi devono cooperare a definire e interiorizzare le competenze nell'organizzazione. Nella visione espressa in B. ROSSI, *L'organizzazione educativa*, Carocci, Roma, 2011, l'organizzazione *learning* ha l'obiettivo esplicito di promuovere e realizzare l'apprendimento quale unica vera forma di vantaggio competitivo delle imprese per muoversi nella *learning economy*, in cui è essenziale "apprendere ad apprendere", privilegiando la dimensione collaborativa a quella gerarchica.

Legato all'apprendimento organizzativo è il concetto di "comunità di pratica" di E. WENGER, *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*, Cortina Editore, Milano, 2006. Edizione originale: E. WENGER, *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, Oxford University Press, Oxford, 1998. I processi di apprendimento che hanno luogo in ambito professionale, oltre che sociale, avvengono attraverso reti di relazioni spesso informali tra le persone che condividono responsabilità in attività pratiche. Le micro e piccole imprese, in particolare, possono configurarsi come comunità di pratiche professionali, entro cui la circolazione e condivisione di saperi, linguaggi, conoscenze pratiche avviene attraverso processi legati più all'informalità che ad approcci formali e strutturati.

G. ALESSANDRINI (a cura di), *Comunità di pratica e società della conoscenza*, Carocci, Roma, 2007, 45-56, torna sul concetto di apprendimento e conoscenza, sul costruito e sulle caratteristiche delle comunità di pratica e sulle dimensioni formative. La conoscenza è una risorsa delle organizzazioni e degli individui. Si ha conoscenza condivisa quando si realizza un'integrazione tra le conoscenze dei lavoratori e quelle dell'organizzazione, costruendo delle comunità di lavoro.

Sul tema dell'apprendimento sul luogo di lavoro, un contributo importante è in CEDEFOP, *Learning while working*, Luxembourg, 2011, 64-70, in cui viene presentata una panoramica delle principali tendenze nell'apprendimento degli adulti sul posto di lavoro, partendo dalle ricerche effettuate da CEDEFOP tra il 2003 e il 2010. Il rapporto riconosce il ruolo centrale del posto di lavoro nell'apprendimento permanente e nelle strategie per l'occupazione. Un focus specifico è dedicato allo sviluppo delle competenze e alla definizione di approcci formativi adeguati alle necessità delle PMI. La natura, la forma, gli effetti, le barriere e le potenzialità gli apprendimenti sul posto di lavoro sono indagati approfonditamente nel contributo di E. GRUBER, I. MANDL, T. OBERHOLZNER, *Learning at the workplace*, in CEDEFOP, *Modernising vocational education and training*, volume 2, Lussemburgo, 2009. Il potenziale di apprendimento del luogo di lavoro è oggetto anche dei contributi presenti nel volume W. J. NIJHOF, L. F. M. NIEUWENHUIS (a cura di), *The Learning Potential of the Workplace*, Sense Publisher, Rotterdam, 2008. Gli autori analizzano, descrivono e spiegano le condizioni affinché il posto di lavoro sia un vero strumento di apprendimento. L'apprendimento è diventato una parte fondamentale del lavoro, soprattutto per le professioni *knowledge intensive*, che sono sempre più diffuse in tutti i settori. Il potenziale di apprendimento del posto di lavoro non è una dimensione assoluta e dipende da molteplici processi interni ed esterni, analizzati nei contributi sotto diversi punti di vista, non mancando di rapportarlo ad altre dimensioni di apprendimento, quali la formazione formale.

In A. GIBB, *Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small Business as a Learning Organisation*, in *International Small Business Journal*, 1997, 15, 13-29, viene indagata la connessione tra formazione e competitività nelle PMI, a partire dal concetto di apprendimento, che viene distinto in apprendimento contestuale, che proviene dall'esperienza, e conseguente apprendimento tacito, individuale, ad esso associato. Secondo l'autore la chiave dell'apprendimento nella piccola impresa risiede nelle relazioni instaurate con il cosiddetto *network environment*.

M. ZHANG, *Conceptualizing the Learning Process in SMEs, Improving Innovation through External Orientation*, in *International Small Business Journal*, 2006, vol. 24, 3, 299-323, approfondisce e cerca di interpretare il processo di apprendimento nelle PMI, normalmente limitate sia nelle *capabilities* manageriali che nei meccanismi di accesso alle fonti esterne di conoscenza. Dalla ricerca emerge che gli imprenditori di piccole imprese innovative sono maggiormente orientati verso l'esterno e allo sviluppo di forme di apprendimento più ampie e profonde.

## Capitolo II

### PMI e formazione per l'internazionalizzazione

#### 1. Capitale umano e PMI

L'interesse è incentrato sull'importanza strategica del capitale umano per le PMI, sulla relazione tra capitale umano e dimensione aziendale e sul rendimento del capitale in termini di competenze acquisite in ambito lavorativo, con particolare riferimento ai processi di internazionalizzazione.

Sul concetto di capitale umano, due testi fondamentali sono G. S. BECKER, *Il capitale umano*, Laterza, Bari, 2008 (edizione originale: *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, The University of Chicago Press, Chicago, edizioni 1964, 1975, 1993) e J. MINCER, *Studies in Human Capital*, Edward Elgar, Aldershot, 1993, vol. 2. L'analisi del capitale umano ipotizza che l'istruzione aumenti il livello della retribuzione delle persone e della produttività complessiva delle imprese, offrendo conoscenza, competenza e capacità di analizzare i problemi. A questo fine, è essenziale non solo il livello di istruzione e formazione posseduto dalle persone, ma anche l'apprendimento sul posto di lavoro. Sull'investimento in formazione sul lavoro, quale elemento fondamentale per il capitale umano, Mincer sulla base delle evidenze empiriche, ipotizza che esso potrebbe essere almeno altrettanto rilevante quanto quello in istruzione formale, in J. MINCER, H. YOSHIO, *Wage structures and Labor Turnover in the United States and Japan*, in *Journal of the Japanese and International Economies*, n. 2, 2, 1988, 97-133. Per quanto riguarda i possibili metodi di misurazione del capitale umano, tra cui il metodo retrospettivo, dell'inventario, integrato e macro-deduttivo, si rimanda a M. NOSVELLI, *La misurazione del capitale umano: una rassegna della letteratura*, CERIS-CNR, n. 2, Milano, 2009.

Per un quadro europeo comparato sul capitale umano, si fa riferimento all'indice europeo del capitale umano contenuto in P. EDERER, *Innovation at Work: The European Human Capital Index*, Lisbon Council Policy Brief, Vol. 1, No. 2, 2006, che vede l'Italia in fondo alla graduatoria, con altri paesi mediterranei. Uno dei motivi è rappresentato dai bassi investimenti nell'educazione degli adulti, che porta anche ad una scarsa utilizzazione delle nuove tecnologie. Inoltre, le aziende dedicano poco tempo alla formazione e generalmente non sentono la necessità di investire nell'innalzamento delle competenze dei propri dipendenti fatto, questo, spiegabile almeno in parte con le dimensioni ridotte delle aziende.

La situazione italiana sul rendimento del capitale umano è oggetto del volume A. RICCI (a cura di), *Istruzione, formazione e mercato del lavoro, i rendimenti del capitale*

*umano in Italia*, ISFOL, Roma, 2011, in cui viene effettuata un'analisi sistematica dei rendimenti del capitale umano nel contesto più generale della dinamica strutturale del mercato del lavoro italiano, utilizzando dati microeconomici sulle imprese e sui lavoratori. L'autore descrive lo stretto legame tra formazione e occupabilità, riconversione lavorativa ed adattabilità a seguito di espulsione dal mercato del lavoro. Da un punto di vista del capitale umano quale risorsa intangibile per le aziende, vi è una correlazione provata empiricamente tra livello di istruzione o di competenze e innovazione e produttività delle imprese. Ciò che emerge da alcune ricerche empiriche effettuate a livello europeo è la correlazione tra istruzione e competenze e redditività aziendale, come evidenziato nella ricostruzione della letteratura e nell'analisi comparata di numerose ricerche europee, effettuata in B. HANSSON, U. JOHANSON, K.H. LEITNER, *The impact of human capital and human capital investments on company performance. Evidence from literature and European survey results*, in P. DESCY, M. TESSARING, (a cura di), *Impact of education and training. Third report on vocational training research in Europe: background report*, CEDEFOP Reference series, 54, Luxembourg, 2004, 264-319. Da alcune ricerche empiriche richiamate nel testo emerge che la quantità di formazione è uno dei pochi fattori interni con un impatto diretto sugli utili aziendali e la correlazione è particolarmente rilevante per le aziende con meno di 50 dipendenti. Mancano invece approfondimenti sulla relazione tra PMI, caratteristiche del mercato del lavoro e parti sociali e le strategie formative e la misurazione della performance aziendale (produttività o profitto).

Il concetto di capitale umano è stato rivisitato in chiave critica. Per una analisi dei limiti della teoria del capitale umano, si veda il lavoro di S. SPALLETTI, *Istruzione, crescita e rendimenti della teoria del capitale umano*, Aracne editrice S.r.l., Roma, 2009; l'autore analizza il capitale umano e i suoi limiti, l'economia dell'istruzione e il ruolo dell'intervento pubblico. Si analizza il collegamento fra crescita ed istruzione, nonché le differenze salariali derivanti dagli investimenti in capitale umano.

La centralità delle risorse intangibili e la massima importanza del capitale umano nelle strategie di internazionalizzazione delle PMI emergono in SILVESTRELLI, G.L. GREGORI, *Il ruolo delle imprese industriali e dell'operatore pubblico nel promuovere l'internazionalizzazione dell'imprenditorialità*, in *Piccola Impresa*, n. 2, 1994. Modalità e traiettorie di espansione sono determinate dall'insieme di capacità e competenze possedute e dal capitale relazionale che ne consegue. La globalizzazione dei mercati impone un allargamento della rete di relazioni, anche mediante l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC). Le strategie relazionali e di alleanza sono altresì determinanti così come il ruolo e le competenze dell'imprenditore e del management.

Sul ruolo del capitale umano per la crescita economica e il successo nel mercato del lavoro D. CAVENAGO, *Dalla gestione del capitale umano allo sviluppo delle human capabilities: ipotesi di applicazione al contesto aziendale*, in D. CAVENAGO, M.

MARTINI (a cura di), *Human capabilities e sviluppo aziendale*, Aracne, Roma, 2012, 19-47, ritiene utile introdurre il concetto di *human capabilities* di Amartya Sen nell'approccio alla gestione, sviluppo e valorizzazione del capitale umano in azienda, non solo come obiettivo sociale, ma come strategia che porta benefici in termini di produttività e competitività e con l'obiettivo di migliorare sia le performance aziendali che il benessere dei lavoratori.

Un diverso approccio ed analisi delle teorie del capitale umano, che approfondisce il rapporto tra economia e pedagogia, è proposto da A. CEGOLON, *Il valore educativo del capitale umano*, Università degli Studi di Bergamo, 2009, tesi di dottorato, Facoltà di Scienze della Formazione, Dottorato in Scienze Pedagogiche, ciclo XXII. Il testo presenta le teorie del capitale umano elaborate negli anni '60 del secolo scorso dai tre famosi economisti dell'Università di Chicago, T.W. Schultz, J. Mincer e G.S. Becker, indagando il legame tra istruzione e crescita economica. L'autore ripercorre e rivede criticamente l'approccio marginalista al concetto di capitale umano valorizzando il concetto di capitale sociale come leva di sviluppo economico e i modelli istituzionali caratterizzati dalla diffusione di pratiche cooperative e associative.

G. BERTAGNA, *Scuola e lavoro tra trasformazione e impresa*, in G. BERTAGNA (a cura di), *Fare laboratorio*, La Scuola, Brescia, 2012, 38-39, ritiene più funzionale e significativo il concetto di "capitale sociale", espressione di una formazione professionale più ricca e variegata che si compie in ambito lavorativo all'interno delle imprese. Rispetto al problema della dimensione formativa delle PMI, alle quali normalmente è riconosciuta una inferiore capacità di formazione rispetto alle grandi imprese, evidenzia invece come le PMI potrebbero promuovere la formazione adoperando «un lavoro circolare e unitario messo al servizio del pieno sviluppo della persona».

## **2. La formazione continua per l'internazionalizzazione delle PMI**

La formazione continua per le PMI rappresenta il canale formativo primario attraverso il quale aggiornare le competenze necessarie a mantenere l'occupabilità dei lavoratori e per supportare processi di innovazione e di approdo ai mercati internazionali. La formazione continua rientra nel più ampio concetto di apprendimento permanente o *lifelong learning*, ovvero di apprendimento degli adulti in ambiti formali, non formali o informali, che ha l'obiettivo di migliorare continuamente e lungo tutto l'arco della vita le conoscenze, abilità, competenze possedute dalle persone, in una prospettiva personale, civica, sociale e occupazionale. Sul piano delle politiche europee, l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita ha un ruolo fondamentale nell'agenda dell'Europa 2020, EUROPEAN COMMISSION, *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*, Bruxelles, 2001, quale elemento strategico dell'UE non solo per la



competitività e l'occupazione, ma anche per l'inclusione sociale, la cittadinanza attiva e la realizzazione personale di tutti i cittadini.

Con la Decisione n. 1720/2006/EC del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 15 novembre 2006, è stato istituito un programma d'azione nel campo dell'apprendimento permanente, che fa riferimento alla formazione e alla mobilità per le PMI, in COMMISSIONE EUROPEA, *Comunicazione della Commissione, che istituisce un programma d'azione nel campo dell'apprendimento permanente, n. 1720/2006/CE*, Bruxelles, 2006. Il programma di apprendimento permanente dell'UE, riferito al periodo 2007-2013, prevede quattro sotto-programmi, tra cui, per le PMI, il più rilevante è il sotto-programma Leonardo da Vinci, che promuove l'istruzione e la formazione professionale.

Nel 2009 il Consiglio dell'Unione Europea ha emesso le *Conclusioni del Consiglio del 12 maggio 2009 su un quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione («ET 2020»)*, 2009/C 119/02, che hanno definito gli obiettivi da raggiungere entro il 2020. Il primo dei quattro obiettivi strategici identificati è volto a promuovere l'apprendimento permanente e la mobilità attraverso lo sviluppo di nuove iniziative nel settore dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita. In tema di formazione, l'obiettivo della strategia è il raggiungimento della quota del 15% degli adulti da 25 a 64 anni che dovrebbe partecipare ad attività di istruzione o formazione nel corso delle quattro settimane precedenti l'indagine (EUROSTAT/indagine sulle forze di lavoro).

L'importanza dell'apprendimento permanente per promuovere la qualità del lavoro emerge anche dagli orientamenti per l'occupazione e l'integrazione economica, rivisti quali parte della Strategia Europa 2020 (Proposta di decisione del Consiglio sugli orientamenti per le politiche degli stati membri a favore dell'occupazione Parte II degli orientamenti integrati di EUROPA 2020, COM(2010) 193 definitivo, 2010/0115 (NLE), Bruxelles, 2010). L'orientamento n. 8 è volto a disporre di una forza lavoro qualificata conforme alle esigenze del mercato occupazionale, promuovendo la qualità del lavoro e la formazione continua.

In ambito europeo, i dati statistici sul *lifelong learning* forniti da EUROSTAT, *Lifelong learning statistics, September 2012*, Bruxelles, 2012, evidenziano differenze sostanziali tra i paesi membri, con l'Italia in posizione critica e con un *trend* in peggioramento per la formazione continua, conseguente anche alla crisi economico finanziaria.

