

Esportare dall'Isola: soggetti, ostacoli, strategie, successi

Di Andrea Biagiotti e Gianfranco Viesti

Bozza

1. Un profilo delle imprese siciliane che esportano

La ricerca sulle imprese siciliane attive sui mercati esteri si è avvalsa di un importante strumento conoscitivo: un'indagine diretta condotta somministrando un questionario a risposte chiuse ad un insieme di 325 aziende. La rilevazione ha consentito di ricostruire alcuni dei tratti principali dei titolari, delle strutture organizzative e dei comportamenti, oltre che della *performance*, delle imprese. Per questo insieme di imprese sono state anche esplorate le relazioni tra la loro attività sul versante delle esportazioni e alcune loro caratteristiche di carattere settoriale e territoriale. Le imprese siciliane attualmente (2011) esportatrici coinvolte nell'indagine sono 150, appartenenti a quattro ambiti di attività: agricoltura (11 casi), agroindustria (76 casi), "altra manifattura" (26 casi) ed estrattivo (37 casi). Le imprese agricole sono attive nella produzione di ortaggi (come zucchine, pomodori, patate, etc.), frutta (arance, limoni, fichi d'india, etc.) e piante ornamentali. Le imprese agroindustriali operano nella lavorazione di prodotti agricoli destinati a produrre alimenti di varia natura: dall'olio d'oliva al vino di diverse tipologie; dai derivati più semplici del pomodoro (polpa, pelati e cubetti per l'inscatolamento) ai sughi con diversi livelli di sofisticazione e ricchezza di ingredienti; dalla produzione di liquori e bevande a base di aromi locali all'attività conserviera prevalentemente basata su frutta, verdura e risultati della pesca. Quella che abbiamo definito "altra manifattura" raccoglie invece le attività manifatturiere di carattere non agroindustriale, in particolare la produzione di ceramiche artistiche e ornamentali, di imbarcazioni e accessori per la nautica, di materiali e componenti per la casa e l'arredamento (oltre a altre differenziate attività). Infine, nel settore estrattivo le imprese sono particolarmente attive nella lavorazione del marmo, del granito e della pietra lavica. La rilevazione ha coinvolto anche 95 imprese siciliane, impegnate nei medesimi settori, che non hanno attualmente in corso un'attività di export e che rappresentano un utile elemento di comparazione. In una prospettiva comparativa sono inoltre state incluse nella rilevazione 72 imprese non siciliane attive nel settore agroindustriale e operanti in territori specializzati¹. Le comparazioni fra esportatrici e non, fra imprese siciliane e non, e all'interno dei 4 ambiti (o settori) di attività saranno sistematicamente valorizzate.

L'età media dei titolari delle imprese siciliane esportatrici è di 56 anni; è sostanzialmente coincidente con quella dei titolari delle imprese che attualmente non esportano. Il confronto basato sulle classi di età degli imprenditori e attraverso i settori non rivela differenze importanti. E' invece, prima

1 Si tratta di Cuneo (22 casi), Napoli (23 casi), Salerno (21 casi) e Siena (6 casi).

informazione molto rilevante, il livello di istruzione a distinguere significativamente i due gruppi. I titolari delle imprese esportatrici presentano un titolo di studio superiore al diploma in più di un terzo dei casi (35,8%), e con una percentuale quasi doppia rispetto ai titolari delle imprese che non esportano (18,6%). Il divario risulta ancora più accentuato, come mostra la **tabella 1**, all'interno del settore agroindustriale e dell'altra manifattura, dove i titolari con i più elevati livelli di istruzione superano il 40%. Il confronto tra imprese esportatrici dell'agroindustria siciliane e degli altri territori indica per altro nell'elevato livello di formazione un tratto più tipicamente siciliano, coinvolgendo il 42,6% dei casi, contro il 28,8% nel gruppo di confronto.

QUI TAB. 1

Le imprese siciliane esportatrici sono state costituite in periodi assai diversi; alcune in tempi recenti, altre in un passato ormai lontano. Mediamente, 26 anni fa; così come le imprese non esportatrici. I due gruppi si distribuiscono in maniera abbastanza omogenea anche confrontando gli anni di costituzione raccolti in classi. La variabile settoriale sembra essere importante, come mostra la **tabella 2**. Le imprese si distribuiscono in maniera molto simile tra le classi di età nel settore dell'altra manifattura (dove le esportatrici costituite prime del 1979 sono addirittura un quinto, il doppio delle non esportatrici), mentre nel settore agroindustriale la percentuale di imprese fondate dopo gli anni '90 e nell'ultimo decennio è decisamente superiore tra le esportatrici. Le esportatrici sono mediamente un po' più giovani (28 contro 34 anni). Più articolato il caso dell'estrattivo dove le imprese esportatrici sembrano crescere fra quelle nate nel decennio '80 e '90, per ridursi successivamente.

QUI TAB. 2

Da un punto di vista organizzativo, le imprese siciliane attive nelle esportazioni sono più frequentemente società di capitale e meno, come mostra la **Tabella 3**, ditte individuali rispetto alle imprese siciliane che attualmente non esportano. Esportatrici e non presentano invece, per quanto attiene al numero delle sedi e alla partecipazione a gruppi, caratteristiche molto simili.

QUI TAB. 3

Sono nella grande maggioranza (oltre l'80%) organizzate in un'unica sede in Italia e, per oltre il 90%, non fanno parte di gruppi. Sul versante occupazionale, le imprese esportatrici dichiarano in media un numero di occupati a fine 2011 pari a 23 unità. Si tratta quindi prevalentemente di piccole imprese. Il numero è molto maggiore nelle imprese non esportatrici (66 unità), essenzialmente per l'influenza di pochissime unità di dimensioni molto ingenti. E' sufficiente rimuovere un caso limite per ottenere un numero medio – 24 unità – sostanzialmente analogo a quello dell'altro gruppo. Per di più la **tabella 4** mostra come le imprese esportatrici – pur essendo sempre di dimensioni modeste – abbiano nella maggioranza dei casi più di 10 addetti, mentre le non esportatrici, a fronte di poche grandi unità, per il 60% contano meno di 10 addetti. Questa differenza è particolarmente vero per il settore agroindustriale dove le imprese esportatrici occupano in media un numero di unità più che doppio rispetto alle non

esportatrici (16 contro 6 occupati; le esportatrici non siciliane dichiarano per altro dimensioni medie ancor più robuste, con 24 unità).

QUI TAB. 4

Con riferimento alla composizione occupazionale delle imprese esportatrici, l'indagine fa emergere una presenza femminile media nelle imprese che esportano del 28% a fronte del 22% nelle altre. I dati al livello di settore mostrano profili abbastanza simili e una debole differenza nella quota di occupazione femminile tra i due tipi di impresa, ad eccezione dell'altra manifattura, dove la percentuale di donne nelle imprese esportatrici è discretamente superiore (31,1% contro 22,6%). I livelli nell'occupazione di lavoratori stranieri e nell'impiego di laureati non sembrano distinguere significativamente i due gruppi, attestandosi rispettivamente intorno all'8% e al 13-14%.