In ambito nazionale, la situazione della formazione continua, anche con riferimento alla dimensione aziendale, è trattata estesamente nei rapporti ISFOL, in particolare in ISFOL, *XII Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità 2010-2011*, ISFOL, Roma, 2012 e ISFOL, *XIII Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità 2011 – 2012*, ISFOL, Roma, 2013. Si vedano soprattutto le sezioni 4 e 5: *Partecipazione all'attività formativa* e *Intensità e volume dell'attività formativa*, 12-15. L'indagine fornisce un quadro approfondito della domanda e dell'offerta di formazione aziendale iniziale per gli apprendisti e formazione continua per gli addetti, attraverso la rilevazione e l'analisi

di un insieme di indicatori armonizzati a livello europeo (*key indicators*): incidenza delle imprese formatrici, partecipazione, accesso, durata e costi della formazione.

I dati aggiornati sulle rilevazioni relative alla formazione continua in Italia presi in considerazione nella presente ricerca sono contenuti in ISTAT, *Statistiche in breve. La partecipazione degli adulti ad attività formative*, ISTAT, Roma, 2011 e in R. ANGOTTI (a cura di), *Caratteristiche strutturali ed evoluzione dell'offerta di formazione aziendale nel periodo 2005-2010*, ISFOL Research Paper n. 6, Roma, 2013.

Sulle difficoltà di accesso alla formazione per le PMI, rispetto alle grandi imprese, il rapporto della Commissione di studio e di indirizzo sul futuro della formazione in Italia, istituita con Decreto del Ministro del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali del 2 aprile 2009, a cura di G. DE RITA, *Rapporto sul futuro della formazione in Italia*, Roma, 2009, ha tracciato un quadro dell'evoluzione e delle criticità ancora irrisolte del sistema formativo italiano, indicando la necessità di differenziare le politiche formative dando priorità alle PMI e ai *target* più deboli, al fine di diffondere e trasferire le migliori pratiche di organizzazione e gestione di reti e partenariati per la formazione.

L'importanza della formazione continua come strategia anticrisi per le PMI è trattata in IRES, *Le Piccole Medie Imprese al tempo della crisi, impatto della crisi e ruolo della formazione continua*, Rapporto di Ricerca n. 07/2011, 47-53 e in IRES, *Oltre la crisi. L'utilizzo della formazione continua per l'innovazione delle PMI italiane*, Ediesse, Roma, 2013.

In merito alle difficoltà di accesso alla formazione per le piccole e medie imprese uno studio di riferimento è quello commissionato dalla Commissione Europea da cui è scaturito il testo di riferimento fondamentale di N. FARVAQUE, E. VOSS, *Guida per la formazione nelle PMI*, ORSEU Wilke, Maack und Partner, Lille/Hamburg, 2009. Da qui emergono le principali sfide da affrontare in materia di formazione e apprendimento permanente per le PMI. Lo studio fornisce una panoramica generale delle problematiche che le PMI devono affrontare in tema di formazione, tra cui viene ricompresa anche la difficoltà a sviluppare le competenze necessarie nel contesto dell'internazionalizzazione, fondamentali per operare nei contesti internazionali. Vengono forniti indicazioni e riferimenti sulla formazione e su come affrontare le barriere interne alle PMI, l'attuazione di metodi e tecniche di formazione adeguati e lo sviluppo di competenze nel contesto dell'internazionalizzazione.

In ambito nazionale, un punto di riferimento essenziale è costituito dalle linee guida per la formazione del 2010, oggetto dell'intesa tra GOVERNO, REGIONI, PROVINCE AUTONOME E PARTI SOCIALI, *Linee guida per la formazione nel 2010*, Roma, 2010. Oltre agli elementi necessari per una formazione efficace e di qualità, vengono messi in luce anche la scarsa efficacia della formazione "generalista" e autoreferenziale, basata sull'offerta e non sulla domanda di formazione, non adeguatamente progettata sulla base degli effettivi fabbisogni aziendali e ancora incapace di riconoscere e valorizzare

l'apprendimento nell'impresa. Un'analisi approfondita delle linee guida 2010 è contenuta in: AA. VV., *2010: l'anno della formazione*, a cura di E. BELLEZZA E L. RUSTICO, *Bollettino Speciale Adapt*, 18 febbraio 2010, n. 6. Se la progettazione su misura della formazione è la norma per le grandi aziende, le piccole spesso accedono a corsi multiaziendali, settoriali o territoriali che ancor oggi tendono a proporre pacchetti formativi standard. Secondo la prospettiva di CONFINDUSTRIA VENETO SIAV (a cura di), *Formazione continua e innovazione*, Franco Angeli, Milano, 2004, un approccio su misura è fondamentale, così come l'identificazione di obiettivi chiari, quali aumentare la performance o la qualità, promuovere l'innovazione, migliorare i prodotti, i servizi o i processi per creare un vantaggio competitivo per le PMI. Per le imprese "globali" l'internazionalizzazione rende lo sviluppo delle competenze un fattore decisivo.

Un punto di riferimento per questa ricerca è rappresentato dall'indagine condotta nell'ambito della Regione Lombardia su un campione di 300 PMI da A. DAL BIANCO, M. PEDRINI, *Internazionalizzazione, risorse umane e fabbisogno formativo nelle PMI lombarde*, IRER, Milano, 2006. L'indagine empirica evidenzia il fabbisogno formativo delle PMI e conferma come il difetto di competenze non sia riconducibile principalmente a quelle di natura specialistica, quali la conoscenza dei mercati esteri, ma sia riferito anche a competenze trasversali, come la conoscenza delle lingue straniere. Le competenze del management restano un fattore determinante per lo sviluppo imprenditoriale. Il secondo punto di riferimento viene da G. OREFICE, F. SDOGATI, D. SUVERATO, *Il modello di internazionalizzazione delle imprese bergamasche*. I.R.S. Milano, 2008, documento del Rapporto sull'economia bergamasca nel 2008 a cura di I.R.S., Istituto per la Ricerca Sociale di Milano, promosso dalla Camera di Commercio e dalla Provincia di Bergamo.

L'analisi dei fabbisogni formativi conseguente ai fabbisogni di professionalità è contenuta nel volume D. CALLINI (a cura di), *Su misura. Fabbisogni di professionalità e di competenze*, FrancoAngeli, Milano, 2003. Gli autori approfondiscono finalità, processi e tecniche dell'analisi dei fabbisogni, individuando le principali metodologie e strumenti di analisi di riferimento (109-141). Lo stesso titolo presuppone una progettazione della formazione a misura di fabbisogni, ma anche di dimensione aziendale.

Il rapporto di ricerca IRES, *Le piccole medie imprese al tempo della crisi*, Rapporto di Ricerca n. 07/2011, Roma, 2011, mette in risalto il ruolo della formazione continua come strategia anticrisi nell'ambito delle politiche attive per il mercato del lavoro, ma d'altro canto rileva il calo progressivo degli investimenti in attività formative da parte delle aziende nazionali a partire dal 2009 rispetto al 2008. Questo peggioramento riguarda in misura maggiore proprio le PMI, a causa di fattori dimensionali e strutturali. Alla formazione per le PMI è dedicato un approfondimento specifico in IRES, op. cit., Parte IV, *La formazione come strategia anticrisi per le PMI*, 89-129.

Nell'indagine ISFOL, *INDACO-CVTS, Indagine sulla conoscenza nelle imprese*, Roma, 2009, vengono prese in considerazione la domanda di competenze, le strutture e le risorse per la formazione, l'organizzazione della formazione, la formazione nelle microimprese e gli effetti della crisi sulla formazione.

Un tema fondamentale della formazione continua per le PMI è il riconoscimento del sapere tacito e delle competenze acquisite in ambito lavorativo. M. RUFFINO, *Formazione continua e competenze delle PMI*, Franco Angeli, Milano, 2001, p. 46, sottolinea l'importanza di definire il ruolo della formazione nel processo di apprendimento e di sviluppo delle competenze. Due processi interessano l'impresa: la riproduzione del sapere e la sua innovazione. La trasmissione del sapere codificato avviene mediante la formazione (in ingresso e sotto forma di formazione continua), mentre la trasmissione del sapere tacito si configura come apprendimento situato (in contesti non formali).

Le caratteristiche della formazione in azienda e alcune esperienze di formazione, soprattutto nelle PMI, sono oggetto del volume F. FERRARI, F. FORTUNATI (a cura di), *Il processo di formazione continua in azienda. Modelli, strumenti ed esperienze di sviluppo del capitale intellettuale*, FrancoAngeli, Milano, 2007, 11-38. Riconoscere la formazione implicita svolta in azienda significa riconoscere il valore formativo dell'impresa.

La relazione tra formazione e innovazione di impresa è trattata in G. BETTIOL, *La formazione continua come leva dell'innovazione dell'impresa e dei contesti territoriali*, in Confindustria Veneto SIAV (a cura di), *Formazione continua e innovazione – Nuove strategie di offerta per le micro, piccole e medie imprese*, Milano, 2004. Il valore della formazione in connessione con l'innovazione tecnologica e organizzativa, per promuovere un aggiornamento delle competenze e una maggiore occupabilità delle persone nelle organizzazioni lavorative è descritto in G. BETTIOL, *L'approccio teorico nell'innovazione*, in M. PLESCIA, M. MANDALÀ (a cura di), *Gestire conoscenza è creare valore*, Franco Angeli, Milano, 2011, p. 39. In che modo è possibile supportare le PMI nell'aggiornare le proprie competenze legando formazione e innovazione è la domanda cruciale posta nel contributo di A. MOCCI, *La formazione continua nell'Unione Europea, in Italia e in Veneto*, contributo del convegno *Formazione Continua & Innovazione Nuove strategie di offerta formativa per le Micro, Piccole e Medie Imprese*, Regione Veneto, Mestre, 2003. Vi è una relazione diretta tra formazione e innovazione, nel senso che l'una può promuovere o rafforzare l'altra. L'autore indica la formazione come un'attività di supporto all'apprendimento realizzato nel lavoro e la necessità di misurarne i risultati in termini di competenze prodotte o aggiornate.

In tema di formazione manageriale per le PMI, lo studio della COMMISSIONE EUROPEA, *Management Capacity Building. Final Report of the Expert Group*, Commissione Europea, Bruxelles, 2006, nel ribadire il ruolo chiave dei decisori nelle PMI, individua nello sviluppo delle capacità di gestione o *Management Capacity Building* un aspetto

fondamentale per supportare la creazione e la crescita delle piccole e medie imprese attraverso lo sviluppo delle necessarie competenze gestionali. Lo studio pone l'accento sui mezzi per acquisire le competenze, che rientrerebbero in tre categorie: formazione, consulenze professionali e condivisione di conoscenza, per esempio attraverso il *networking*. Lo studio di OECD, *Management Training in SMEs*, Parigi, 2002, presenta e sintetizza sei studi di caso internazionali su corsi di formazione per manager di PMI e individua quali sono gli approcci più efficaci con implicazioni di *policy*.

Infine, alcuni elementi di valutazione sull'importanza dell'*e-learning* nella formazione continua per le PMI ed in particolare per la formazione manageriale sono venuti dai seguenti testi: F. LA NOCE, *E-learning, la nuova frontiera della formazione*, FrancoAngeli, Milano, 2002 e T. VESCOVI (a cura di), *E-learning. La formazione manageriale nella Rete*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002. Ulteriori spunti su questo tema con riferimento alle PMI sono stati rinvenuti in: D. BEER, T. BUSSE, I. HAMBURG, *E-Learning in European Smes. Observations, Analyses & Forecastings*, Proceedings of the ARIEL final conference 08.11.2005 in Brussels, Waxmann Verlag, Münster, 2006; S. MOEBS, S. WEIBELZAHN, *Blended Learning: Towards a Mix for SMEs. Stakeholders and their Priorities*, Prentice Hall, Singapore, 2007; S. ACETO, C. DONDI ACETO, *E-Learning, Lifelong Learning and Innovation in the working world*, eLearning Papers, 2009.

Il tema della formazione per l'internazionalizzazione delle PMI coinvolge altri aspetti, non direttamente rilevanti per la presente indagine, ma di cui si riportano alcuni riferimenti in letteratura. Sulla formazione quale leva strategica per lo sviluppo di competenze e prassi sociali per l'accoglienza e la gestione delle diversità, in particolar modo per le aziende che stanno affrontando importanti processi di internazionalizzazione si veda G. SPAGNUOLO, *Intercultura e internazionalizzazione. Pratiche di successo per la formazione*, FrancoAngeli, Milano, 2013.

Sull'apprendimento e la formazione continua nelle PMI si veda D. ASHTON, J. SUNG, A. RADDON, T. RIORDAN, *Challenging the myths about learning and training in small and medium-sized enterprises: Implications for public policy*, Employment Working Paper n. 1, ILO, Ginevra, 2008, 10-20. Lo studio analizza distintamente le differenti forme di apprendimento e di formazione nelle micro e piccole imprese e nelle imprese di grandi dimensioni, con particolare riferimento ai fabbisogni specifici delle piccole imprese, alle caratteristiche dei processi formativi e al problema dei costi della formazione formale.

### **3. Il processo formativo: analisi dei fabbisogni, metodologie e certificazione delle competenze**

Sulle questioni teoriche connesse al processo formativo G. ALESSANDRINI, *Manuale per l'esperto dei processi formativi*, Carocci, Roma, 2005 fornisce un quadro teorico completo ed un percorso interpretativo. Nel testo, che fornisce utili indicazioni

operative per i formatori sulla progettazione della formazione, viene approfondita anche l'analisi dei fabbisogni di formazione in azienda: dalla metodologia alla diagnosi organizzativa. Il testo comprende una rassegna sui metodi formativi ed un approfondimento sulla valutazione dell'apprendimento nel campo della formazione aziendale.

Il processo formativo deve essere inquadrato nella dimensione del *lifelong learning* e dell'apprendimento per competenze, come evidenziato in F. FORTUNATI, *Il processo di formazione continua in azienda. Modelli, strumenti ed esperienze di sviluppo del capitale intellettuale*, Franco Angeli, Milano, 2007, 18-22. Il testo approfondisce il tema degli attori coinvolti nella progettazione dei processi formativi e delle fasi concertate anche con le parti sociali. Una sezione è dedicata alla formazione nel sistema delle PMI.

La rilevazione e l'analisi dei fabbisogni professionali e formativi sono essenziali per la progettazione di una formazione mirata ed efficace così come per l'individuazione e la validazione delle competenze, in G. DI FRANCESCO, *La validazione delle competenze in Italia ed in Europa*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, 2006, n. 4. La rilevazione dei fabbisogni professionali è basilare per garantire il *matching* tra domanda di professioni espressa dalle aziende e offerta del sistema di istruzione e formazione.

In ambito europeo sono fondamentali le attività di ricerca svolte da CEDEFOP per identificare e anticipare a livello europeo e di singoli paesi membri i futuri fabbisogni di competenze e ridurre la scarsa corrispondenza offerta di competenze e le previsioni della domanda, con un'analisi sui potenziali squilibri del mercato del lavoro. CEDEFOP indaga anche il fabbisogno di competenze e competenze in settori specifici ed esplora un approccio comune europeo per le indagini sulle nuove esigenze di competenze delle imprese in CEDEFOP, *Future skills supply and demand in Europe*, research paper No. 26, Lussemburgo, 2012, CEDEFOP, *Quantifying skill needs in Europe*, research paper No. 30, Lussemburgo, 2013. Le ricerche rientrano nell'ambito dell'iniziativa faro della Commissione Europea: *New Skills for New Jobs*, un'agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro.

CEDEFOP, *Skill mismatch. The role of the enterprise*, Research Paper n. 21, Lussemburgo, 2012, si occupa invece della connessione tra domanda e offerta di competenze, importante per le politiche di riduzione delle inefficienze nel mercato del lavoro. La limitata consapevolezza dei fabbisogni futuri di competenze è preoccupante perché porta a fenomeni di *skill mismatch*, specialmente nelle PMI, pertanto occorre promuovere la consapevolezza e il coinvolgimento in particolare delle PMI nella previsione dei fabbisogni di competenze futuri.