Il fatturato medio nel 2011 delle imprese esportatrici coinvolte nell'indagine è pari a 6,1 milioni di euro ed è superiore a quello delle non esportatrici (5,3; questo rimuovendo un unico caso decisamente fuori scala). Il dato trova conferma al livello settoriale con scarti particolarmente ampi nel settore agricolo (6,5 contro 2,1 milioni) ed agroindustriale (5,9 contro 2,2), più modesti nel settore estrattivo (2,6 contro 1,5) e decisamente più contenuti nell'altra manifattura, che presenta livelli assoluti di fatturato decisamente superiori agli altri comparti (12,3 per le esportatrici contro 11,9 per le altre). La **tabella 5** mostra come la percentuale di imprese non esportatrici al di sotto del milione di euro sia il doppio delle esportatrici e, complessivamente, rappresenti oltre il 40% del gruppo in questione, secondo una tendenza sostanzialmente confermata al livello di settore.

QUI TAB. 5

L'indagine ha permesso anche di rilevare la diffusione di comportamenti innovativi da parte delle imprese, esportatrici e non. Il ruolo dell'innovazione nel processo di organizzazione di attività dell'export delle imprese sarà approfondito nel prossimo paragrafo.

Le imprese esportatrici risultano più frequentemente coinvolte in rapporti di collaborazione con altre imprese rispetto a quelle che non esportano. Considerando le possibili relazioni con soggetti dello stesso territorio e settore emerge che la maggioranza assoluta delle imprese esportatrici ha rapporti di collaborazione con altre imprese, mentre le non esportatrici hanno una frequenza più bassa (e lo scarto risulta particolarmente ampio nei rapporti con imprese operanti nello stesso territorio).

Come mostra la **tabella 6**, le relazioni con imprese operanti in altri territori e settori hanno una rilevanza significativamente inferiore, ma coinvolgono comunque oltre un quarto delle imprese esportatrici (a fronte di una quota molto minore di imprese non esportatrici). Nei diversi settori si conferma a grandi linee il quadro aggregato descritto. E' interessante notare inoltre come la collaborazione con altre imprese emerga come un elemento più diffuso tra le esportatrici siciliane del settore agroindustriale, rispetto a quanto riscontrato tra le imprese non siciliane; questo, per quanto attiene i rapporti con soggetti dello stesso settore (51,7% contro 40%) e dello stesso territorio (54%

contro 42,3%), mentre le relazioni con soggetti di altro settore e territorio hanno sostanzialmente la stessa frequenza nei due gruppi.

QUI TAB 6

La **tabella 7** mostra poi, per le imprese che hanno rapporti di collaborazione, i fattori importanti nella costituzione di questi legami, distinguendo fra rapporti di amicizia, contesto familiare e motivi economici. I motivi economici alimentano la cooperazione per tre quarti delle imprese esportatrici, rappresentando il fattore più diffuso. Tra le non esportatrici questo canale ha sostanzialmente la stessa rilevanza, con una diffusione leggermente maggiore. Per le imprese esportatrici il contesto familiare risulta rilevante in circa un quarto dei casi, con una frequenza di poco superiore a quella del gruppo delle imprese che non esportano. Sono i rapporti di amicizia a segnare invece significativamente la differenza tra i due gruppi, caratterizzando in due terzi dei casi le collaborazioni delle imprese esportatrici e meno del 40% di quelle delle non esportatrici. Anche in questo caso il profilo settoriale conferma sostanzialmente quello complessivo. Il confronto con le imprese esportatrici del settore agroindustriale operanti fuori dalla Sicilia, invece, rivela una più rilevante diffusione del canale familiare (42,3% contro 21,7%) e del contesto amicale (66,7% contro 56%) mentre in entrambi i gruppi i motivi economici sono i più importanti.

QUI TAB: 7

Complessivamente le imprese esportatrici siciliane si distinguono nel confronto con le non esportatrici per numerosi elementi, a partire dal livello di formazione del titolare che è più elevato, specialmente nel comparto dell'altra manifattura e agroindustriale. In quest'ultimo, è inoltre maggiormente accentuata la presenza di imprese più giovani. Sul versante dimensionale le imprese esportatrici, specie nel settore agroindustriale, presentano più frequentemente dimensioni un po' maggiori delle altre: hanno un numero di addetti relativamente modesto, ma è meno presente quella piccolissima dimensione che sembra caratterizzare le imprese non esportatrici. Anche il fatturato delle imprese esportatrici risulta superiore, al livello aggregato e per tutti i settori eccetto l'altra manifattura. Oltre ad avere titolari maggiormente istruiti, un numero superiore di addetti e un fatturato generalmente un po' più consistente, le imprese esportatrici si caratterizzano anche per il loro orientamento innovativo e per l'attitudine alla collaborazione. Il nesso tra innovazione ed esportazioni anticipa per molti versi il rapporto di causalità circolare tra collocazione sui mercati esteri e riorganizzazione aziendale che sarà esaminato nel prossimo paragrafo. Quanto alle collaborazioni, queste sembrano distinguere le imprese che esportano sia per la loro maggior diffusione, sia per il diverso peso che hanno al livello settoriale e territoriale. Sull'origine dei rapporti di collaborazione, infine, la ricerca mostra che, mentre per tutte le imprese il canale familiare ha un ruolo secondario e quello della cooperazione economica è preminente; il canale delle relazioni amicali è più importante per imprese esportatrici. Complessivamente, sembrano dunque essere risorse interne, legate *in primis* alle competenze della leadership aziendale, al suo capitale

umano, alle sue capacità relazionali e al suo orientamento innovativo a connotare le imprese che attualmente sono impegnate sul fronte delle esportazioni. Queste competenze sono esercitate in maniera molto selettiva – con riferimento al tipo di collaborazioni instaurate e ai contesti di interazione valorizzati, ma anche alle dimensioni della gestione aziendale su cui concentrare gli sforzi innovativi – rivelando, oltre ad una maggior capacità di sfruttare le risorse interne ed anche esterne all'azienda, una spiccata sensibilità per gli imperativi provenienti dal settore e dal contesto competitivo in cui si opera. Vi sono articolazioni settoriali in parte diversi nella valorizzazione di queste risorse distintive. Nel settore agroindustriale, in particolare, vi è una specifica declinazione di molti dei tratti tipici delle imprese esportatrici che abbiamo descritto e spesso un allontanamento dal profilo delle imprese del comparto dell'altra manifattura e, in parte, estrattivo; vi sono anche specificità anche rispetto a quanto emerso nel gruppo di confronto costituito da imprese operanti in territori esterni alla Sicilia. La comparazione sembra in effetti profilare, per questo settore, delle imprese esportatrici che hanno una sua specificità al livello regionale.

2. Come iniziano le esportazioni

Questo paragrafo analizza sempre, sulla base delle risposte al questionario somministrato alle imprese, condizioni e processi che portano le imprese ad avviare l'attività di esportazione.

Un primo dato ricavabile dall'indagine è lo scarto temporale che intercorre tra la costituzione dell'impresa e la prima operazione. Questa informazione va presa con un minimo di cautela, dato che l'anno di costituzione non necessariamente coincide con l'effettivo avvio dell'attività economica: può essere precedente, e l'attuale impresa essere frutto di una qualche trasformazione di una forma aziendale preesistente. Ma, ciò detto, il quadro che emerge è chiaro: vi è una grandissima diversità delle esperienze aziendali. Per le esportatrici siciliane, in metà dei casi il periodo è breve, inferiore ai tre anni; per l'altra metà è invece lungo o molto lungo: in un numero rilevante di casi superiore al decennio. Piuttosto simile è il quadro delle imprese esportatrici agroalimentari non siciliane esaminate per confronto.

Dall'analisi emerge subito un dato atteso e rilevante: le imprese sono molto diverse fra loro, "eterogenee" come si dice la terminologia della ricerca economica; e di conseguenza assai diverse sono le loro storie. Scopo di queste pagine è quello di verificare l'esistenza di similarità più forti; ovvero quello di chiarire ciò che accade nella media dei casi; un prossimo paragrafo farà un passo avanti nell'analisi distinguendo due grandi gruppi di imprese.

L'avvio dell'attività di esportazione è per molte imprese un fenomeno legato a una specifica opportunità, basato su meccanismi informali, difficilmente programmato con anticipo. L'indagine consente di presentare un'evidenza piuttosto ampia a supporto di questa conclusione generale.

In primo luogo, è possibile esaminare tutta una serie di fattori che hanno influito sulla decisione di esportare (cfr. tab. 8). Nel questionario ne sono stati elencati moltissimi (ben 16) potenzialmente rilevanti, con la possibilità di indicarne senza limite; le risposte delle imprese hanno teso a polarizzarsi fortemente su alcuni aspetti. Il singolo fattore più importante è risultato essere la partecipazione (verosimilmente dell'imprenditore) a fiere e/o altri eventi promozionali: il 74% dei rispondenti, infatti, la ritiene abbastanza o molto importante per la decisione di iniziare ad esportare. Si tratta di occasioni in cui si creano contatti d'affari che poi sfociano, evidentemente, in rapporti commerciali. Vi è un piccolo investimento dell'impresa nel partecipare, ma non si tratta di una vera e propria indagine di mercato pianificata e personalizzata: si partecipa alla fiera, si vede chi c'è e si cerca di stabilire relazioni. Simile l'indicazione che viene dal secondo fattore che risulta più rilevante e cioè "la conoscenza personale con imprenditori stranieri" (molto o abbastanza importante per il 56%). Questo può avvenire in occasioni fieristiche o, anche indipendentemente, sulla base di reti di relazioni, conoscenze, forse anche parentele, preesistenti. Sappiamo, non dal questionario ma dalle interviste che sono state realizzate, che in alcuni casi il primo contatto è con imprenditori di origine siciliana o comunque italiana che operano all'estero. Questi due fattori appaiono nettamente prevalenti rispetto agli altri. Si tratta di meccanismi che possono ridurre i costi di informazione e di transazione, di "scoperta", per operare sui mercati esteri, che rappresentano certamente il primo ostacolo per chi vuole cominciare ad esportare.

Già con il terzo fattore si riduce infatti significativamente, al 48%, il peso di quanti lo giudicano molto o abbastanza importante. Si tratta di clienti o fornitori che già operano all'estero. Legami "verticali" di filiera, dunque; rapporti commerciali preesistenti in Italia che forniscono l'occasione per andare anche all'estero. Date le tipologie produttive delle imprese siciliane, appare più probabile che si tratti di clienti italiani (piuttosto che di fornitori). Con una frequenza minore (36%) vengono indicati i legami orizzontali di filiera, cioè le occasioni nate da collaborazioni con imprenditori dello stesso settore che già esportano. E' possibile che in certa misura si tratti dello stesso fenomeno appena descritto: informazioni e occasioni che derivano da precedenti conoscenze e collaborazioni in Italia che aprono la strada verso l'estero: in alcuni casi con clienti, in altri con imprese dello stesso settore (che probabilmente realizzano prodotti simili ma non direttamente concorrenti).

Ancora inferiore è il peso delle collaborazioni con imprenditori della stessa zona che esportano (abbastanza o molto importante per il 23%). Questo appare interessante, perché come fattore che aiuta ad esportare sembra contare di più il legame settoriale, di filiera, l'essere attivi nello stesso business, piuttosto che l'appartenenza allo stesso territorio. E' coerente con una densità contenuta della presenza di imprese in Sicilia. Di questo si ha indirettamente conferma notando quanto poco rilevante, per

avviare le esportazioni, sia l'imitazione dei concorrenti (abbastanza o molto importante solo per il 18%). Naturalmente non tutti i concorrenti sul mercato interno delle imprese intervistate sono siciliani, anche se è ragionevole pensare che le imprese, ad esempio nel settore estrattivo o nell'agricoltura specializzata, percepiscano in modo particolare la concorrenza di altre imprese non troppo dissimili da loro, anche come localizzazione. Certamente però non si registra fra queste imprese, se non in minima misura, quell'effetto imitativo "di distretto" che ha caratterizzato tante storie dell'Italia esportatrice: la circostanza, cioè, che l'azione dei primi pionieri sui mercati internazionali – se di successo – viene prontamente imitata da altre imprese; esse, in larga misura simili, sfruttano l'esperienza delle prime. Più che un processo "di gruppo", l'internazionalizzazione delle imprese siciliane sembra – come già detto in apertura – un fenomeno individuale.

Tutti gli altri fattori ipotizzati hanno un ruolo ancora inferiore. Vi è un gruppo di aspetti che fa ancora una volta riferimento a meccanismi informali di riduzione dei costi di informazione (relativi alla domanda e alle condizioni di mercato) e anche di transazione (ricerca clienti). In un quarto circa delle esperienze delle imprese, infatti, hanno giocato un ruolo "internet, facebook, social network" (27%), i "reportage giornalistici e stampa specializzata" (25%), la partecipazione ad attività di formazione (23%) e i viaggi per motivi non di affari (26%). Le iniziative promozionali pubbliche o associative hanno avuto un ruolo limitato, anche se non irrilevante. In un quarto dei casi si sono rivelate molto o abbastanza importanti le iniziative di promozione della Regione o di enti locali, comunque più di quelle delle Camere di Commercio o delle associazioni di categoria (in entrambi questi ultimi casi, il 18%). Decisamente molto modesto il ruolo degli istituti di credito; così come è assai marginale il ruolo di dipendenti stranieri nell'azienda nel favorire contatti all'estero. Tutto ciò segnala già un fenomeno importante, che già è stato richiamato nel paragrafo precedente e su cui si tornerà più volte: le conoscenze chiave per l'attività di esportazione, e per il suo sviluppo nel tempo, si costruiscono dall'interno dell'azienda, o comunque intorno alla figura dell'imprenditore; sono le conoscenze che egli ha, le persone che incontra, i suoi rapporti di fiducia, che si traducono in affari.