In Italia un'indagine campionaria di tipo quali-quantitativo sulle professioni è stata effettuata da ISTAT, ISFOL, *Indagine sulle professioni*, Roma nel 2006-2007 e 2011-2012. L'Italia sconta però l'assenza di una rilevazione, anticipazione e analisi dei fabbisogni professionali sistematica, secondo A. BULGARELLI, *New Skills and Jobs: un nuovo paradigma per l'apprendimento, l'occupazione e la crescita economica*, in

*Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1/XXII, Giuffrè, Milano, 2012, che sintetizza le indicazioni contenute nella comunicazione della Commissione Europea *News skills for new jobs* e illustra e analizza i dati per i più importanti indicatori su istruzione, occupazione e disoccupazione.

Conoscere e anticipare i cambiamenti in atto nelle professioni, evidenziando le nuove competenze che serviranno al mercato del lavoro, significa mettere il sistema di istruzione e formazione in grado di farvi fronte, formando professionalità rispondenti alle esigenze delle persone e del sistema produttivo. Sempre in ambito nazionale uno strumento di grande utilità è rappresentato dal Sistema informativo per l'occupazione e la formazione Excelsior, realizzato dal 1997 dall'Unione Italiana delle Camere di Commercio in collaborazione con il Ministero del Lavoro e con l'Unione Europea, che ricostruisce annualmente e trimestralmente il quadro previsionale della domanda di lavoro e dei fabbisogni professionali e formativi espressi dalle imprese, fornendo indicazioni utili per supportare le scelte di programmazione della formazione, dell'orientamento e delle politiche del lavoro (<http://excelsior.unioncamere.net/> visitato il 24 agosto 2013): UNIONCAMERE, *Progetto Excelsior – Monitoraggio dei fabbisogni professionali delle imprese italiane*, 2011. Dalle indagini effettuate emergono indicazioni importanti per il *matching* tra domanda e offerta per le PMI.

Oltre che sul piano nazionale e territoriale, la rilevazione dei fabbisogni professionali e di competenze è indispensabile anche sul piano aziendale, per poter progettare una formazione mirata a soddisfare questi fabbisogni. Il processo di rilevazione dei fabbisogni professionali, di competenze e formativi è alla base di una efficace ed efficiente formazione. Per un quadro dettagliato sugli standard professionali formativi si veda L. RUSTICO, M. TIRABOSCHI, *Standard professionali, standard formativi e certificazione delle competenze*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il Testo Unico dell'apprendistato e le nuove regole sui tirocini*, Giuffrè, 2011, 171-175.

Sul tema della validazione degli apprendimenti e la loro certificazione ISFOL, *Esperienze di validazione dell'apprendimento non formale e informale in Italia e in Europa*, ISFOL, Roma, 2006 effettua un'analisi sulla nascita ed evoluzione del tema della validazione dell'apprendimento in Europa e in Italia, con un dettaglio sul contesto istituzionale italiano sul tema della validazione e sulle prassi di validazione degli apprendimenti non formali e informali nel sistema del lavoro e delle imprese.

Per le PMI in particolare le competenze acquisite in contesti non formali ed informali assumono particolare rilievo. In merito si veda ISFOL, *Validazione delle competenze da esperienza: approcci e pratiche in Italia e in Europa*, Collana I Libri del Fondo sociale europeo, ISFOL, Roma, 2011.

L. RUSTICO, *Validare l'apprendimento non-formale e informale: un compito anche per le PMI*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, Venezia, n. 52, 2011, 105-130, traccia un quadro sulla validazione degli apprendimenti nei documenti comunitari e

sull'importanza che questa riveste per le PMI. Oltre ad imparare attraverso i contratti a contenuto formativo (l'apprendistato in primo luogo), i corsi di formazione continua, la formazione professionale, occorre riconoscere la valenza formativa del *workplace learning*. I processi di apprendimento nelle PMI e nelle micro-imprese sono determinati da alcune caratteristiche degli assetti organizzativi e produttivi delle PMI, quali i processi logistici poco strutturati e le risorse limitate, che favoriscono lo sviluppo di forme di apprendimento in modalità non-formale e informale.

Sulla certificazione delle competenze, un riferimento fondamentale è dato dalle linee guida di CEDEFOP, *European guidelines for validating non-formal and informal learning*, Luxembourg, 2009. Nel 2011 sempre CEDEFOP ha diffuso un aggiornamento dell'*European Inventory on Validation of non-formal and informal learning*, che raccoglie i dispositivi per la convalida degli apprendimenti non formali e informali in uso nei diversi contesti europei. Le linee guida diffuse dal CEDEFOP ribadiscono la necessità di rendere tutti gli apprendimenti ovunque e comunque appresi, visibili e trasparenti, le competenze acquisite documentabili con prove tangibili, perché possano essere formalizzate e dunque spendibili.

Sul tema dell'apprendimento permanente e della certificazione delle competenze intervengono G. BERTAGNA, L. CASANO, M. TIRABOSCHI, *Apprendimento permanente e certificazione delle competenze*, in M. MAGNANI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *La nuova riforma del lavoro. Commentario alla legge 28 giugno 2012, n. 92*, Giuffrè, 2012.

In Italia, sulla certificazione delle competenze alla luce delle recenti modifiche normative si vedano i contributi presenti in U. BURATTI, L. CASANO, L. PETRUZZO (a cura di), *Certificazione delle competenze*, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-book series, vol. 6, 2013, in particolare: M. TIRABOSCHI, *Validazione degli apprendimenti e certificazione delle competenze per il mercato del lavoro*, 18-25.

Il processo della certificazione delle competenze è tanto importante quanto spesso "saltato" dalle PMI, che faticano a riconoscerne le potenzialità. Il mezzo mediante il quale è possibile certificare e rendere spendibili le competenze è rappresentato dal libretto formativo del cittadino quale strumento di trasparenza e valorizzazione delle competenze maturate nei contesti di impresa. La sua utilità è trattata da E. PERULLI, *Il Libretto Formativo nei contesti aziendali*, in Osservatorio ISFOL, I n. 2, 2011, 157-177.

Sull'individuazione e validazione delle competenze, in una prospettiva comparativa, G. DI FRANCESCO, *La validazione delle competenze in Italia ed in Europa*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, 2006, n. 4. Le risorse umane e il capitale intellettuale dell'impresa sono determinanti per i processi di internazionalizzazione e consentono di trasferire all'intera organizzazione la conoscenza generata nelle diverse fasi e attività di questo processo. Per far questo occorre ripensare le strategie formative superando le forme tradizionali di *training* e progettando percorsi che sviluppino le professionalità necessarie per gestire l'internazionalizzazione, questa è la tesi contenuta in A. LIPPARINI, *Imprese, reti, distretti. Competenze e relazioni per l'internazionalizzazione*,



in M. CAROLI, A. LIPPARINI, *Piccole imprese oltre confine. Competenze e processi di internazionalizzazione*, Carocci, Roma, 2002.

#### **4. Le competenze per l'internazionalizzazione**

Per le finalità del presente lavoro si fa riferimento alla definizione di competenza contenuta nel Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) per l'apprendimento permanente (COMMISSIONE EUROPEA, *Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF)*, Lussemburgo, 2009, Raccomandazione 2008/C 111/01/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008 sulla costituzione del Quadro Europeo delle Qualifiche per l'apprendimento permanente): comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale.

In ambito nazionale la competenza viene definita più in dettaglio come comprovata capacità di utilizzare, in situazioni di lavoro, di studio o nello sviluppo professionale e personale, un insieme strutturato di conoscenze e di abilità acquisite nei contesti di apprendimento formale, non formale o informale (definizione contenuta nel d.lgs. n. 13/2013: definizione delle norme generali e dei livelli essenziali delle prestazioni per l'individuazione e validazione degli apprendimenti non formali e informali e degli standard minimi di servizio del sistema nazionale di certificazione delle competenze, a norma dell'articolo 4, commi 58 e 68, della legge 28 giugno 2012, n. 92).

Un riferimento di base è dato dalla strategia delle competenze in ambito OECD, *Better Skills Better Job, Better Lives. A Strategic Approach to Skills Policies*, 2012, mirata a definire le politiche chiave per sviluppare le competenze necessarie a garantire migliori posti di lavoro e benessere per le persone, che contiene un particolare riferimento sulla formazione delle PMI.

Nell'ambito della *Skill Strategy*, dell'OECD, LEED Programme, *Leveraging training: skills development in SMEs*, 2011, è stato effettuato uno studio sulla promozione della formazione e lo sviluppo delle competenze nelle PMI in sei paesi. Il report finale evidenzia le principali barriere e i fattori determinanti per lo sviluppo delle competenze dei lavoratori delle PMI in OECD, LEED Programme, *Innovation in Skills Development in SMEs*, Ginevra, 2012. Dallo studio emerge che le PMI sviluppano competenze sia mediante la formazione formale che in contesto lavorativo informale, ottenendo risultati migliori da questa seconda modalità, pur con differenze significative in base al livello delle competenze possedute dai lavoratori.

La relazione OECD, *Skills Development and Training in SMEs*, Ginevra, 2013, che discute gli esiti del citato progetto OECD, *Leveraging Training and Skills Development in SMEs*, contiene un'analisi internazionale e comparata dell'approccio allo sviluppo delle competenze per le PMI, con un focus sullo sviluppo delle competenze imprenditoriali e nell'area emergente delle *green skills*. Viene tracciato uno stato dell'arte sulle tematiche della formazione delle competenze per le PMI, centrali nella

presente ricerca: la formazione formale e lo sviluppo delle competenze, gli approcci alternativi delle aziende, il *learning by doing*, l'ecosistema formativo e di competenze. Di particolare rilievo per la presente ricerca è la sezione dedicata alle PMI innovatrici ed esportatrici ed il rapporto con lo sviluppo di nuove competenze.

Le competenze tecniche avanzate e le competenze manageriali sono alla base della produttività e competitività delle PMI. Lo sviluppo delle competenze necessita di una risposta locale e l'utilizzo di tecniche di *skill audit*, ma occorre altresì identificare le competenze fondamentali e altamente trasferibili, correlate alla produttività, all'imprenditorialità e sempre di più alle *green skills*, che dovrebbero diventare le competenze fondamentali per tutte le imprese.

L'obiettivo del progetto OECD, *Skills for Competitiveness*, definito in F. FROY, S. GIGUÈRE, M. MEGHNAGI, *Skills for competitiveness: a Synthetic Report*, OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers, n. 9, 2012, è di fornire una guida per lo sviluppo di politiche dirette ad innalzare il livello delle competenze dei lavoratori, aumentando la competitività e migliorando la qualità del lavoro. Promuovere l'innovazione ed un miglior utilizzo delle competenze dei lavoratori è strategico per incrementare la produttività e quindi la competitività.

S. DESTEFANIS, *Skills for Competitiveness: Country Report for Italy*, OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers, n. 4, 2012, evidenzia che la scarsa capacità dell'economia italiana di innovare è collegata alla quantità e qualità del capitale umano. Una delle principali sfide è la carenza di formazione sul posto di lavoro, che spesso è la modalità formativa principale per le PMI.

Tra le competenze essenziali per le PMI vi sono quelle manageriali, oltremodo indispensabili per gestire i processi internazionali, oggetto del quarto capitolo del libro OECD, *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*, Ginevra, 2010, che considera l'importanza delle competenze imprenditoriali e su come vengono acquisite in quelli che vengono definiti ecosistemi di competenze locali (*skills ecosystems*).

A livello europeo, un riferimento base è la Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo *Un'agenda per nuove competenze e per l'occupazione: un contributo europeo verso la piena occupazione*, COM(2010) 682, Strasburgo, 2010, in cui viene sottolineata la necessità di azioni mirate per valutare e prevedere i fabbisogni futuri di competenze nelle microimprese e delle imprese artigiane e la necessità di promuovere l'alfabetizzazione informatica per i lavoratori delle PMI.

Inoltre, nella COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE, *"Think Small First". A "Small Business Act" for Europe*, COM(2008) 394 final, Strasburgo, 2008, viene ribadito come tutte le iniziative debbano rispettare il principio *"Think Small First"* per tener conto delle caratteristiche e della specificità delle PMI.

Uno studio finanziato dalla Commissione Europea descritto in D. BUSCHFELD, B. DILGER, L. S. HEB, *Identification of future skills needs in micro and craft(-type)*

*enterprises up to 2020*, Colonia, 2011, ha cercato di individuare, attraverso un'indagine quali-quantitativa su un campione di imprese in sei paesi europei, i fabbisogni di competenze nelle micro imprese e nelle imprese artigiane espressi dai diversi attori coinvolti. Tra le sfide che anche le micro imprese artigiane devono affrontare vi è l'internazionalizzazione. La dimensione ridotta non semplifica la richiesta di dotazione di competenze necessarie.

In ambito nazionale, dal rapporto ISFOL 2012, *Le competenze per l'occupazione e la crescita*, ISFOL, Roma, 2012, emerge un quadro che invita a porre l'attenzione allo sviluppo delle competenze e alle condizioni per un efficiente utilizzo del capitale umano nel favorire la crescita e lo sviluppo. L'investimento in capitale umano sia per le persone che per le imprese nel nostro paese ha subito un rallentamento, con il rischio di allontanare l'Italia dai principali competitors europei e dei paesi terzi emergenti, compromettendo la competitività delle imprese sui mercati internazionali.

Tra le competenze chiave per il processo di internazionalizzazione delle PMI vi sono sia le competenze base e trasversali che tecnico-specialistiche. Spesso le PMI sono deficitarie in competenze base e trasversale più consolidate nelle imprese di medio-grandi dimensioni, quali le competenze linguistiche, informatiche, comunicative ed interculturali. Per i *decision makers* delle PMI è fondamentale lo sviluppo di competenze manageriali/imprenditoriali, organizzative, di sviluppo strategico (EUROPEAN COMMISSION, ENTERPRISE AND INDUSTRY DIRECTORATE-GENERAL, *Final Report of the Expert Group on Supporting the internationalisation of SMEs*, Brussels, 2007, 12). Tra le competenze specialistiche, sono basilari le strategie di internazionalizzazione e il *marketing* internazionale, oltre alle tecnologie ICT in un'ottica di uso trasversale che coinvolge tutti i processi aziendali. Il tema delle competenze è trattato in EIM BUSINESS AND POLICY RESEARCH, *Opportunities for the Internationalisation of European SMEs*, Commissione Europea, Bruxelles, 2011. Ulteriori competenze specialistiche legate all'internazionalizzazione, quali contrattualistica internazionale, logistica, trasporti, dogane e fiscalità internazionale, barriere tariffarie e non tariffarie, sono necessarie in misura diversa, in relazione al settore, alla tipologia e al grado di internazionalizzazione.

Sul tema delle competenze per l'internazionalizzazione delle PMI italiane, C. GIOVINE, S. MICELLI, *Le PMI e la sfida della internazionalizzazione*, Centro Studi CNA, Roma, 2012, rilevano la necessità di favorire un incontro fra competenze diverse: soprattutto competenze tecniche, manageriali, manifatturiere e di *marketing* internazionale, promuovendo la crescita del bagaglio di saperi per chi entra nel mondo del lavoro, come per chi ne è già parte attiva. Occorre integrare nuove competenze professionali in grado di svolgere un collegamento attivo con mercati e culture tradizionalmente estranee all'azione delle PMI.

La domanda di formazione e competenze manageriali delle PMI italiane è descritta efficacemente in P. FIORENTINO E B. SCAZZOCCHIO, *La domanda di managerialità delle*

PMI, in G. NARDOZZI, L. PAOLAZZI (a cura di), *Costruire il futuro. PMI protagoniste: sfide e strategie*, CONFINDUSTRIA PICCOLA INDUSTRIA, Roma, 2011, 279-295.

Il tema della valorizzazione delle competenze acquisite nell'impresa è oggetto di trattazione in E. PERULLI, *La valorizzazione delle competenze in impresa: note tratte da un'indagine di sfondo per valutare l'utilizzabilità del libretto formativo nei contesti aziendali*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il Testo Unico dell'apprendistato e le nuove regole sui tirocini*, cit.