QUI TAB. 8

Come già detto, è possibile comparare questo quadro, per il settore agroalimentare, con quello di un campione di imprese non siciliane, sia del Mezzogiorno (Campania) che del Centro-Nord. L'informazione principale che ne scaturisce è una forte somiglianza nell'importanza relativa dei canali (cfr. tab. 9). Le piccole imprese esportatrici siciliane, dunque, da questo punto di vista, non appaiono eccentriche rispetto ai normali comportamenti delle piccole imprese italiane. In questo quadro generale di somiglianza, vi è qualche differenza, che vale la pena notare. In primo luogo, per le non siciliane appaiono più rilevanti i legami economici preesistenti, come occasioni che favoriscono la prima attività di esportazione: sono più importanti, particolarmente nell'esperienza delle imprese del Centro-Nord, le occasioni create dal desiderio di imitare i concorrenti, così come quelle nate da collaborazioni dello

stesso settore, o da rapporti con clienti e fornitori. Si è appena detto che le imprese siciliane sono immerse in un ambiente economico meno “denso”, con minor presenza di legami e di rapporti con altre imprese, e questo non le aiuta; hanno meno occasioni per imitare, o per esportare legandosi ad altre imprese con cui si collabora già in Italia. Va tuttavia notato che il fattore “rapporti di collaborazione con imprenditori della nostra zona che esportano” ha una rilevanza molto bassa anche nelle esperienze non siciliane. In secondo luogo appare diverso il peso dei diversi attori associativi o pubblici nel favorire l’export; per le imprese non siciliane appaiono meno rilevanti le iniziative delle associazioni di categoria e di Regioni ed enti locali, mentre sono al contrario più rilevanti quelle delle Camere di Commercio. Fra i meccanismi informali di cui si è detto prima, è ancora una volta simile l’importanza di internet o della stampa specializzata mentre è inferiore, rispetto alle siciliane, l’importanza di viaggi non di affari: forse si può intuire che per il relativo isolamento della Sicilia, anche i viaggi non di affari siano occasione relativamente più preziosa e forse più rara, mentre altrove forse sono visti come un’esperienza talmente comune da non essere rilevante. Infine, va notato come sia del tutto simile anche altrove, e cioè assai modesto, il ruolo sia dei consulenti esterni sia degli istituti di credito: non si tratta di una specificità siciliana.

QUI TAB. 9

Che l’avvio del processo di esportazione sia stato per molte imprese non strettamente pianificato, è confermato dal fatto che l’avvio delle esportazioni ha richiesto solo in meno di un caso su tre (cfr. tab. 10) investimenti addizionali consistenti o molto consistenti. Come si vedrà fra poco, per le stesse imprese sono più spesso necessari investimenti rilevanti per continuare ad esportare (cfr. tab. 5.C, infra); ciò sembra testimoniare di un processo che si avvia anche per meccanismi informali, e verosimilmente su dimensioni contenute, e che poi, una volta che ha successo, impone all’azienda interventi di adeguamento. In negativo questo può apparire una strategia in parte improvvisata, che non adegua preventivamente l’azienda alle più difficili condizioni che normalmente caratterizzano i mercati lontani; in positivo può apparire una intelligente strategia di riduzione dei rischi: realizzo investimenti rilevanti solo quando ho una maggiore certezza dei ritorni che essi mi possono procurare. Non va comunque trascurato che, seppure per una parte delle esportatrici, questo ragionamento non vale, dato che l’avvio delle esportazioni coincide con cospicui investimenti: questo si vedrà chiaramente in un paragrafo successivo. Naturalmente, in una indagine qualitativa, il significato dell’accezione “investimenti consistenti e molto consistenti” è lasciato al giudizio personale dell’intervistato, e va rapportato alle contenute dimensioni medie delle imprese.

QUI TAB. 10

Per questo aspetto sembrano emergere differenze a seconda dei macrosettori in cui sono state suddivise le imprese del campione. Nuovi investimenti legati all’avvio dell’attività di esportazioni si registrano solo per una piccola minoranza delle imprese estrattive (cfr. tab. 11): evidentemente per questa attività tanto

le caratteristiche dei processi quanto quelle dei prodotti sono identiche indipendentemente dal mercato di destinazione. Nell'agroalimentare e nel manifatturiero vario la frequenza di rilevanti investimenti nell'esperienza aziendale è simile a quella dell'insieme del campione: una su tre o poco meno. Nell'agroalimentare, per le imprese non siciliane (del campione di confronto) la circostanza di aver effettuato investimenti consistenti o molto consistenti è un po' più presente; ma non moltissimo. Invece, pur con la cautela legata ad una numerosità contenuta, è interessante la circostanza che metà delle imprese agricole abbiano effettuato investimenti rilevante prima di esportare: probabilmente in questo caso la necessità di dover servire clienti lontani, ovvero di dover fornire una maggiore affidabilità sui tempi di consegna, può aver comportato la necessità di modificare aspetti significativi della vita aziendale.

QUI TAB. 11

Anche nel caso in cui questi investimenti siano stati realizzati, però, essi non hanno comportato una drastica discontinuità nella vita aziendale. Questo lo si deduce dalla risposta alla domanda sul loro canale di finanziamento: solo poche imprese (meno di una su dieci di quante hanno fatto investimenti) sono ricorse a finanza straordinaria, cioè ad un aumento del capitale sociale. Questo avviene anche nelle esperienze delle imprese non siciliane dell'agroalimentare. Gli investimenti sono prevalentemente realizzati grazie all'autofinanziamento, a prestiti bancari; in Sicilia – più che altrove – anche da finanziamenti pubblici.

A che cosa sono stati indirizzati questi investimenti? Più in generale, quali cambiamenti ha comportato l'avvio dell'attività di esportazione all'interno dell'impresa? Un'informazione d'insieme viene dalla domanda relativa alla necessità a cui ha dovuto fare fronte l'impresa per realizzare le prime esportazioni. Le risposte sono molto diversificate. In molti casi è mutato poco; al contrario, in altri casi, le imprese hanno indicato la necessità di intervenire su più funzioni. Tuttavia appare decisamente prevalente l'opportunità di intervenire sul prodotto e sul marketing, più che sulla produzione o sull'organizzazione. Sul primo fronte, il 52% circa dei rispondenti ha ritenuto necessario migliorare il proprio prodotto, mentre il 29% circa ha introdotto un prodotto nuovo. Non è possibile verificare l'importanza di questi miglioramenti o cambiamenti; appare però ragionevole pensare che nella maggioranza dei casi si tratta di cambiamenti incrementali più che radicali. Questo è confermato anche dalla necessità che è stata percepita (dal 37%) di creare nuovi packaging – probabilmente anche connessi all'etichetta per i clienti stranieri – e alla più ovvia necessità di sviluppare una nuova politica di marketing per i nuovi, lontani, clienti.

L'avvio dell'attività di esportazione è un'ottima occasione per mettere a frutto, verso nuovi consumatori, i prodotti già realizzati dall'impresa. Evidenza a riguardo si ricava registrando che la stragrande maggioranza (94%), fra le imprese intervistate, dichiara che ciò che ha indotto ad esportare è stata la ricerca di nuovi mercati per prodotti tradizionali dell'impresa. Questo vale per tutti i settori; e

cosa interessante, nelle stesse proporzioni anche per le imprese non siciliane. Non si tratta solo di questo, tuttavia. Una quota minoritaria ma non irrilevante di imprese dichiara che l'export è anche funzionale alla ricerca di nuovi sbocchi per i prodotti tradizionali dell'impresa poco apprezzati sul mercato nazionale. Due le possibili letture, non mutualmente esclusive: può darsi che l'impresa abbia una gamma di prodotti, alcuni dei quali con qualche difficoltà sul mercato interno, che propone all'estero; ovvero, cosa assai probabile, che queste imprese abbiano incontrato difficoltà sul mercato regionale o italiano negli ultimi anni a causa della contrazione dei consumi. Un altro 60% aggiunge ai prodotti tradizionali anche il desiderio di verificare l'opportunità per trovare nuovi sbocchi per nuovi prodotti. Da quel che si è detto in precedenza, appare ragionevole ipotizzare che, almeno al momento di avvio dell'export, essi rappresentino modifiche, variazioni, miglioramenti rispetto alla gamma già presente. Cosa interessante, anche il peso di queste motivazioni accessorie è largamente simile all'interno dei diversi settori, così come per le esportatrici non siciliane.