Sulle competenze necessarie per affrontare i cambiamenti in atto nell'economia e nel mercato del lavoro si veda anche il contributo di G. DI FRANCESCO, *Quali competenze per il futuro? Il contributo delle indagini internazionali*, in G. ALESSANDRINI (a cura di), *La formazione al centro dello sviluppo umano. Crescita, lavoro, innovazione*, Giuffrè, Milano, 2013, 249-270.

Nell'individuazione delle competenze per l'internazionalizzazione occorre un approccio sia *top-down* che *bottom-up* per individuare le competenze che promuovono la competitività delle imprese e al contempo l'occupabilità delle persone. In questo senso, pur apparendo un processo tecnico-specialistico, l'internazionalizzazione richiede molte competenze chiave del *lifelong learning*, di base e trasversali, tra cui la comunicazione nelle lingue straniere, le competenze digitali, l'imprenditorialità, spesso deficitarie proprio nelle PMI, come emerge dallo studio: EUROPEAN COMMISSION, *Key competences for lifelong learning, European Reference Framework*, Luxembourg, 2007.

J. HASSID, *Internationalization and changing skills needs in European small firms*, CEDEFOP Reference series 23, Luxembourg, 2002, attraverso un'indagine empirica sui fattori chiave di successo per le esportazioni di beni, individua un elenco di competenze che le PMI dovrebbero possedere per muoversi in ambito internazionale, tra cui: competenze linguistiche, conoscenza dei mercati esteri, competenze comunicative, competenze base nelle TIC, competenze negoziali, capacità di lavorare con sistemi informativi e database internazionali. Lo studio indica un maggior numero di competenze base e trasversali, più che tecnico specialistiche. Il mix di competenze necessarie deve essere tarato sulla base di un bilancio di competenze possedute dall'azienda e dai lavoratori.

## **5. L'alta formazione per le PMI**

L'alta formazione può rappresentare un canale importante di risposta alla richiesta di competenze di alto profilo delle PMI. Un'istanza primaria per le PMI è rappresentata dalla formazione imprenditoriale/manageriale a livello universitario, allo scopo di sviluppare mentalità e competenze imprenditoriali, intese sia come *soft skills* che come *hard skills* spesso carenti nelle PMI, ma indispensabili a supporto dei processi di internazionalizzazione. Lo studio EUROPEAN COMMISSION, *Effects and impact of*

*entrepreneurship programmes in higher education*, Brussels, 2012, evidenzia l'impatto positivo dei programmi di imprenditorialità nell'alta formazione, con lo scopo di valutare l'acquisizione della competenza imprenditoriale e l'occupabilità dei laureati: ne emergono *business* più produttivi ed innovativi, aumento di start-up e maggiori opportunità di occupazione nelle PMI.

L'alta formazione consente di stabilire relazioni tra istituzioni formative e catena di piccole e medie imprese presenti sul territorio, che possono meglio soddisfare i fabbisogni di competenze e quindi favorire il *matching* domanda-offerta di lavoro di alta qualificazione (P. CHATTERTON, J. GODDARD, *The Response of Higher Education Institutions to Regional Needs*, in *European Journal of Education*, vol. 35, n. 4, 2000). Le imprese stesse evidenziano come l'apprendimento sul lavoro costituisca anche per i laureati una condizione necessaria per acquisire le competenze richieste, come emerge dall'indagine EUROBAROMETER, *Employers perception of graduate employability*, 2010.

Il ruolo delle università nel progettare percorsi che stimolino la creazione di *start-up* innovative, colmando il *gap* tra settore della ricerca pubblica e mondo delle piccole e medie imprese è discusso in P. WYMENGA, V. SPANIKOVA, A. BARKER, J. KONINGS, E. CANTON, *EU SMEs in 2012: at the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12*, Rotterdam, 2012.

Sviluppare la cooperazione tra le università e le PMI è anche un modo per rendere le PMI più attraenti per i giovani lavoratori qualificati, avvicinando domanda e offerta di lavoro, secondo N. FARVAQUE, E. VOSS, *Guida per la formazione nelle PMI*, ORSEU Wilke, Maack und Partner, Lille/Hamburg, 2009.

In merito alla promozione della mobilità tra giovani imprenditori, le informazioni relative al programma europeo di scambio per imprenditori *Erasmus for Young Entrepreneurs* sono state rinvenute sul sito: . <http://www.erasmus-entrepreneurs.eu/> (visualizzato in data 13 maggio 2013).

A. DE MAIO, *Formazione universitaria ed esigenze delle imprese*, in *Impresa&Stato*, vol. 66, 2004 approfondisce il tema dell'efficacia dell'alta formazione e della sua spendibilità in un'ottica di *placement* a supporto dello sviluppo anche territoriale non può prescindere dalla progettazione dei percorsi formativi sulla base dei fabbisogni del mondo delle imprese, particolarmente delle PMI.

Sempre in tema di contatto tra università e mondo del lavoro, sul versante nazionale C. GENTILI, *L'università e la partnership con l'impresa*, in G. ALESSANDRINI (a cura di), *La formazione al centro dello sviluppo umano. Crescita, lavoro, innovazione*, Giuffrè, Milano, 2013, 277-295, sostiene la necessità dell'incontro di fabbisogni tra alta formazione e imprese, per ridurre il *mismatch* tra domanda e offerta di competenze. Occorre portare i dottorati di ricerca nelle imprese del territorio, al fine di incrementare le competenze possedute dalle aziende, e di dare uno sbocco lavorativo a chi completa il livello superiore di istruzione, sull'esempio dell'accordo Confindustria-CRUI siglato il

7 novembre 2011. Le forme di partnership tra scuola e impresa sono analizzate anche in C. GENTILI, *Scuola e impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2012, con particolare attenzione, nell'ambito dell'istruzione terziaria non universitaria, agli Istituti Tecnici Superiori e ai poli formativi settoriali IFTS.

Nell'ambito della presente ricerca vengono presi in considerazione due percorsi di alta formazione post laurea, per valutarne i punti di contatto con il mondo economico produttivo: master e dottorati di ricerca. Per un dettaglio di questi percorsi nell'ambito dei sistemi di istruzione superiore in Europa dopo il processo di Bologna, si fa riferimento a: EURYDICE, *Focus sulle strutture dell'istruzione superiore in Europa*, 2005, reperibile online su <http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/>. In particolare, si fa riferimento ai tre cicli dell'alta formazione definiti nell'ambito del Processo di Bologna volto alla creazione di uno spazio europeo dell'istruzione superiore e alla definizione del quadro dei titoli italiani – QTI, che include laurea, laurea magistrale/specialistica, dottorato di ricerca, diploma di specializzazione, master di I e II livello, diploma di perfezionamento

La disciplina nazionale dei master universitari è trattata in V. ZARA, A. STELLA E A. CAMELLI, *Master universitari: il contesto normativo, gli obiettivi e l'organizzazione*, in ALMALAUREA (a cura di), *La qualità dei master alla prova della valutazione*, Bologna, 2010. La normativa nazionale recente in materia di master universitari è contenuta nel decreto ministeriale n. 270/04, art. 3, comma 8, dove si fa riferimento ai master universitari di primo e di secondo livello rilasciati alla conclusione di corsi di perfezionamento scientifico e di alta formazione permanente e ricorrente.

Il master, nato come percorso formativo post laurea finalizzato a soddisfare l'esigenza di specializzazione essenzialmente in campo manageriale, si è poi esteso e ha assunto nuove dimensioni, più vicine agli ambiti lavorativi, come descritto in C. BERTELLI, A. GANDINI, C. TACCHI VENTURI, *Il nuovo master: lavorare apprendendo*, FrancoAngeli, Milano, 2005, 34 ss.

Il master si è poi diversificato, con proposte caratterizzate da una grande varietà di obiettivi formativi, contenuti, modalità didattiche, benché non sempre all'altezza delle finalità e più finalizzato all'offerta formativa che alla domanda di competenze delle aziende, come argomentato da C. SECCHI, *La formazione universitaria: da monoprodotto a multi prodotto*, in *Impresa&Stato*, FrancoAngeli, Milano, 2004, n. 66.

Tra i percorsi di alta formazione l'importanza dei percorsi di dottorato nel guidare l'innovazione e la crescita economica è ribadita nel recente rapporto OECD, *Education at a Glance 2013, OECD Indicators*, OECD Publishing, 2013. Questi percorsi di alta formazione hanno vantaggi sia per le imprese, che possono così sviluppare percorsi di formazione e ricerca mirati alle specifiche richieste del mercato del lavoro, sia per le

persone che attraverso percorsi qualificati e mirati di alta formazione vedono aumentare le prospettive occupazionali e salariali.

Sul versante italiano, un'analisi dei dottorati di ricerca, da sempre più mirati alla carriera universitaria, con scarsi esiti occupazionali, che all'ingresso nel mercato del lavoro del settore privato nazionale si trova in I. SENATORI, *Le scuole di dottorato e le tecniche per l'occupabilità dei lavoratori alla ricerca*, in M. TIRABOSCHI, P. REGGIANI GELMINI (a cura di), *Scuola, Università e Mercato del lavoro dopo la riforma Biagi*, Giuffrè, Milano, 2006, 407 ss.

Uno strumento di avvicinamento dei percorsi di alta formazione alle aziende è rappresentato dall'apprendistato di alta formazione e di ricerca a cui però le aziende fanno scarsissimo ricorso, come emerge in: MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, ISFOL, INPS, *Monitoraggio sull'apprendistato. XIII rapporto*, Roma, 2012, 29-32, nonostante sia stata ampliata la gamma di percorsi formativi per i quali è possibile stipulare questa tipologia di contratto per il conseguimento dei titoli di studio. Il contratto di apprendistato di alta formazione e di ricerca, previsto dall'art. 4 d.lgs. n. 167/2011, può avere come finalità attività di ricerca, il conseguimento di un diploma di istruzione secondaria superiore, di titoli di studio universitari e dell'alta formazione (compresi i dottorati), il conseguimento di titoli per la specializzazione tecnica superiore (percorsi di specializzazione IFTS), il praticantato per l'accesso alle professioni ordinistiche, le esperienze professionali. Consente anche di acquisire contestualmente al titolo di studio una qualifica professionale a fini contrattuali. E' utilizzabile per i giovani dai 18 anni compiuti (17 se in possesso della qualifica professionale) fino ai 29. La durata della fase formativa è stabilita dalle Regioni in accordo con le parti sociali e le istituzioni formative.

L'apprendistato di alta formazione e di ricerca può rappresentare, per le PMI che si muovono sui mercati internazionali, un canale per sviluppare competenze, per esempio a supporto delle strategie manageriali, dell'innovazione di processo e di prodotto, di conoscenza dei mercati esteri e dell'utilizzo delle TIC, in una dimensione consona all'organizzazione e alle modalità di apprendimento e trasferimento di conoscenze, come indicato da S. SPATTINI, *Apprendistato di alto livello: un'occasione di sviluppo locale attraverso le PMI*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, Venezia, n. 52, 2011, 25-49. Per le PMI esso può rappresentare una modalità di inserimento in azienda di nuove risorse umane in parte formate e in parte in formazione, attraverso forme di *training on the job*. Trattandosi di un vero e proprio contratto di lavoro a contenuto formativo, consente di valorizzare l'impresa formativa e l'apprendimento collaborativo, oltre ad avere un vantaggio in termini di costi per le PMI. L'apprendistato viene promosso per le PMI anche tramite sgravi contributivi previsti per le assunzioni dal 2012 al 2016 (le micro imprese in particolare non pagano i contributi per gli apprendisti per i primi tre anni di contratto sulla base della legge di Stabilità 2012, art. 2 comma 1 della legge 183/2011). Alcuni testi di riferimento sull'apprendistato di alta formazione

sono: M. POZZI, *L'apprendistato di alta formazione*, L. CAROLLO, P. TIRABOSCHI, *I nuovi percorsi di alta formazione*, in M. TIRABOSCHI, P. REGGIANI GELMINI (a cura di), op cit., 447 ss., 541 ss.).

Una ricostruzione generale dell'istituto ed un'analisi delle sue potenzialità è effettuata in M. BIAGI, M. TIRABOSCHI (*continuato da*), *Istituzioni di diritto del lavoro*, Giuffrè editore, Milano, 2012, 161 e M. TIRABOSCHI, *Impianto e quadro regolatorio*, in *Il Testo Unico dell'apprendistato e le nuove regole sui tirocini*, Giuffrè Editore, Milano, 2011. In merito all'apprendistato di alta formazione si veda M. TIRABOSCHI, *L'apprendistato di alta formazione*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *La riforma del lavoro pubblico e privato e il nuovo welfare*, Giuffrè, Milano, 2008, 102, e, a seguito dell'introduzione del nuovo Testo Unico sull'Apprendistato, che ne ha ampliato gli ambiti di applicazione, M. TIRABOSCHI, *Apprendistato di alta formazione e di ricerca*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il Testo Unico dell'apprendistato e le nuove regole sui tirocini*, Giuffrè, Milano, 2011.

Sulla difficoltà di diffusione dell'apprendistato per un'impreparazione culturale delle istituzioni regionali, degli attori sociali e delle stesse "agenzie formative" a progettare e rendere operativa questa innovativa tipologia di formazione in alternanza, si veda M. TIRABOSCHI, (2008), *La riforma del lavoro pubblico e privato e il nuovo welfare, Commentario sistematico delle norme di lavoro e previdenza contenute nelle leggi di conversione dei decreti legge 25 giugno 2008, n. 112, 27 maggio 2008, n. 93 e 3 giugno 2008, n. 97 in coordinamento con la legge 24 dicembre 2007, n. 247*, Giuffrè, Milano, 2008, 102-103.

G. FIORILLO, *Cosa propongono le Regioni per il decollo dell'apprendistato*, in Bollettino ordinario ADAPT, 8 aprile 2013, n. 13, mette in evidenza le ragioni per cui occorre valorizzare un istituto ritenuto ancora troppo oneroso per le imprese, almeno in confronto all'apprendistato professionalizzante. Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali investe nei percorsi di alta formazione in apprendistato con il programma FIxO, che finanzia direttamente le imprese che assumono giovani laureati in alto apprendistato *full time* o *part time* (<http://www.italialavoro.it/wps/portal/fixo>).

Sempre sull'apprendistato di alta formazione si veda anche AA.VV., *Le opportunità dell'apprendistato di alta formazione*, in U. BURATTI E G. SALTA (a cura di), *Bollettino Speciale Adapt*, 2 agosto 2012, n. 18. Il contratto di apprendistato di alta formazione e di ricerca, previsto dall'art. 5 del d.lgs. n. 167/2011, può avere come finalità attività di ricerca, il conseguimento di un diploma di istruzione secondaria superiore, di titoli di studio universitari e dell'alta formazione (compresi i dottorati), il praticantato per l'accesso alle professioni ordinistiche, le esperienze professionali ed il conseguimento di titoli per la specializzazione tecnica superiore, quali i percorsi di specializzazione IFTS, particolarmente interessanti per le PMI. Gli IFTS (Istruzione e Formazione Tecnica Superiore) sono dei percorsi di alta formazione professionale alternativi all'iter accademico, progettati e realizzati in sinergia fra centri di formazione professionale,



istituti superiori, imprese e università. Hanno lo scopo principale di favorire l'accesso dei giovani al mondo del lavoro e di riqualificare chi è già in possesso di un'esperienza lavorativa ([www.indire.it/ifts/](http://www.indire.it/ifts/)). L'apprendistato consente anche di acquisire contestualmente al titolo di studio una qualifica professionale a fini contrattuali. E' utilizzabile per i giovani dai 18 anni compiuti (17 se in possesso della qualifica professionale) fino ai 29. La durata della fase formativa è stabilita dalle Regioni in accordo con le parti sociali e le istituzioni formative, così come i soli profili che attengono alla formazione, in accordo con le parti sociali e le istituzioni formative. In assenza di regolamentazioni regionali l'attivazione è rimessa ad apposite convenzioni stipulate dai singoli datori o dalle loro associazioni con l'istituzione formativa.

Tra i dottorati di ricerca, di particolare interesse per le imprese sono i dottorati industriali, introdotti con l'articolo 11, comma 2, del decreto ministeriale 8 febbraio 2013, n. 45, *Regolamento recante modalità di accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato e criteri per la istituzione dei corsi di dottorato da parte degli enti accreditati*, (in *GU*, 6 maggio 2013, n. 104). Il dottorato industriale rappresenta un'interessante possibilità di collaborazione tra università e impresa, con sviluppo di percorsi di ricerca innovativi in termini di metodi formativi e di apprendimenti, realizzati prevalentemente in ambiente lavorativo e quindi particolarmente adatti a soddisfare le esigenze di competenze trasversali e tecnico specialistiche delle PMI.

Un'analisi dei dottorati industriali in Italia è delineata efficacemente da M. TIRABOSCHI, *Dottorati industriali e mercato del lavoro: appunti per una ricerca*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, anticipazione, Giuffrè, 2013, reperibile sul sito [www.adapt.it](http://www.adapt.it). Altri interessanti contributi che analizzano le potenzialità e i rischi connessi alla realizzazione del nuovo istituto sono contenuti in: L. CASANO, *Dottorato industriale e apprendistato di alta formazione: il caso ADAPT*, F. MAGNI, *Dottorati di ricerca: l'accademia si apre alle imprese?* e *Dottorati di ricerca: i numeri dell'Italia nel confronto comparato*, U. BURATTI, *2003-2013, dieci anni di alta formazione in apprendistato. Quale bilancio?*, tutti in *Bollettino Speciale ADAPT*, 16 luglio 2013, n. 22. In particolare il contributo di Buratti contiene anche i dati sulla partecipazione delle PMI ai percorsi di alta formazione in apprendistato.

### Capitolo III

#### Due indagini empiriche

Di seguito vengono riportate alcune fonti di riferimento relative agli aspetti metodologici utilizzate per le due indagini empiriche. Alcune di esse sono state segnalate durante il corso di metodologia della ricerca frequentato durante il percorso di dottorato: “Metodi di ricerca”, docenti Proff. F. Dovigo, D. Mertens, 4 febbraio - 4 marzo 2011.

Sul tema della ricerca nelle scienze sociali e nell’educazione, sui principali paradigmi, i relativi metodi, le tecniche e le finalità, sono stati consultati i seguenti testi.

Un approfondimento sui paradigmi di ricerca è contenuto in P. CORBETTA, *La ricerca sociale: metodologia e tecniche, I. I paradigmi di riferimento*, Il Mulino, Bologna, 2003. Il testo è stato utilizzato per valutare i due paradigmi fondamentali della ricerca sociale, quello qualitativo e quello quantitativo, a partire dalle loro implicazioni filosofiche e fino alle concrete applicazioni empiriche.

Sulla natura e i contenuti della ricerca nell’ambito dell’istruzione e della psicologia, D.M. MERTENS, *Research and evaluation in Education and Psychology*, SAGE, Los Angeles, 2010, tratta i paradigmi di ricerca, il disegno e i metodi, soprattutto qualitativi. La fonte è stata utilizzata in particolare per avere uno sguardo generale sui modelli di ricerca e per individuare quali metodi quali-quantitativi potessero essere adeguati per l’indagine sul corso Go.In’.

W. L. NEUMAN, *Social research methods. Qualitative and quantitative approaches*, 4<sup>th</sup> edition, Allyn & Bacon, Boston, 2000, offre una copertura di entrambi gli approcci qualitativi e quantitativi per la ricerca sociale, collocando la ricerca nel contesto storico e sociale. Il testo è stato utile per valutare la portata di entrambi gli stili quantitativi e qualitativi della ricerca sociale e del beneficio può venire da una combinazione dei due. In D. E. GRAY, *Doing Research in the Real World*, SAGE, Los Angeles, 2009 sono trattati tutti gli aspetti essenziali del processo di ricerca, in particolare l’individuazione degli strumenti idonei per la ricerca, la raccolta dei dati, l’elaborazione e la esposizione dei risultati. Sono emerse indicazioni sulle possibili modalità con cui raccogliere, validare ed interpretare i dati.

Infine, M. ALVESSON, J. SANDBERG, *Constructing research questions: doing interesting research*, London, SAGE, 2013, è un testo che ha stimolato la riflessione su come individuare domande di ricerca fruttuose partendo dalla letteratura esistente. Gli autori propongono la problematizzazione come metodologia per identificare le ipotesi sottostanti alla letteratura esistente e, sulla base di questo, formulare domande di ricerca che potrebbero condurre a nuove, differenti teorie.

Per un approfondimento dei metodi di ricerca utilizzati nelle due indagini sono state utilizzate le seguenti fonti:

Il testo di F. J. FOWLER, *Survey Research Methods*, SAGE, Los Angeles, 2009 è stato utilizzato per approfondire l'indagine come metodo di ricerca, con particolare riferimento all'analisi del campione di Confindustria. Da qui sono venute le indicazioni di metodo su come trattare le non risposte (cfr. capitolo III, 2.4.). Il libro V. L. ZAMMUNER, *Tecniche dell'intervista e del questionario*, Il Mulino, Bologna, 1998, è stato invece una fonte di informazioni tecniche per la costruzione dei questionari, sulle domande da utilizzare e su come realizzare le interviste. P. CORBETTA, *La ricerca sociale: metodologia e tecniche, IV. L'analisi dei dati*, Il Mulino, Bologna, 2003, ha fornito indicazioni soprattutto per valutare i tipi di campionamento, le relazioni tra le variabili e come effettuare l'analisi dei dati in relazione all'indagine di Confindustria.

Relativamente al corso Go.In', H. SIMONS, *Case Study Research in Practice*, SAGE, Los Angeles, 2009 è servito per chiarire gli elementi caratterizzanti lo studio di caso e la differenza tra indagine e studio di caso. Quest'ultimo metodo di ricerca è maggiormente incentrato sulle persone, intese come singoli individui o facenti parte di un gruppo, sui comportamenti e sul contesto entro cui si trovano. Per le finalità della presente ricerca, incentrata più sull'analisi del corso di formazione, è stato ritenuto adeguato il metodo dell'indagine quali-quantitativa.

M. CARDANO, *La ricerca qualitativa*, Il Mulino, Bologna, 2011, è un manuale che illustra nel dettaglio le varie fasi e strumenti della ricerca qualitativa, dall'impianto metodologico alle tecniche sul campo ed è stato utilizzato soprattutto per la parte relativa alla realizzazione delle interviste e per l'analisi della documentazione empirica.

L. RICHARDS, *Handling Qualitative Data: A Practical Guide*, Sage, London, 2005, è stato utilizzato per un riferimento su come trattare e analizzare i dati qualitativi. Il testo copre tutte le fasi della ricerca qualitativa, dalla concettualizzazione del progetto alla raccolta e analisi dei dati, sino alla scrittura degli esiti.

Utile indicazioni sulla preparazione dei questionari e sull'effettuazione delle interviste per il corso Go.In' sono venute da K. D. BAILEY, *Metodi della ricerca sociale, II. L'inchiesta*, Il Mulino, Bologna, 2006. Il testo di J. C. KAUFMANN, *L'intervista*, Il Mulino, Bologna, 2009 è stato utilizzato per chiarire le diverse tappe che consentono di condurre a buon fine un'intervista e di elaborare un quadro interpretativo del materiale raccolto.

## Appendice

### Elenco

- Appendice 1. Indagine sull'internazionalizzazione di Confindustria Lombardia. Elenco delle persone contattate (capitolo III, § 2.)
- Appendice 2. Questionario di Confindustria Lombardia (capitolo III, § 2.3.)
- Appendice 3. Quadro economico generale e sull'internazionalizzazione della regione Lombardia (capitolo I, § 1.1. e capitolo III, § 2.4.)
- Appendice 4. Indagine sul corso di alta formazione Go.In'. Elenco delle persone contattate (capitolo III, § 3.2.)
- Appendice 5. Documenti relativi al corso Go.In' e sitografia (capitolo III, § 3.3.)
- Appendice 6. Questionario "clima d'aula" del corso Go.In' (capitolo III, § 3.)
- Appendice 7. Questionario di fine corso Go.In' (capitolo III, § 3.3.)
- Appendice 8. Questionario di *follow up* a sette mesi dalla conclusione del corso Go.In' (capitolo III, § 3.3.)
- Appendice 9. Schema delle interviste effettuate in azienda agli imprenditori partecipanti al corso Go.In' (capitolo III, § 3.4.)
- Appendice 10. Consenso informato e autorizzazione al trattamento dei dati personali per le interviste videoregistrate effettuate in azienda agli imprenditori partecipanti al corso Go.In' (capitolo III, § 3.4.)

**Appendice 1. Indagine sull'internazionalizzazione di Confindustria Lombardia.  
Elenco delle persone contattate (capitolo III, § 2.)**

<b>Cognome, nome</b>	<b>Qualifica</b>	<b>Istituzione/ente</b>
Berti Ruggero	Responsabile internazionalizzazione	Confindustria Lombardia
Mutinelli Marco	Professore ordinario	Università degli Studi di Brescia
Baronchelli Gianpaolo	Professore aggregato	Università degli Studi di Bergamo
Cameletti Michela	Professore aggregato	Università degli Studi di Bergamo

## Appendice 2. Questionario di Confindustria Lombardia (capitolo III, § 2.3.)



# L'internazionalizzazione delle imprese lombarde Ricerca 2013

Vi chiediamo di voler gentilmente collaborare alla nostra ricerca sull'internazionalizzazione delle imprese lombarde compilando il presente questionario, che è stato predisposto per essere compilato direttamente su PC. **LA COMPILAZIONE DEL QUESTIONARIO RICHIEDE 10 MINUTI**  
Per compilare il questionario, aprire il documento e cliccare sui quadratini colorati in grigio. A seconda della tipologia della domanda:  
- selezionare il quadratino corrispondente alla risposta più adeguata (es. domanda 1), oppure  
- inserire la risposta in formato libero (es. Ragione sociale oppure a destra della risposta "altro" nella domanda

### INFORMAZIONI GENERALI

Ragione sociale:

Nome e cognome del compilatore:

E-mail:

Settore di attività principale dell'azienda (indicare un solo settore)

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Agricoltura, silvicoltura, pesca          | <input type="checkbox"/> Medicinali e farmaceutici                | <input type="checkbox"/> Altre industrie manifatturiere         |
| <input type="checkbox"/> Industria estrattiva                      | <input type="checkbox"/> Prodotti in gomma e plastica             | <input type="checkbox"/> Costruzioni                            |
| <input type="checkbox"/> Prodotti alimentari, bevande, tabacco     | <input type="checkbox"/> Materiali da costruzione                 | <input type="checkbox"/> Energia, gas e acqua                   |
| <input type="checkbox"/> Tessile, abbigliamento, cuoio e calzature | <input type="checkbox"/> Siderurgia e metallurgia                 | <input type="checkbox"/> Logistica e trasporti                  |
| <input type="checkbox"/> Legno e prodotti in legno                 | <input type="checkbox"/> Prodotti in metallo                      | <input type="checkbox"/> Informatica / telecomunicazioni        |
| <input type="checkbox"/> Carta e prodotti in carta                 | <input type="checkbox"/> Macchine e impianti meccanici            | <input type="checkbox"/> Ricerca e sviluppo, servizi tecnici    |
| <input type="checkbox"/> Editoria e stampa                         | <input type="checkbox"/> Elettrodomestici                         | <input type="checkbox"/> Consulenza, altri servizi alle imprese |
| <input type="checkbox"/> Petrolio e altri prodotti energetici      | <input type="checkbox"/> Prodotti elettrici, elettronici e ottici | <input type="checkbox"/> Servizi sociali e personali            |
| <input type="checkbox"/> Prodotti chimici e fibre                  | <input type="checkbox"/> Mezzi di trasporto e loro componenti     | <input type="checkbox"/> Altro (specificare: )                  |

Numero di dipendenti

- |                                     |                                 |                                  |                                  |                                      |
|-------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Meno di 50 | <input type="checkbox"/> 50-249 | <input type="checkbox"/> 250-499 | <input type="checkbox"/> 500-999 | <input type="checkbox"/> 1.000 e più |
|-------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|

Fatturato (mn. Euro)

- |                                     |                                |                                 |                                  |                                    |
|-------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Meno di 10 | <input type="checkbox"/> 10-50 | <input type="checkbox"/> 50-100 | <input type="checkbox"/> 100-200 | <input type="checkbox"/> Oltre 200 |
|-------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|

### INFORMAZIONI SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

1. La su impresa ha rapporti con l'estero? (esportazioni, importazioni, partecipazioni in aziende estere e/o da investitori esteri)

- Sì ⇒ andare alla domanda 2                       No ⇒ rispondere alle domande 1.B e 1.C

1.B Perché l'impresa non ha rapporti con l'estero?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Abbiamo scelto di rivolgerci al mercato italiano | <input type="checkbox"/> Siamo di piccole dimensioni                    |
| <input type="checkbox"/> Effettuiamo lavorazioni in subfornitura          | <input type="checkbox"/> I nostri prodotti/servizi non sono esportabili |
| <input type="checkbox"/> Siamo la filiale di un'impresa multinazionale    | <input type="checkbox"/> Altro (specificare: )                          |

1.C L'azienda ha intenzione di sviluppare in futuro rapporti con l'estero?

- ⇒ Sì andare alla domanda 8                       No ⇒ Fine questionario.