L'avvio dell'export avviene prevalentemente attraverso il contatto con importatori nei paesi di destinazione. I primi acquirenti all'estero sono infatti importatori nel 72% dei casi. Ancora una volta, il peso iniziale del canale "Importatori" è molto simile fra settori e per le imprese non siciliane. Ciò detto, vi è però evidenza di un utilizzo diversificato di possibili canali di penetrazione. Un certo peso lo hanno anche i canali diretti (le risposte non sono mutuamente escludenti) verso i consumatori finali (per il 23% delle imprese) e verso operatori al dettaglio, quali negozi e ristoranti (per il 31%). Il canale diretto appare più rilevante, come è logico attendersi, per il settore agroalimentare rispetto agli altri; e con lo stesso peso – rispetto al totale delle rispettive esportatrici – per siciliane e non siciliane. Infine per un altro 23% delle imprese esportatrici siciliane uno dei primi canali è stato rappresentato anche dalla grande distribuzione organizzata (GDO).

Non è possibile, con i dati disponibili, stabilire il peso relativo dei diversi canali, in particolare nel caso delle imprese che vendono nella GDO. Dall'insieme delle risposte delle imprese, e dalle informazioni raccolte con le interviste dirette, non pare però decisivo il ruolo di acquirente della GDO; può essere stata importante, ma in un numero minoritario di casi. L'esperienza di molte imprese italiane, e di interi distretti industriali, le cui iniziali esportazioni sono state favorite in maniera decisiva dall'azione di *buyers* stranieri, attivamente alla ricerca di nuovi prodotti italiani da immettere nelle proprie catene distributive, sembra ormai molto lontana nel tempo. Piuttosto andrebbe indagato se i primi partners commerciali stranieri, siano essi importatori, negozianti, ristoranti o simili, possano essere in qualche caso – o in molti casi – operatori italiani (o addirittura siciliani) che operano all'estero; interessati a prodotti per i quali è individuabile una specifica nicchia di mercato, anche rappresentata dalla comunità italiana all'estero. Se così fosse in taluni casi, non ci sarebbe da sorprendersi: il canale delle comunità all'estero è per l'export italiano un fattore importante sin dalla fine del XIX secolo (negli Stati Uniti e in America Latina); e poi dal dopoguerra nei paesi dell'Europa Centrale e Settentrionale, in connessione con i flussi

migratori. Tutto sta a non limitarsi ad essere fornitori di prodotti “etnici”, riservati a quote minoritarie di popolazione, ma saper penetrare nella domanda interna dei residenti.

Interessanti sono i risultati raccolti con il questionario relativamente ai primi mercati di sbocco dell’export: primo, secondo e poi terzo paese di destinazione. Il quadro è sorprendentemente vario, anche se è evidente l’orientamento delle esportatrici siciliane verso i paesi a maggior reddito più che verso quelli emergenti. Per un buon numero di imprese l’avvio delle esportazioni è un fenomeno prettamente europeo. Si tratta di paesi rispetto ai quali non solo le distanze fisiche, ma anche quelle culturali e relazionali, sono relativamente ridotte e con i quali è più semplice operare. I costi di informazione e di transazione, di “scoperta” possono così essere più ridotti rispetto ad altri paesi che presentano soglie di entrata più alte o vere e proprie barriere all’ingresso (ad esempio in termini di lotti minimi convenienti). I costi di scoperta possono naturalmente essere ridotti dall’azione di intermediari/importatori con i quali l’imprenditore entra in contatto: si ricordino a riguardo le argomentazioni già svolte circa i principali fattori che hanno favorito l’export: partecipazione a fiere e eventi e conoscenza personale con imprenditori stranieri. E’ europeo il primo mercato di sbocco per più di metà (57,4%) delle esportatrici siciliane (cfr. tab. 12): il paese più importante è naturalmente la Germania (24,3%), seguita da Svizzera e Francia; in molti casi però sono presenti anche paesi minori o viene genericamente indicata l’area dell’Unione Europea; non sempre si parte cioè dai mercati più grandi: anche questo può essere indice di casualità. Molto importanti sono gli Stati Uniti, e in genere l’area nordamericana: sono stati il primo mercato di sbocco per una esportatrice siciliana su sei. Trattandosi di un mercato lontano e difficile pare evidente che in questo caso vi sono stati specifici fattori – in particolare contatti diretti, personali, con operatori o importatori – che hanno consentito le prime operazioni. Anche il Mediterraneo ha un certo peso: è stato un paese mediterraneo il primo sbocco all’estero per una impresa siciliana su cinque. La sorpresa è il ruolo prevalente dell’isola di Malta – evidentemente vicina e relativamente “facile” – a fronte di una grande dispersione per gli altri paesi.

Comparando il primo paese in cui le imprese siciliane hanno esportato con i due successivi emergono molte conferme, in particolare sul ruolo dell’Europa. E’ interessante notare che appaiono i paesi dell’Europa Orientale, che non sono mai la prima destinazione ma in qualche caso la seconda: la loro importanza (compresa la Russia) è però modesta. Cresce invece sensibilmente molto la rilevanza dei paesi asiatici e dell’Australia. Si riduce il ruolo del NordAmerica (cosa in parte ovvia dato che è composto solo da due paesi) e diviene insignificante quello di Malta, laboratorio interessante per provare a cominciare, ma non per espandersi.

QUI TAB. 12

Lo stesso esercizio può essere ripetuto per le imprese agroalimentari. Innanzitutto, rispetto al quadro generale nel settore agroalimentare ci si concentra esclusivamente in Europa Occidentale, NordAmerica e, in misura inferiore, Asia; è del tutto irrilevante il ruolo dei paesi mediterranei e dell’Est Europa.

Comparando le siciliane con le non siciliane emergono moltissimi aspetti in comune, con un quadro d'insieme (gerarchia dei paesi, ruolo delle diverse area) assai simile. Principale differenza è che per le imprese agroalimentari siciliane sono ancora più importanti Germania e Svizzera come prime destinazioni dell'export, mentre per le non siciliane è maggiore il peso delle destinazioni extraeuropee. Quali che siano i canali esterni di contatto, l'avvio delle esportazioni poggia in maniera decisiva sulle risorse interne dell'azienda. Ne sono chiara dimostrazione le risposte alla domanda sul contributo fornito da diversi soggetti al successo del primo export (cfr. tab. 13). Una larghissima maggioranza delle imprese (il 69%) indica come molto o abbastanza importante il personale interno coinvolto nei rapporti con l'estero: può essere lo stesso imprenditore, ovvero i suoi diretti collaboratori, i tecnici di prodotto, gli amministrativi. Il peso del personale interno per un avvio dell'export di successo è identicamente molto grande anche per imprese agroalimentari non siciliane. Anche sotto questo aspetto l'esperienza del campione non pare eccentrica rispetto alla realtà italiana. Esportare è difficile e può diventare – come si vedrà tra poco – molto importante per l'azienda: le azioni chiave vengono svolte da persone interne all'azienda, di cui ci si fida, che conoscono perfettamente prodotti e produzione, e che possono imparare da questa esperienza. Ci sono altri soggetti che svolgono ruoli accessori: i più importanti sono i consulenti abituali, molto o abbastanza importanti per il 34% circa delle siciliane (e nelle stesse proporzioni per le non siciliane); si tratta con tutta probabilità di commercialisti o legali – i tipici consulenti aziendali – che forniscono aiuto negli aspetti normativi e contrattuali legati alla vendita a clienti nuovi e stranieri. Meno importante, e di molto, il ruolo dei centri servizi delle Camere di Commercio e delle associazioni di categorie, delle banche e di agenzie di consulenza specializzate. Coerentemente con quanto accennato in precedenza, il ruolo delle Camere di Commercio è un po' più importante per le agroalimentari del Centro-Nord non siciliane.

QUI TAB. 13

3. Lo sviluppo delle esportazioni

L'esportazione, come tutte le attività aziendali, può produrre nel tempo risultati più o meno positivi, a seconda di un vasto insieme di condizioni interne ed esterne all'impresa. Per le esportatrici siciliane intervistate vi è una maggioranza di casi in cui, a partire dalla prima operazione, le vendite all'estero sono proseguite bene, o almeno discretamente. Una precisa domanda del questionario chiedeva, infatti, come si fosse sviluppata l'esperienza verso i paesi esteri dopo aver realizzato le prime esportazioni. Volutamente la risposta è stata lasciata in termini qualitativi; ma con un evidente e chiaro riferimento ai dati a conoscenza dell'intervistato circa le effettive vendite all'estero. Per più di un terzo delle intervistate (cfr. tab. 14) il successo è notevole; ESSE sostengono che le esportazioni sono sempre cresciute. Qui è davvero impressionante come, nel settore agroalimentare, la quota di imprese che fornisce questa risposta sia identica fra siciliane e non siciliane. Un altro terzo delle imprese siciliane risponde di aver esportato tutti gli anni, ma non con un trend univocamente crescente. In particolare, il 27% sostiene di aver esportato tutti gli anni, ma con valori variabili in alto e in basso; ad esse è assimilabile l'11% circa per le quali le esportazioni sono rimaste stabili. Appare anche questo come un dato complessivamente positivo, dato che – rispetto alla precedente situazione di impresa puramente domestica – si sono comunque aggiunti nuovi mercati ai tradizionali sbocchi. Mettendo assieme questi tre gruppi (export stabile, alterno o sempre crescente) si hanno quindi più di due terzi delle esportatrici che, dopo la prima operazione, hanno comunque continuato. Una volta superata la barriera all'entrata sui mercati internazionali, in un numero rilevante di casi le imprese continuano sempre a vendere all'estero. A tutto ciò va aggiunta la circostanza – vista nel paragrafo precedente - che, per un numero significativo di imprese, le esportazioni sono divenute una quota rilevante del fatturato totale dell'impresa. Vi sono significative differenze fra i 4 settori in cui sono suddivise le imprese (cfr. tab. 14). Il peso di questi gruppi di maggior successo è infatti particolarmente alto per le imprese agricole (73%) e per le agroalimentari (72%); è un po' più basso per le estrattive, mentre è significativamente più contenuto per le altre manifatturiere.

Che succede alle altre? Vi sono state esperienze non positive: il 21% sono divenute esportatrici saltuarie, cioè per le quali vi sono stati anni in cui non vi è stato export; è una situazione decisamente non positiva, in quanto l'erraticità delle vendite all'estero, fuori dal potere dell'impresa, riduce tutti i vantaggi che possono venire dall'apertura di nuovi spazi. Ancora più negativa è la situazione delle imprese (il 10%) per le quali l'export si è presto concluso, e quindi la prima esperienza si è rivelata, complessivamente, di insuccesso. Ma, come visto, si tratta di un numero basso rispetto al totale.

QUI TAB. 14

Coerentemente con quanto ci si potrebbe aspettare dalla teoria economica, e soprattutto coerentemente con le gravi difficoltà registrate dalla domanda interna italiana negli ultimi anni, la performance complessiva delle imprese esportatrici è decisamente migliore rispetto alle non esportatrici. L'indicatore

di performance utilizzabile con i dati del questionario è la variazione del fatturato 2011 rispetto a quello del 2007. Per le imprese esportatrici il fatturato aumenta in media del 20% nel quadriennio, mentre per le non esportatrici l'aumento è solo dell'1%. La differenza è nettissima, anche se va tenuto presente come sia molto alta la varianza delle performance aziendali, e quindi vi siano anche imprese esportatrici con variazioni negative delle vendite, come pure imprese domestiche che vanno molto bene.

E' molto interessante notare le forti differenze settoriali. In agricoltura e nell'agroindustria il differenziale a favore delle esportatrici è ancora più netto: nel primo caso per chi esporta il fatturato aumenta in media del 23%, mentre si contrae del 21% per le non esportatrici; nell'agroindustria, la crescita del fatturato per le esportatrici è vivacissima, ben il 42% a fronte di una stazionarietà (-2%) per le non esportatrici. Qui si sommano le diverse dinamiche dei mercati, italiano ed internazionale, negli anni della crisi e le concrete possibilità di moltiplicare il fatturato, agendo sia sulla quantità sia sui prezzi dei prodotti, riuscendo ad arrivare ai consumatori internazionali. Particolarmente rilevante appare la performance delle imprese agroalimentari siciliane; lo sviluppo del loro fatturato nel quadriennio è infatti nettamente superiore a quello delle imprese agroalimentari non siciliane che sono state intervistate come campione di controllo. Va naturalmente tenuto presente che con una dimensione molto contenuta di fatturato al 2007 è più semplice raggiungere rilevanti tassi di crescita; resta però il fatto che i risultati sono stati particolarmente buoni per queste imprese.

Non è così nella manifattura varia, dove il fatturato si contrae sensibilmente in media per le imprese, e in modo più netto per le esportatrici. Nell'estrattivo, invece, le esportatrici hanno un dato molto negativo (-20%) mentre le imprese attive solo sul mercato nazionale hanno risultati nettamente migliori (+20%). Vale il dato aggregato, allora, e l'informazione che nell'insieme chi esporta ha una crescita maggiore delle vendite rispetto a chi vende solo in Italia, ma con l'avvertenza che le dinamiche aziendali sono assai diverse. Esportare aiuta, ma non garantisce il successo.