2. Qual è la quota dell'export sul fatturato?                      Nel 2011    0%                      Previsto nel 2012    0%

3. In quanti paesi esportate i vostri prodotti/servizi?

4. **Prevedete che in valore il fatturato del 2012 sarà rispetto al 2011:**
- |                  |                                   |                                 |                                 |
|------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Fatturato Italia | <input type="checkbox"/> Maggiore | <input type="checkbox"/> Uguale | <input type="checkbox"/> Minore |
| Fatturato Estero | <input type="checkbox"/> Maggiore | <input type="checkbox"/> Uguale | <input type="checkbox"/> Minore |
| Totale           | <input type="checkbox"/> Maggiore | <input type="checkbox"/> Uguale | <input type="checkbox"/> Minore |
5. **Fatto 100 il totale delle vostre esportazioni, quale percentuale delle vendite all'estero sono destinate al primo Paese, ovvero al principale mercato estero?** 0%

6. **Mi può indicare i primi cinque paesi per importanza:**

- in cui esportate
- In cui avete uffici di rappresentanza
- In cui avete filiali o joint-venture commerciali/di assist. tecnica
- In cui avete filiali o joint-venture produttive
- In cui avete centri di ricerca e sviluppo
- da cui importate

- Nel caso utilizzate fornitori esteri, per quali acquisti?**
- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Materie prime | <input type="checkbox"/> Semilavorati    |
| <input type="checkbox"/> Servizi       | <input type="checkbox"/> Prodotti finiti |

7. **Quali sono le maggiori difficoltà incontrate nell'approccio ai mercati esteri? (max 3 risposte)**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Dimensione aziendale (risorse umane, investimenti elevati)        | <input type="checkbox"/> Scarsa conoscenza dei mercati esteri   |
| <input type="checkbox"/> Costi di accesso al mercato troppo elevati                        | <input type="checkbox"/> Inadeguatezza del personale (lingue, indisponibilità a soggiorni all'estero)                 |
| <input type="checkbox"/> Inaffidabilità o scarsa conoscenza dei partner locali             | <input type="checkbox"/> Scarsa assistenza/supporto in Italia e in loco da parte delle strutture e/o servizi dedicati |
| <input type="checkbox"/> Difficoltà di accesso al credito, alto costo del credito          | <input type="checkbox"/> Instabilità, insicurezza del quadro politico del Paese/i ospitante/i                         |
| <input type="checkbox"/> Vincoli culturali, legislativi e burocratici Paese/i ospitante/i  | <input type="checkbox"/> Inadeguatezza servizi, infrastrutture e collegamenti locali                                  |
| <input type="checkbox"/> Scarsa dotazione tecnologica e di supporti informatici in azienda | <input type="checkbox"/> Altro (specificare: )  |
| <input type="checkbox"/> Nessuna difficoltà  |   |

8. **Nel capitale dell'azienda è presente una quota di partecipazione di un gruppo o di un venture capital estero?**

- SI       NO

9. **Da qui ai prossimi tre anni, quali sono i mercati (Paesi) dove intendete sviluppare:**

- Esportazioni
- Uffici di rappresentanza
- Filiali / joint-venture commerciali / di servizio
- Filiali / joint-venture produttive
- Centri di ricerca e sviluppo

10. **È disposto a valutare ipotesi di aggregazione con altre imprese finalizzate all'internazionalizzazione?**

- SI       NO       Non saprei

11. **Tra i seguenti enti, quali ha utilizzato la sua azienda per sviluppare le sue attività all'estero e qual è il suo giudizio?**

	Utilizzo	Complessivamente positivo	Complessivamente negativo	Non ho valutazioni
Nuovo ICE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SIMEST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SACE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Banche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Associazioni sistema Confindustria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistema Camerale (CCIAA, Unioncamere, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regione Lombardia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Istituzioni, governi, agenzie governative estere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Società di consulenza

**12. Tra i seguenti servizi offerti dal sistema Confindustria, quali sono i 5 che potrebbero essere più importanti per favorire le vostre attività all'estero? (max 5 risposte)**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ricerca di partner per incontri Business to Business           | <input type="checkbox"/> Opportunità di investimento  |
| <input type="checkbox"/> Analisi di mercato e informazioni economiche sui Paesi         | <input type="checkbox"/> Consulenza su problematiche doganali                               |
| <input type="checkbox"/> Consulenza sulla contrattualistica estera                      | <input type="checkbox"/> Partecipazione a fiere, organizzazione di missioni all'estero      |
| <input type="checkbox"/> Assistenza nella partecipazione a gare d'appalto               | <input type="checkbox"/> Ricerca di finanziamenti agevolati per gli investimenti all'estero |
| <input type="checkbox"/> Ricerca di finanziamenti agevolati per lo sviluppo commerciale | <input type="checkbox"/> Copertura delle vendite dal rischio politico e commerciale         |
| <input type="checkbox"/> Ricerca e selezione del personale all'estero                   | <input type="checkbox"/> Centrale per acquisti di materie prime e semilavorati all'estero   |
| <input type="checkbox"/> Aggregazione per le attività di internazionalizzazione         |   |

**13. Ci può indicare altri tre servizi, che potrebbero favorire lo sviluppo all'estero della sua impresa?**

1. Specificare:
2. Specificare:
3. Specificare:

**14. Quali fonti di finanziamento pensa di utilizzare per sviluppare le sue attività all'estero? (sono possibili più risposte)**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Aumenti di capitale / finanziamento di soci |  |
| <input type="checkbox"/> Apporti di capitale da parte di nuovi soci  |  |
| <input type="checkbox"/> Finanziamento a medio/lungo termine         | Specificare se: <input type="checkbox"/> In parte in forma agevolata |
|  | <input type="checkbox"/> erogato da banca del Paese estero           |

**15. Quale importanza attribuite alla presenza di una banca/partner per i seguenti servizi di accompagnamento dei progetti di investimento per l'internazionalizzazione**

	Modesta	Media	Elevata	Determinante
Consulenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assistenza per l'accesso alle agevolazioni disponibili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanziamento delle attività in loco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assistenza nella valutazione dei rischi e delle relative coperture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare: )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Vi ringraziamo per la collaborazione!**

**INFORMATIVA PER LA TUTELA DELLA PRIVACY LEGGE N. 196/2003**

Ai sensi della Legge 196/2003 sulla tutela della privacy, i dati sopra riportati saranno utilizzati al fine di un'indagine sui processi di internazionalizzazione e trattati a fini esclusivamente statistici. Per i diritti riservati dalla Legge citata, si rimanda al disposto di cui all'art. 13 della predetta Legge. Con l'invio del questionario, il compilatore dichiara di aver preso visione dell'informativa ex lege 196/2003 relativamente ai dati sopraindicati ed esprime il proprio consenso al trasferimento e al trattamento degli stessi.

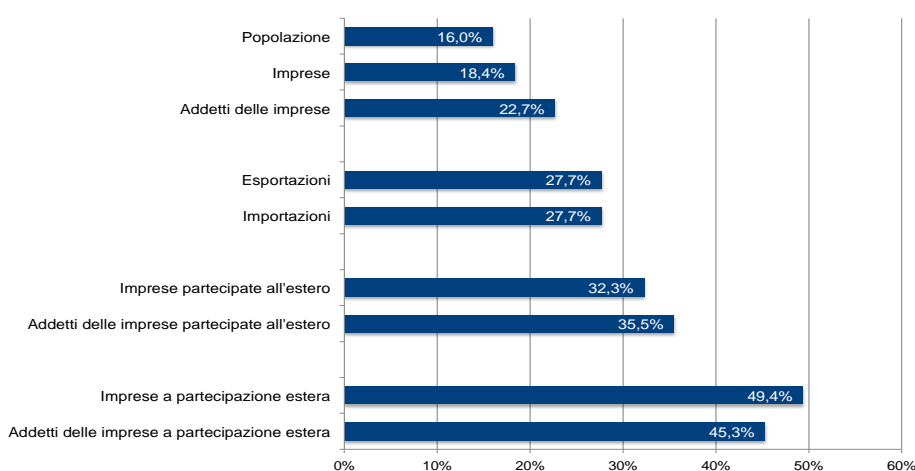


### Appendice 3. Quadro economico generale e sull'internazionalizzazione della regione Lombardia (capitolo I, § 1.1. e capitolo III, § 2.4.)

Il ruolo-guida della Lombardia nell'economia nazionale è evidente dalle recenti rilevazioni: la Lombardia conta circa 9.700.000 abitanti, il 16% della popolazione italiana e, come detto, nella regione sono attive oltre 820.000 imprese, pari al 18,4% del totale nazionale.

L'analisi degli indicatori di internazionalizzazione commerciale e produttiva conferma il ruolo di traino della Lombardia anche nell'internazionalizzazione (grafico 1).

Grafico 1 – Incidenza della Lombardia sul totale nazionale per alcuni indicatori economici e di internazionalizzazione.

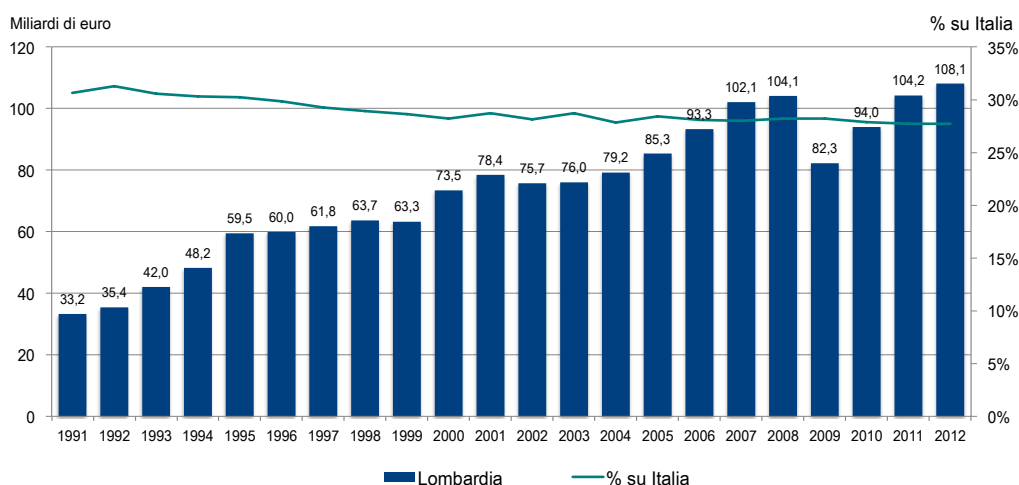


Fonte: elaborazione su dati ISTAT e banca dati Reprint di Confindustria Lombardia, Indagine sull'internazionalizzazione delle imprese lombarde, 2013

Nel 2012 il 27,7% di tutte le esportazioni e importazioni italiane è stato originato dalla Lombardia. I dati sugli investimenti diretti esteri (IDE) sono ancor più netti. Sul lato dell'internazionalizzazione attiva (in uscita), il 32,3% delle imprese italiane partecipate all'estero sono in Lombardia, con il 35,5% degli addetti delle imprese partecipate. Sul versante dell'internazionalizzazione passiva (in entrata), la Lombardia è sede del 49,4% delle imprese italiane a partecipazione estera, quasi la metà di tutto il territorio nazionale, e occupano il 45,3% di addetti di tali imprese.

Considerando le sole esportazioni, già nel 2011 la Lombardia aveva recuperato i livelli pre-crisi (grafico 2) e raggiunto un nuovo record storico, superando la soglia dei 108 miliardi di euro, quasi un terzo del totale nazionale.

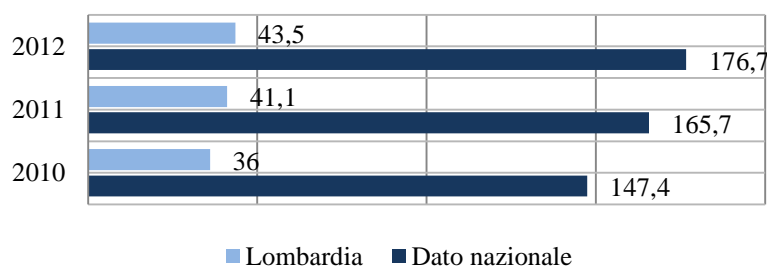
Grafico 2 – Esportazioni della Lombardia, 1991-2012  
(valori in miliardi di euro e incidenza % su Italia)



Fonte: elaborazione su dati Istat (banca dati COEWEB), Indagine sull'internazionalizzazione delle imprese lombarde, 2013

Il nuovo record conseguente alla crescita delle esportazioni in paesi extra-UE, che hanno compensato il calo delle esportazioni in paesi intra-UE, anch'essi colpiti dalla crisi economica. I dati dell'Agenzia delle Dogane confermano il record anche in termini di valore delle merci esportate dalla Lombardia verso paesi extra-UE, che nel 2012 ha rappresentato circa un quarto del totale nazionale (grafico 3).

Grafico 3 – Incidenza delle esportazioni della Lombardia verso paesi extra-UE rispetto al totale nazionale (valore delle merci in miliardi di euro, anni 2010-2013)



Fonte: Agenzia delle Dogane, Organizzazione, attività e statistica, anno 2012

Si evidenzia un incremento sia del dato nazionale che del dato lombardo negli ultimi tre anni, a conferma della ripresa in atto sul versante delle esportazioni verso i paesi terzi.

**Appendice 4. Indagine sul corso di alta formazione Go.In'. Elenco delle persone contattate (capitolo III, § 3.2.)**

<b>Cognome, nome</b>	<b>Qualifica</b>	<b>Istituzione/ente</b>
Minola Tommaso	Direttore del corso Go.In' Professore aggregato	Cyfe Università degli Studi di Bergamo
Arrigoni Cristiano	Direttore	Bergamo Sviluppo
Adobati Laura	Referente area formazione	Bergamo Sviluppo
Redondi Marina	Responsabile internazionalizzazione	Associazione Artigiani Bergamo
Ceraolo Silvia	Responsabile Ufficio internazionalizzazione e Sportello LombardiaPoint	Camera di Commercio di Bergamo
Baronchelli Gianpaolo	Membro della <i>faculty</i> del corso Go.In e professore aggregato	Università degli Studi di Bergamo
Matina Maria Rosa	Tutor didattica corso Go.In'	Università degli Studi di Bergamo
Ciscato Elena	Tutor d'aula corso Go.In'	Università degli Studi di Bergamo

## **Appendice 5. Documenti relativi al corso Go.In' e sitografia (capitolo III, § 3.3.)**

Il materiale documentale utilizzato per l'analisi del corso Go.In', elencato di seguito, è rinvenibile sul sito web dedicato al corso, all'indirizzo: <http://goo.gl/rV1zzr>

- 1 Faculty Go.In'.
- 2 FAQ Go.In'.
- 3 Dicono di noi (dichiarazioni degli organizzatori, docenti e imprenditori partecipanti).
- 4 Flyer e brochure del corso di Alta Formazione.
- 5 Rassegna stampa: conferenza stampa 26 Aprile 2012, articoli sul quotidiano locale L'Eco di Bergamo del 27 aprile, 21e 27 giugno 2012. Cerimonia finale, L'Eco di Bergamo 26 marzo 2013.
- 6 Cerimonia finale corso Go.In' 2012 del 25 marzo 2013. Video e slide degli interventi di: Cristiano Arrigoni - Bergamo Sviluppo, Prof. Lucio Cassia - CYFE, Università di Bergamo, Prof. Tommaso Minola – CYFE e direttore del corso.
- 7 Video promozionale del corso e interviste <http://www.youtube.com/user/CYFEunibg/>

### **Sitografia**

Per ulteriori informazioni su Bergamo Sviluppo si veda il sito web:

<http://www.bergamosviluppo.it>.

Una descrizione della struttura e delle finalità del Cyfe, Center for Young and Family Enterprises, sono rintracciabili in: <http://www.cyfe.unibg.it/>.

Le informazioni relative a SdM, *School of Management* sono reperibili su:

<http://sdm.unibg.it/>.

## Appendice 6. Questionario “clima d’aula” del corso Go.In’ (capitolo III, § 3.)

Questionario "Clima d'Aula"  
A cura di Maria Rosa Matina e dello Staff Go.In'

Con questo questionario è nostra intenzione raccogliere informazioni e vostre percezioni con l’obiettivo, se possibile, di migliorare ulteriormente la vostra esperienza in questo Corso. Vi chiediamo quindi un po’ del vostro tempo e dei vostri pensieri, così da poter contare sull’apporto sincero e concreto di ognuno di voi. Le domande mirano a raccogliere il vostro livello di soddisfazione o meno (su una scala a 5) per ognuno dei temi individuati. Vi ringraziamo per la collaborazione.

1) Il “gruppo”.

a.1 Il gruppo con il quale si trova a partecipare che tipo di risorsa è per lei?

- |                             |                        |                       |                             |                       |
|-----------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/>       | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Totalmente<br>Soddisfacente | Molto<br>Soddisfacente | Soddisfacente         | Abbastanza<br>Soddisfacente | Non<br>Soddisfacente  |

a.2 Si è trovato in varie occasioni ad interagire con il gruppo per simulazioni, esercitazioni, eventi organizzati. Come valuta complessivamente l’esperienza vissuta?

- |                             |                        |                       |                             |                       |
|-----------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/>       | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Totalmente<br>Soddisfacente | Molto<br>Soddisfacente | Soddisfacente         | Abbastanza<br>Soddisfacente | Non<br>Soddisfacente  |

a.3 Se non si trova bene in questo gruppo, quali difficoltà ha incontrato? Può descriverle in poche parole?

---

---

---

---

---

a.4 Se si trova bene in questo gruppo, quali vantaggi, o elementi piacevoli sta riscontrando? Può descriverli in poche parole?

---

---

---

---

---

## 2) Il "percorso formativo"

b.1 Come valuta il modo in cui, all'inizio del corso, sono stati presentati contenuti ed obiettivi?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totalmente Soddisfacente	Molto Soddisfacente	Soddisfacente	Abbastanza Soddisfacente	Non Soddisfacente

b.2 Rispetto agli obiettivi dichiarati, quanto si sono rivelati coerenti i contenuti proposti?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totalmente Soddisfacente	Molto Soddisfacente	Soddisfacente	Abbastanza Soddisfacente	Non Soddisfacente

b.3 Rispetto alle sue attese e alle sue aspettative, come valuta ad oggi i temi e i contenuti delle lezioni proposti?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totalmente Soddisfacente	Molto Soddisfacente	Soddisfacente	Abbastanza Soddisfacente	Non Soddisfacente

b.4 Rispetto al suo futuro professionale, in che modo pensa potrà spendere gli insegnamenti ricevuti?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totalmente Soddisfacente	Molto Soddisfacente	Soddisfacente	Abbastanza Soddisfacente	Non Soddisfacente

b.5 Come valuta lo spazio riservato in ogni lezione all'interazione/coinvolgimento dei partecipanti?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totalmente Soddisfacente	Molto Soddisfacente	Soddisfacente	Abbastanza Soddisfacente	Non Soddisfacente

b.6 Se non si trova soddisfatto dei contenuti che il nostro percorso formativo le sta proponendo, può descriverci il perchè?

---

---

---

b.7 Se è rimasto soddisfatto del percorso formativo sino ad ora, può descriverci il perchè?

---

---

---

---

### 3) I "docenti"

c.1 Come valuta i docenti per quanto riguarda il modo di spiegare, di stimolare l'interesse, di coinvolgere i partecipanti?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totalmente Soddisfacente	Molto Soddisfacente	Soddisfacente	Abbastanza Soddisfacente	Non Soddisfacente

c.2 Come valuta la disponibilità dei docenti a fornire chiarimenti, approfondimenti e rispondere alle esigenze dei partecipanti?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totalmente Soddisfacente	Molto Soddisfacente	Soddisfacente	Abbastanza Soddisfacente	Non Soddisfacente

c.3 Saremmo molto interessati a conoscere sue eventuali osservazioni/suggerimenti/notazioni sui docenti:

---

---

---

---

### 4) La "logistica"

d.1 Come valuta orari e sedi delle lezioni?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totalmente Soddisfacente	Molto Soddisfacente	Soddisfacente	Abbastanza Soddisfacente	Non Soddisfacente

d.2 Come valuta l'organizzazione e l'assistenza in aula?

- |                             |                        |                       |                             |                       |
|-----------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/>       | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Totalmente<br>Soddisfacente | Molto<br>Soddisfacente | Soddisfacente         | Abbastanza<br>Soddisfacente | Non<br>Soddisfacente  |

d.3 Come valuta i materiali didattici dal punto di vista della qualità?

- |                             |                        |                       |                             |                       |
|-----------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/>       | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Totalmente<br>Soddisfacente | Molto<br>Soddisfacente | Soddisfacente         | Abbastanza<br>Soddisfacente | Non<br>Soddisfacente  |

d.4 Come valuta i materiali didattici dal punto di vista della quantità?

- |                             |                        |                       |                             |                       |
|-----------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/>       | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Totalmente<br>Soddisfacente | Molto<br>Soddisfacente | Soddisfacente         | Abbastanza<br>Soddisfacente | Non<br>Soddisfacente  |

d.5 Se non si è trovato bene, cosa si potrebbe migliorare nella logistica?

---

---

---

---

d.6 Se si è trovato bene, quali elementi ha riscontrato piacevoli o degni di nota?

---

---

---

---



## Appendice 7. Questionario di fine corso Go.In' (capitolo III, § 3.3.)

<b>QUESTIONARIO GO.IN' – VALUTAZIONE CORSO E INDAGINE SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI</b>
---

Vi chiediamo gentilmente di contribuire alla valutazione degli esiti del corso Go.In' e alla ricerca sull'internazionalizzazione delle imprese compilando il presente questionario, che è stato predisposto per essere compilato direttamente su pc. Le vostre risposte sono importanti per poter riprogettare le future edizioni del corso e per avere una visione delle strategie di internazionalizzazione, delle difficoltà incontrate e della formazione a supporto di questi processi. Gli esiti dell'indagine saranno resi noti al termine dell'elaborazione. Grazie per la collaborazione!

### SEZIONE 1 - DATI GENERALI E DI CONTESTO

#### PROFILO AZIENDALE

1. Dati del compilatore

Età  Sesso M F

Titolo di studio:

- .a – titolo di studio post laurea
- .b - laurea (vecchio e nuovo ordinamento)
- .c – diploma di istruzione secondaria superiore
- .d – diploma di qualifica di istituto professionale
- .e – licenza media
- .f – licenza elementare

Posizione nell'azienda:

- .a – titolare/imprenditore
- .b – amministratore delegato/direttore
- .c – manager
- .d – quadro
- .e – responsabile ufficio vendite/acquisti
- .f – altro (specificare) \_\_\_\_\_

2. Dati dell'impresa

.a – sede (città e provincia) \_\_\_\_\_

- .b – principale settore di appartenenza (codice ATECO<sup>21</sup>) \_\_\_\_\_
- .c – anno di fondazione \_\_\_\_\_
- .d – numero di addetti totale \_\_\_\_\_
- .e – numero di addetti all'estero \_\_\_\_\_
- .e – fatturato (*compilare la seguente tabella*)

FATTURATO 2012 (in milioni di euro)	% UE	% extraUE

### **FORME DI INTERNAZIONALIZZAZIONE**

*(tipologie di presenza all'estero)*

1. Quali sono le forme di internazionalizzazione messe in atto dall'azienda?

- a – esportazioni
- b – importazioni
- c – agenti/distributori
- d – uffici di rappresentanza
- e – joint-venture
- f – filiali produttive
- g – servizi
- h – altro \_\_\_\_\_

2. Da quanto tempo operate all'estero?

- a – non operiamo ancora all'estero
- b – da meno di 1 anno
- c – da 1 a 3 anni
- d – da 4 a 10 anni
- e – oltre i 10 anni

3. In quali Paesi esteri opera attualmente la sua impresa?

*(massimo 5 paesi in ordine di importanza: 1 massima importanza - 5 importanza minima)*

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

<sup>21</sup> Inserire il codice principale della **classificazione delle attività economiche ATECO** (Attività **E**conomiche) adottata dall'Istituto Nazionale di Statistica italiano (ISTAT) per le rilevazioni statistiche: <http://www.codiciateco.it/>

4. Verso quali altri Paesi esteri vorreste espandervi nei prossimi tre anni?

(massimo 5 paesi in ordine di importanza: 1 massima importanza - 5 importanza minima)

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

5. Per quale motivo avete deciso di operare all'estero?

- a - per ampliare i mercati di approvvigionamento
- b - per espandere i mercati di sbocco dei nostri prodotti/servizi
- c - per esigenze legate alla riduzione della domanda interna
- d - per far fronte ai *competitors* internazionali
- e - siamo un'azienda *born global*, nata per essere presente sui mercati internazionali
- f - altro

## SEZIONE 2 - LE PMI NEI MERCATI INTERNAZIONALI

### DIFFICOLTA' DELLE PMI NEI MERCATI ESTERI

6. Quali sono le maggiori difficoltà incontrate dalle PMI nell'approccio ai mercati esteri? (massimo 5 risposte in ordine di difficoltà: 1 massima difficoltà - 5 difficoltà minima)

- a - nessuna difficoltà
- b - dimensione aziendale
- c - personale inadeguato
- d - differenze culturali e linguistiche
- e - inaffidabilità dei partner esteri
- f - procedure burocratiche
- g - problematiche doganali e fiscali
- h - costi di accesso ai mercati esteri elevati
- i - difficoltà di accesso ai finanziamenti
- l - rischio pagamenti
- m - credito bancario difficoltoso
- n - scarsa assistenza degli enti preposti
- o - scarsa conoscenza dei mercati esteri
- p - altro

7. Quali forme di supporto possono contribuire a superare le barriere nell'accesso ai mercati esteri per le PMI? (sono possibili più risposte)

- a - finanziamenti per i processi di internazionalizzazione
- b - facilitazioni nell'accesso al credito
- c - formazione del personale coinvolto per migliorare le competenze
- c - servizi e consulenze a supporto dell'internazionalizzazione

- d – riduzione delle procedure burocratiche
- e – forme di aggregazione con altre aziende
- f – altro

### **COMPETENZE RICHIESTE NEI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE**

8. Quali sono, secondo la sua esperienza, le competenze più importanti nel processo di internazionalizzazione

*(massimo 5 risposte in ordine di importanza: 1 massima importanza – 5 importanza minima)*

- a – comunicative/relazionali
- b – linguistiche
- c – problem solving
- d – team working
- e – cross cultural management
- f – nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC)
- g – marketing internazionale e business plan per l'estero
- h – strategie di internazionalizzazione
- i – global supply chain (logistica, trasporti, dogane)
- l – contrattualistica e fiscalità internazionale
- m – altro

9. Quali sono, secondo la sua autovalutazione, le competenze in cui si sente carente?

*(massimo 5 risposte in ordine di importanza: 1 massima importanza – 5 importanza minima)*

- a – comunicative/relazionali
- b – linguistiche
- c – problem solving
- d – team working
- e – cross cultural management
- f – nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC)
- g – marketing internazionale e business plan per l'estero
- h – strategie di internazionalizzazione
- i – global supply chain (logistica, trasporti, dogane)
- l – contrattualistica e fiscalità internazionale
- m – altro

### SEZIONE 3 - LA FORMAZIONE PER LE PMI

#### LA FORMAZIONE A SUPPORTO DEI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

10. Quali strumenti ritiene più utili per supportare i processi di internazionalizzazione nella sua impresa?

*(massimo 5 risposte in ordine di importanza: 1 massima importanza – 5 importanza minima)*

- a – formazione mirata dell'imprenditore/management
- b – formazione continua dei dipendenti coinvolti nel processo
- c – assunzione di nuovi dipendenti con le competenze necessarie
- d – affiancamento da parte di esperti / consulenti
- e – ricorso a servizi di supporto erogati da associazioni di categoria, banche, sistema camerale, regione Lombardia, altri enti preposti
- f – reti di imprese per superare il limite dimensionali e condividere competenze, servizi, formazione
- g – altro

11. Secondo lei, quali sono le principali difficoltà di accesso alla formazione per le PMI?

*(massimo 2 risposte)*

- .a – costi (troppo alti)
- .b – tempi (non conciliabili con le necessità aziendali delle PMI)
- .c – modalità (troppo legate alla formazione d'aula)
- .e – contenuti (teorici, poco legati alle esigenze concrete aziendali)
- .f – motivazione (scarso interesse del personale a partecipare a corsi)

#### LA FORMAZIONE EFFETTUATA NELLA VOSTRA AZIENDA

*(ad esclusione del corso Go.In')*

12. Negli ultimi 5 anni nella vostra azienda sono state realizzate altre attività di formazione oltre al corso Go.In' per il personale addetto ad operare con l'estero?

- a – nessuna (passare alla domanda 14)
- b – una
- c – più di una

13. Quando avete pensato alla formazione come strumento per supportare l'espansione sui mercati esteri?

- a – in fase progettuale
- b - quando abbiamo iniziato a muoverci sui mercati esteri
- c – dopo aver riscontrato alcune difficoltà
- d – su suggerimento di consulenti/associazioni di categoria

- e – sulla base dell’esperienza di altri corsi di formazione frequentati
- f – altro

14. Come sono stati rilevati i fabbisogni formativi?

- a – non li abbiamo rilevati
- b – con il supporto di associazioni datoriali, sindacali o di enti bilaterali
- c – con un esperto in formazione (analisi dei fabbisogni e bilancio delle competenze)
- d – valutazione interna all’azienda da parte dell’imprenditore/manager  
e – rilevazione interna con colloqui alle figure chiave aziendali (resp. Reparto etc.)
- f – rilevazione interna all’azienda effettuata direttamente con i dipendenti

15. Come sono state finanziate le attività formative aziendali, escludendo il corso Go.In’?

*(sono possibili più risposte)*

- a – direttamente dall’azienda
- b – tramite i Fondi Paritetici Interprofessionali
- c – da parte di Enti formativi o di categoria
- d – utilizzo di voucher formativi regionali
- e – altro

16. Secondo la sua opinione, l’uso delle nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione e dei social media per realizzare attività formative<sup>22</sup> è:

- a – fondamentale
- b – importante
- c – poco importante
- d – irrilevante
- e – altro

#### **SEZIONE 4 - GLI ESITI DEL CORSO GO.IN’**

17. Secondo lei cosa rappresenta la formazione ricevuta con il corso Go.In’ per la sua azienda?

- a – un investimento a breve termine
- b – un investimento a medio termine
- c – un’opportunità di aggiornamento delle competenze

---

<sup>22</sup>E-learning, piattaforme didattiche online, social network, blog, ecc.

- d –uno strumento utile per mantenersi competitivi
- e –altro

18. Quali elementi della formazione ricevuta considera più importanti?

*(sono possibili più risposte)*

- a – sintesi tra contenuti accademici e tecnico - professionali
- b – esperienza sul campo dei relatori
- c – casi pratici aziendali ed esercitazioni
- d – possibilità di avere un tutor, per alcune giornate, al termine del corso
- e – supporto didattico anche tramite e-learning
- f – possibilità di usufruire di contributi economici alla formazione
- g – “study tour”
- h – altro

19. Secondo lei, quali moduli formativi sono stati più utili?

*(sono possibili fino a 5 risposte, da numerare in ordine di importanza: 1=pìù importante, 5 meno importante)*

- a – lezioni di cornice/raccordo sugli scenari internazionali
- b – lezioni di strategia e atteggiamento imprenditoriale
- c – lezioni di marketing strategico
- d – lezioni di business plan
- e – momenti di laboratorio sul project work
- f – lezioni sul sistema bancario/finanziario
- g – lezioni sulle innovazioni tecnologiche e nuovi prodotti
- h – lezioni sulle problematiche doganali
- i – lezioni sui marchi e brevetti
- l – eventi esterni sull’argomento (seminari, workshop)
- m – comunicazione interculturale
- n – strumenti di autovalutazione (questionari, esercitazioni pratiche, di gruppo, individuali)

20. I contenuti del corso sono stati coerenti rispetto agli obiettivi?

- a – sì
- b – in parte
- c – no

21. La realizzazione di un project work come parte integrante dell’attività formativa, con il supporto dei docenti, è stata:

- a – fondamentale
- b – importante
- c – poco importante
- d – irrilevante

22. Il gruppo classe che si è costituito è stato una risorsa:

- a – fondamentale
- b – importante
- c – poco importante
- d – irrilevante

23. Quali sono stati i punti di forza del corso?

*(sono possibili più risposte)*

- a – tempi (in termini di compatibilità con gli impegni di una PMI)
- b – modalità (in termini di comprensibilità e facile applicazione dei contenuti)
- c – metodologia (*specificare*):
  1. lezioni frontali
  2. esercitazioni in sottogruppo
  3. simulazioni (roleplaying)
- d – contenuti (in termini di obiettivi formativi mirati ai fabbisogni dell'azienda)
- e – supporti informatici, multimediali, digitali
- f – altro

24. Ha rilevato delle criticità ?

- a – sì
- b – no (passare alla domanda 25)

25. Se sì, in quale/i categorie?

*(sono possibili più risposte)*

- a – tempi (in termini di compatibilità con gli impegni di una PMI)
- b – modalità (in termini di comprensibilità e facile applicazione dei contenuti)
- c – metodologia (*specificare*):
  1. lezioni frontali
  2. esercitazioni in sottogruppo
  3. simulazioni (roleplaying)
- d – contenuti (in termini di obiettivi formativi mirati ai fabbisogni dell'azienda)
- e – supporti informatici, multimediali, digitali



f – altro

26. Quali fra i contenuti appresi durante il corso ha già avuto modo di utilizzare nelle procedure e/o processi aziendali?