Quali sono i fattori che spiegano il generale successo all'esportazione delle imprese siciliane? E' stata posta nel questionario una domanda in tal senso, indicando una serie di risposte, non in alternativa: qualità, prezzo, canali distributivi, aiuto di strutture esterne. I risultati indicano in primo luogo un vero e proprio plebiscito (cfr. tab. 15): tutte le imprese ritengono che la qualità dei prodotti sia un fattore molto o abbastanza importante come punto di forza sui mercati internazionali. Ovviamente lo stesso vale in tutti i settori, e, con lievissime differenze, per le imprese agroalimentari non siciliane. Il risultato è meno banale di quanto sembri. Certo è un giudizio soggettivo, ma comunque di imprese che esportano (o, in misura più contenuta, hanno esportato); e quindi un giudizio che trova una certa validazione nei fatti. Non vi è d'altronde dubbio: per arrivare ad esportare le imprese debbono essere in grado di offrire un prodotto che superi determinati standard di qualità. Anche perché per le imprese italiane è da tempo del tutto impossibile puntare esclusivamente sul prezzo come fattore di competitività, alla luce della concorrenza portata da paesi con costi di produzione radicalmente

inferiori. Non vale necessariamente lo stesso per il mercato interno, che può ancora contenere nicchie nelle quali la penetrazione delle importazioni è forse ancora difficile. Il prezzo risulta molto o abbastanza importante per la maggioranza delle imprese (57%, ma con una larga prevalenza di “abbastanza importante” rispetto a “molto”). Solo prezzo senza qualità non porta lontano. Qualità, accompagnata in molti casi da prezzi ragionevoli, o competitivi, è la situazione ottimale. All'interno dell'agroalimentare colpisce che il prezzo sia ritenuto molto o abbastanza importante da una percentuale di imprese siciliane inferiore rispetto alle non siciliane. Qui le interpretazioni sono necessariamente aperte. Può darsi che le caratteristiche di qualità, o di singolarità, dei prodotti agroalimentari siciliani siano tali da rendere il prezzo importante in un numero inferiore di casi; può darsi che gli imprenditori siciliani intervistati ne sottostimino l'importanza. Rilevante è anche naturalmente la scelta dei canali distributivi giusti: lo è per quasi i tre quarti delle imprese. Da questo punto di vista, all'interno dell'agroalimentare, non ci è alcuna differenza fra siciliane e non siciliane. Assai meno centrale il ruolo di strutture di sostegno esterno. Come si è già detto per l'avvio delle esportazioni, e come si vedrà ancora per altri aspetti, i fattori competitivi all'export sono profondamente radicati all'interno dell'impresa, nelle sue routines e conoscenze, nei suoi dipendenti. L'azione di strutture pubbliche di servizio è abbastanza o molto importante per il 20% circa delle imprese; nell'agroalimentare è un po' più alta – ma con differenza molto piccola – per le imprese del Centro-Nord. L'azione di strutture private (incluse le Camere di Commercio) è abbastanza o molto importante per il 25% delle rispondenti.

QUI TAB. 15

Centrale in questa indagine è l'analisi degli ostacoli che le imprese incontrano all'estero. La relativa domanda presentava la possibilità di scegliere fra diverse risposte, non mutuamente esclusive. La prima informazione che viene dalla lettura dei risultati è che gli ostacoli che gli esportatori siciliani incontrano all'estero sono molti e diversificati (cfr. tab. 16). Tutte le imprese hanno indicato come molto o abbastanza importanti diversi ostacoli. Molte sono circostanze relativamente ovvie, di cui si dirà fra un attimo. Due sono gli aspetti probabilmente più interessanti, che conviene immediatamente mettere in luce.

Il primo riguarda lo scarto dimensionale rispetto ai concorrenti esteri; un ostacolo grave (molto o abbastanza importante) per il 74% delle imprese è infatti la presenza di concorrenti esteri di grandi dimensioni. Si tratta in assoluto del fattore percepito da più aziende come ostacolo grave. La presenza di concorrenti è sempre un problema, ineliminabile, per le imprese. Tuttavia in questo caso l'aspetto che sembra più rilevante è la dimensione dei concorrenti. Le esportatrici siciliane sono piccole, è stato più volte detto, ancora più piccole delle esportatrici medie italiane. E la dimensione aziendale, nella competizione internazionale, conta molto: può determinare investimenti commerciali, ampiezza di gamma, solidità finanziaria, che possono fare la differenza. Il successo internazionale delle esportatrici

siciliane è in misura importante vincolato dalla loro dimensione. Il secondo aspetto più interessante è la rilevanza percepita dei costi di trasporto come ostacolo all'export (72%). Le imprese siciliane soffrono la distanza; soprattutto quelle con un significativo orientamento verso i mercati europei, e quindi con un differenziale sfavorevole rispetto alle aziende localizzate più vicine al cuore dell'Europa. Soffrono la distanza fisica, imm modificabile; e la distanza economica, determinata da reti infrastrutturali e disponibilità di servizi di trasporto certamente non ottimali. Si tratta di reti e servizi interni alla regione, che collegano i luoghi della produzione a quelli del trasporto interregionale e internazionale; di reti e servizi di rilevanza nazionale, che per la Sicilia mostrano dotazioni e disponibilità largamente inferiori alle medie italiane; di connessioni dirette internazionali. Non a caso le fasi più felici dello sviluppo economico siciliano hanno coinciso con l'effettiva possibilità per l'isola di essere collegata con tempi e costi ragionevoli: ad esempio con il forte sviluppo del trasporto marittimo in tempi ormai lontani.

Dimensione d'impresa rispetto alla concorrenza internazionale e distanza dai mercati emergono dunque come gli ostacoli più rilevanti per un maggior sviluppo dell'export. Nel 62% dei casi vengono menzionati anche i costi per il marketing e per la ricerca di nuovi clienti, che racchiudono in se sia l'aspetto dimensionale (costi fissi di marketing su volumi relativamente limitati) sia quello legato alla distanza (la lontananza dai clienti aumenta i costi di ricerca). A questi due essenziali fattori si associano altri ostacoli non inattesi. Così vi sono ovvi problemi legati alle relazioni commerciali: l'incertezza sull'affidabilità degli operatori esteri per il 56% dei rispondenti; e la difficoltà a stabilire legami di collaborazione forti con altre imprese per il 43%. Aspetti organizzativi e burocratici: la burocrazia, e i vincoli amministrativi e legali per il 52%; la scarsa assistenza da parte delle istituzioni italiane preposte per il 59%. Di importanza invece minore problemi legati all'incertezza sulla stabilità politica ed economica dei paesi ospiti, per il 35%, comprensibile perché si esporta molto in affidabili mercati di paesi avanzati, europei e extraeuropei e perché allo stesso tempo negli ultimi anni sono stati attraversati da una profonda crisi. Cosa interessante, ma coerente con l'approccio "incrementale" alle operazioni di esportazione di cui si è già detto, non appare centrale il vincolo rappresentato dalle difficoltà ad ottenere linee di credito dedicate: è ostacolo molto o abbastanza importante per il 41% delle imprese. Infine rappresenta per poche imprese un ostacolo la supposta difficoltà a riadattare il prodotto alle esigenze del mercato estero: risultato coerente con quanto si è già notato sulla centralità del prodotto e della sua qualità nelle strategie aziendali, e con gli sforzi comunque fatti all'avvio dell'export per riadattarli.