27. I docenti hanno spiegato in modo chiaro, stimolato l'interesse e usato metodi di insegnamento efficaci?

a – sì

b – in parte

c – no

28. I docenti hanno mostrato disponibilità nei confronti delle esigenze e delle richieste degli allievi e nel fornire chiarimenti?

a – sì

b – in parte

c – no

29. In relazione agli aspetti appena considerati (grado di conoscenza, chiarezza espositiva, capacità di stimolare interesse, efficacia dei metodi e disponibilità) quanti sono i docenti per i quali esprimerebbe un parere fortemente positivo? (indicare il numero) \_\_\_\_\_

30. Complessivamente l'organizzazione e l'assistenza in aula sono state adeguate?

a – sì

b – in parte

c – no

31. Secondo la sua valutazione complessiva il corso Go in' è stato:

a – molto efficace

b – efficace

c – poco efficace

e – inefficace

32. Scriva un suo commento conclusivo e riassuntivo su questa esperienza

**PROPOSTE PER LE NUOVE EDIZIONI DEL CORSO GO.IN'**

*(Il vostro contributo verrà preso in considerazione per la progettazione di nuove edizioni del corso Go.In')*

33. A quale/i di questi moduli vorrebbe fosse dedicato più spazio?

*(sono possibili più risposte)*

- a – lezioni di cornice/raccordo sugli scenari internazionali
- b – lezioni di strategia e atteggiamento imprenditoriale
- c – lezioni di marketing strategico
- d – lezioni di business plan
- e – momenti di laboratorio sul project work
- f – lezioni sul sistema bancario/finanziario
- g – lezioni sulle innovazioni tecnologiche e nuovi prodotti
- h – lezioni sulle problematiche doganali
- i – lezioni sui marchi e brevetti
- l – eventi esterni sull'argomento (seminari, workshop)
- m – comunicazione interculturale
- n – strumenti di autovalutazione (questionari, esercitazioni pratiche, di gruppo, individuali)

34. Quale/i dei seguenti contenuti vorrebbe fosse/ro inserito/inel corso?

*(sono possibili più risposte)*

- a – business English
- b – comunicazione
- c – fiscalità internazionale
- d – come strutturare in azienda un ufficio export
- e – contrattualistica internazionale
- f – trasporti internazionali, logistica e termini di consegna (Incoterms).
- g – strategie di internazionalizzazione e modalità di ingresso nei paesi esteri
- h – altro

35. Che scansione temporale proporrebbe per un prossimo corso?

- a – la stessa di questo corso
- b – 3 week-end al mese
- c – poche ore serali, due volte la settimana
- d – altro

**INFORMATIVA PER LA TUTELA DELLA PRIVACY, LEGGE 196/2003 E SUCCESSIVE MODIFICHE**

Ai sensi della Legge 196/2003 sulla tutela della privacy, si informa che i dati forniti con il presente questionario saranno utilizzati esclusivamente per la valutazione degli esiti del corso Go'Ine a fini statistici e di ricerca. Per i diritti riservati dalla citata legge 196/2003 si rimanda a quanto previsto dall'art. 13. Con l'invio del questionario il compilatore dichiara di aver preso visione dell'informativa ex lege 196/2003 relativamente ai dati forniti ed esprime il proprio consenso al trasferimento e al trattamento degli stessi per le finalità sopra indicate.

**Appendice 8. Questionario di follow up a sette mesi dalla conclusione del corso Go.In' (capitolo III, § 3.3.)**

**QUESTIONARIO DI FOLLOW-UP DEL CORSO GO.IN'**

Vi chiediamo gentilmente di compilare questo breve questionario di follow up, importante per valutare anche a distanza di circa sei mesi gli esiti del corso Go.In'. Vi chiediamo nuovamente anche alcuni dati generali (settore e fatturato) mancanti in parte nel precedente questionario, che verranno utilizzati unicamente in forma anonima per motivi di ricerca.

Le impressioni espresse a caldo alla fine del corso potrebbero essersi modificate dopo essere tornati in azienda. Inoltre, potrete dirci se avete avuto modo di trasporre nell'operatività della vostra azienda alcune delle conoscenze apprese durante il corso e quali, finora, si siano rivelate più utili. Grazie per la collaborazione!

**DATI GENERALI**

**1. PRINCIPALE SETTORE DI ATTIVITA' (barrare la casella relativa al settore principale)**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Agricoltura, silvicoltura, pesca          | <input type="checkbox"/> Medicinali e farmaceutici                | <input type="checkbox"/> Altre industrie manifatturiere         |
| <input type="checkbox"/> Industria estrattiva                      | <input type="checkbox"/> Prodotti in gomma e plastica             | <input type="checkbox"/> Costruzioni                            |
| <input type="checkbox"/> Prodotti alimentari, bevande, tabacco     | <input type="checkbox"/> Materiali da costruzione                 | <input type="checkbox"/> Energia, gas e acqua                   |
| <input type="checkbox"/> Tessile, abbigliamento, cuoio e calzature | <input type="checkbox"/> Siderurgia e metallurgia                 | <input type="checkbox"/> Logistica e trasporti                  |
| <input type="checkbox"/> Legno e prodotti in legno                 | <input type="checkbox"/> Prodotti in metallo                      | <input type="checkbox"/> Informatica / telecomunicazioni        |
| <input type="checkbox"/> Carta e prodotti in carta                 | <input type="checkbox"/> Macchine e impianti meccanici            | <input type="checkbox"/> Ricerca e sviluppo, servizi tecnici    |
| <input type="checkbox"/> Editoria e stampa                         | <input type="checkbox"/> Elettrodomestici                         | <input type="checkbox"/> Consulenza, altri servizi alle imprese |
| <input type="checkbox"/> Petrolio e altri prodotti energetici      | <input type="checkbox"/> Prodotti elettrici, elettronici e ottici | <input type="checkbox"/> Servizi sociali e personali            |
| <input type="checkbox"/> Prodotti chimici e fibre                  | <input type="checkbox"/> Mezzi di trasporto e loro componenti     | <input type="checkbox"/> Altro (specificare: _____)             |

**FATTURATO TOTALE E FATTURATO ESTERO**

2. FATTURATO 2012 in milioni di Euro \_\_\_\_\_
3. FATTURATO ESTERO 2012 TOTALE (UE ed extraUE) in milioni di euro \_\_\_\_\_  
(mettere 0 se non c'è stato fatturato estero)
4. FATTURATO ESTERO SOLO PAESI extra UE in milioni di euro \_\_\_\_\_  
(mettere 0 se non c'è stato fatturato extraUE)

**ESITI DEL CORSO GO.IN'**

5. Secondo lei, ad oggi quali moduli formativi sono stati più utili?  
(sono possibili fino a 5 risposte)

- a – lezioni di cornice/raccordo sugli scenari internazionali
- b – lezioni di strategia e atteggiamento imprenditoriale
- c – lezioni di marketing strategico
- d – lezioni di business plan
- e – momenti di laboratorio sul project work
- f – lezioni sul sistema bancario/finanziario
- g – lezioni sulle innovazioni tecnologiche e nuovi prodotti
- h – lezioni sulle problematiche doganali
- i – lezioni sui marchi e brevetti
- l – eventi esterni sull’argomento (seminari, workshop)
- m – comunicazione interculturale
- n – strumenti di autovalutazione (questionari, esercitazioni pratiche, di gruppo, individuali)

6. Quali fra i contenuti appresi durante il corso ha avuto modo di utilizzare nelle procedure e/o nei processi aziendali?

7. Secondo lei dopo il corso è cambiato il suo comportamento imprenditoriale?

SI  NO

8. Se sì, in che modo è cambiato?

9. E rimasto in contatto con altri partecipanti al corso?  SI  NO

#### **VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CORSO**

10. Secondo la sua valutazione attuale, a distanza di sei mesi, il corso Go in’ è stato:

- a – molto efficace
- b – efficace
- c – poco efficace
- e – inefficace

11. Partecipa al corso ADVANCED?  SI  NO

12. Scriva un suo commento sull’utilità di questa esperienza a distanza di sei mesi

#### **INFORMATIVA PER LA TUTELA DELLA PRIVACY, LEGGE 196/2003 E SUCCESSIVE MODIFICHE**

Ai sensi della Legge 196/2003 sulla tutela della privacy, si informa che i dati forniti con il presente questionario saranno utilizzati esclusivamente per la valutazione degli esiti del corso Go’Ine a fini statistici e di ricerca. Per i diritti riservati dalla citata legge 196/2003 si rimanda a quanto previsto dall’art. 13. Con l’invio del questionario il compilatore dichiara di aver preso visione dell’informativa ex lege 196/2003 relativamente ai dati forniti ed esprime il proprio consenso al trasferimento e al trattamento degli stessi per le finalità sopra indicate.

## Appendice 9. Schema delle interviste effettuate in azienda agli imprenditori partecipanti al corso Go.In' (capitolo III, § 3.4.)

### SCHEMA PER INTERVISTA

Data:

Durata prevista: 40'

Intervistati:

Luogo dell'intervista: impresa dell'intervistato

Intervistatrici: Maria Rosa Matina (tutor didattica del corso) e Marina Zanga (dottoranda SID)

Temi di ricerca: internazionalizzazione, formazione, dialogo intergenerazionale nelle PMI

#### 1) Profilo degli interlocutori e dell'impresa (3'):

- Chi è l'interlocutore (età, ruolo nell'impresa, decorrenza, generazione nel family business)
- Settore di attività e dimensione dell'impresa: numero dipendenti, età media, fatturato
- Forme di internazionalizzazione e rapporto export-fatturato (distinto tra intraUE e paesi terzi).

#### 2) L'impresa e l'internazionalizzazione (5') :

- **Come e perché siete approdati nei mercati esteri? Con quali risorse e supporti?**
- Quando e perché siete approdati nei mercati esteri? Con quali risorse/competenze?
- È stata una scelta strategica o obbligata dal mercato e/o dalla concorrenza?
- Con quale modalità? (export indirette, dirette, joint venture, franchising, IDE)?
- Con quali supporti? (associazioni di categoria, CCIAA, Lombardia Point, ecc.)
- Quali sono le competenze chiave per internazionalizzarsi?

#### 3) L'impresa e l'innovazione (5') :

- **Quanto conta l'innovazione per la vostra impresa e quanto ha contribuito ad aumentare la produttività e la competitività sui mercati esteri?**
- Come avete innovato prodotti e/o processi? Con quali risorse umane (competenze) e quali investimenti?
- Quanto e come sono correlate per voi innovazione e internazionalizzazione?
- Quanto puntate sul marchio? Quanto sul made in Italy?
- L'innovazione ha aumentato la produttività e la competitività d'impresa?

#### 4) L'impresa e la formazione (5') :

- **Che parte ha la formazione nella vostra impresa e come viene realizzata?**
- Che parte ha la formazione nella vita della sua impresa? rientra nella vostra politica di investimento? Perché?

- Che tipo di formazione fate? (prevalentemente tecnica, comportamentale, manageriale) per ruoli, per settori, rivolta a tutti i collaboratori (ad es. lingue straniere, TIC, competenze tecnico specialistiche). Come la scegliete? Fate formazione in azienda (training on the job)?
- Avete, prima o dopo, indagato i fabbisogni formativi delle diverse figure aziendali?(Top, tecnici, medium,down). E gli esiti dell'attività formativa?
- Utilizzate finanziamenti – pubblici e/o privati – per la formazione? Quali sono i vostri enti di riferimento?

5) L'impresa e il mercato del lavoro (5')

- **Come selezionate e assumete il personale? Che impatto ha la riforma del lavoro nella vostra impresa?**
- Quali figure professionali avete ricercato e assunto negli ultimi cinque anni?
- Quali contratti di lavoro avete stipulato?
- Che impatto ha la recente riforma del lavoro nella vostra impresa?
- Come valutate il nuovo contratto di apprendistato?

6) L'impresa e il dialogo intergenerazionale (5')

- **Come sono vissuti il passaggio e il dialogo intergenerazionale nella sua impresa? Ci può fare degli esempi di qualche effetto collegato all'internazionalizzazione?**
- Come si è inserito/a in azienda? (per un evento casuale, per una programmazione preesistente, essendone protagonisti attivi, subendone un po' modi, tempi, ruoli, il ruolo che ricoprite lo avete scelto o vi è stato assegnato ...)
- Nel ruolo che ricopre si sente pienamente attivo e responsabile? Come e quanto conta la presenza della/delle generazione/i precedenti?
- Quali sono i punti di forza e di debolezza nel dialogo intergenerazionale?
- Quale ruolo ha avuto l'internazionalizzazione nella comunicazione intergenerazionale? (li ha migliorati, consolidati, resi conflittuali), ce lo può spiegare con qualche esempio?

7) La rete con il territorio (3')

- **Fate parte di un network di imprese sul territorio o avete stipulato contratti di rete?**
- Secondo lei, che influenza hanno le reti di impresa e le altre forme associative sulle PMI?

8) L'impresa e la crisi (3')

- **Qual è la vostra ricetta anticrisi?**

**Appendice 10. Consenso informato e autorizzazione al trattamento dei dati personali per le interviste videoregistrate effettuate in azienda agli imprenditori partecipanti al corso Go.In' (capitolo III, § 3.4.)**

**CONSENSO INFORMATO E AUTORIZZAZIONE AL TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI  
PER INTERVISTA VIDEOREGISTRATA**

Gentile \_\_\_\_\_ la ringraziamo per la sua disponibilità a partecipare all'intervista su Internazionalizzazione, formazione e dialogo intergenerazionale nelle PMI.

L'intervista che ha accettato di concedere sarà videoregistrata. Pertanto, ai sensi delle disposizioni vigenti sul trattamento dei dati personali (Codice in materia di protezione dei dati personali, D.Lgs. 196/2003 e successive modifiche) le chiediamo la sua autorizzazione ad utilizzare la registrazione video e le trascrizioni per scopi didattici, di ricerca e di pubblicazione sul Bollettino ADAPT e/o sulla rivista CQIA della Scuola Internazionale di Dottorato di Ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro di cui facciamo parte.

Per qualsiasi informazione può contattare le sottoscritte, quali referenti della ricerca:

Maria Rosa Matina, dottoranda SID, cell. \_\_\_\_\_, email: maria.matina@unibg.it  
Marina Zanga, dottoranda SID, cell. \_\_\_\_\_, email: marina.zanga@unibg.it

.....  
(luogo e data)

.....  
(firme)

Il/La sottoscritto/a ..... nato/a a ..... il  
..... in qualità di ..... dell'impresa  
..... con sede in ..... via ..... ,  
cell. \_\_\_\_\_, email ..... autorizza l'uso delle  
audio e videoregistrazioni dell'intervista e delle relative trascrizioni esclusivamente per  
scopi didattici, di ricerca e di pubblicazione sul Bollettino ADAPT e/o rivista CQIA.

.....  
(luogo e data)

.....  
(firma)

## **Ringraziamenti**

Desidero ringraziare le persone che hanno contribuito a rendere possibile la realizzazione di questo lavoro, con particolare riferimento alle due indagini empiriche.

In particolare, il dott. Ruggero Berti di Confindustria Lombardia, che ha consentito l'utilizzo dei dati dell'indagine sull'internazionalizzazione, e il prof. Marco Mutinelli dell'Università degli Studi di Brescia, che ha curato per Confindustria l'elaborazione dell'indagine e mi ha fornito i dati della rilevazione.

Il prof. Tommaso Minola, direttore del corso Go.In', che mi ha dato l'opportunità di partecipare al corso come docente e di analizzarlo come ricercatrice. Le tutor didattica e d'aula del Go.In', dott.ssa Maria Rosa Matina ed Elena Ciscato, per l'aiuto e la collaborazione nella realizzazione dei questionari e delle interviste agli imprenditori.

Il prof. Gianpaolo Baronchelli, dell'Università degli Studi di Bergamo, per i consigli e la lettura della parte sull'internazionalizzazione delle PMI. La prof.ssa Michela Cameletti dell'Università degli Studi di Bergamo, per l'aiuto nella rielaborazione statistica dei dati dell'indagine di Confindustria.

Infine, un ringraziamento speciale va agli imprenditori e alle persone che lavorano nelle imprese che hanno partecipato al corso Go.In' e che ho incontrato nel corso della mia attività di ricerca e professionale.