QUI TAB. 16

E' interessante notare, all'interno del settore agroalimentare, come la percezione degli ostacoli mostri qualche interessante diversità fra le imprese siciliane e non. Gli scarti non sono comunque mai molto grandi. Complessivamente, la presenza di numerosi ostacoli all'export – testimoniata dal complessivo numero di questioni indicate come molto o abbastanza importanti- è comune a tutte le imprese. Ma per

le non siciliane sono più frequenti i casi in cui alcuni ostacoli sono indicati come rilevanti. Una situazione per alcuni versi sorprendente. E' il caso dei rapporti con gli operatori esterni (“incertezza sull'affidabilità”, “difficoltà di stabilire legami di collaborazione”) che sembrano un problema per una percentuale maggiore di aziende fra le non siciliane. Così come è il caso delle difficoltà ad ottenere linee di credito dedicate, o della percezione di vincoli burocratici, amministrativi e legali. Ancora, una quota maggiore di imprese agroalimentari non siciliane lamenta difficoltà di riadattare il prodotto alle esigenze del mercato estero. Dove il quadro si ribalta è invece nella percezione dei costi di trasporto come un rilevante ostacolo, che è maggiore per le siciliane. Per tutte si registrano le difficoltà a competere con aziende estere più grandi.

La crescita all'estero delle esportatrici siciliane è accompagnata da un processo di investimento e di rafforzamento delle strutture aziendali. Coerentemente con quanto più volte notato, i risultati di questa indagine mostrano che l'avvio dell'attività di esportazione richiede l'aver raggiunto un certo livello di qualità aziendale, ed in particolare dei prodotti; e che il continuare ad esportare, con le sfide che comporta, retroagisce sull'impresa; questo può indurla a cambiare progressivamente, con un processo di apprendimento. Queste affermazioni si basano anche sulle risposte raccolte con l'indagine alla domanda: “oggi, per continuare ad esportare, sono necessari investimenti aggiuntivi?”. Per poco più della metà delle imprese la risposta è che sono necessari investimenti consistenti o molto consistenti (cfr. tab. 17). Anche in questo caso, come avvenuto all'inizio dell'attività all'estero non si tratta – con tutta probabilità – di investimenti di grande discontinuità. Lo si può forse dedurre dalle risposte alla domanda su come vengono finanziati: in pochissimi casi attraverso un aumento di capitale (3%); in moltissimi casi con finanza ordinaria, prevalentemente autofinanziamento (57%).

L'aspetto interessante è però il seguente. Le stesse imprese hanno indicato la necessità di investimenti rilevanti all'avvio del processo di export in un numero inferiore di casi (cfr. tab. 11, supra). Nella media – che però nasconde interessanti differenze fra tipologie di imprese che saranno esaminate più avanti – accade questo: un certo numero di imprese prepara l'avvio delle esportazioni con investimenti dedicati, che come si è visto spesso riguardano aspetti legati al prodotto; ma una volta che si esporta, cresce il numero di imprese che ritengono necessari ulteriori investimenti. E' ciò che si diceva poc'anzi: per restare competitive all'export le imprese devono continuare a migliorare. E' un risultato – anche se non inatteso – di una certa rilevanza: esportare fa bene alle imprese non solo perché aumenta le loro vendite, ma anche perché, esponendole ad una concorrenza più intensa e vivace, le induce a cambiare ulteriormente.

QUI TAB. 17

Una controprova si può avere da quel che è successo negli ultimi tre anni, nelle imprese esportatrici, comparate con le non esportatrici (cfr. tab. 18). Si tratta di risposte qualitative, che quindi vanno prese con cautela. Ma il quadro sembra netto: negli ultimi tre anni ci sono stati più cambiamenti – per alcuni

aspetti molti più cambiamenti – all'interno delle imprese che esportano rispetto a quelle che non esportano. Le differenze più evidenti si hanno, non a caso, per ciò che attiene ai prodotti e agli aspetti commerciali. Sono di più le esportatrici che hanno migliorato significativamente i prodotti esistenti (il 46% tra le esportatrici contro il 25% tra le non esportatrici) o introdotto prodotti nuovi (il 70% contro il 59%). Più netto ancora è lo scarto se si considerano le quote delle imprese, all'interno di ciascuno dei due gruppi, che hanno sviluppato una nuova politica di marketing o creato nuovi packaging. Non sorprendentemente è anche molto maggiore la quota delle esportatrici che hanno modificato sostanzialmente l'organizzazione logistica (il 41% contro il 17%), esigenza evidentemente connessa al servizio di mercati più lontani. Ma le esigenze commerciali e logistiche si ripercuotono anche sugli aspetti produttivi: ancora una volta sono di più le imprese esportatrici che hanno introdotto nuove tecnologie di produzione, modificato l'organizzazione del lavoro e la gestione complessiva dell'azienda. Assai minori i numeri e più contenuti gli scarti per quanto attiene alla modifica delle relazioni con altre imprese, mentre le differenze si azzerano – ed è l'unico caso – per quanto riguarda l'organizzazione amministrativa; è stata modificata in un numero limitato di imprese, con lo stesso perso fra le esportatrici e le non esportatrici (il 20% in entrambi i casi).

Il fenomeno è, come ben noto in letteratura, circolare: sono le imprese “migliori” (meglio organizzate, con migliori tecnologie e prodotti) che più facilmente diventano anche esportatrici; l'essere esportatrici dà uno stimolo ad ulteriori cambiamenti e miglioramenti.

QUI TAB. 18

Il processo di esportazione è gestito dall'interno dell'azienda. Solo in un numero limitatissimo di casi è appoggiato presso strutture esterne. Tuttavia, solo in un quarto delle imprese si arriva alla costituzione di una vera e propria struttura organizzativa interna per l'export. Nel 40% dei casi delle esportazioni continua ad occuparsi direttamente l'imprenditore; in una su cinque, genericamente, l'amministrazione. L'evoluzione aziendale è quindi molto differente da caso a caso. E' però chiarissimo agli intervistati che il successo all'export è influenzato dal sedimentarsi in azienda di conoscenze specifiche (anche su questo vi è una domanda sul questionario): quelle linguistiche, quelle relative ai mercati e al quadro giuridico internazionale appaiono a tutti come molto importanti. Questo è un punto rilevante: le possibilità di crescita internazionale appaiono vincolate dalla ridotta disponibilità interna di risorse umane dedicate – anche per le ridotte dimensioni complessive delle aziende. E quindi dalla ridotta capacità di acquisire, sedimentare, elaborare, sfruttare nuove conoscenze sui mercati internazionali. Quando finiscono le conoscenze dell'imprenditore, o dei suoi pochissimi collaboratori interni, finiscono le possibilità che si intravedono; quando finiscono le sue ore di lavoro, o le sue possibilità di movimento, si esauriscono le possibilità di metterle a frutto. E si ricordi che il livello medio di qualificazione del personale delle imprese intervistate non è particolarmente alto: quindi solo alcuni fra

i dipendenti possono svolgere funzioni pregiate di contatto con i mercati internazionali assieme all'imprenditore o in sua vece.

E' un tipico, cruciale, dilemma di crescita: le dimensioni aziendali vincolano il loro possibile aumento. Con un paradosso solo apparente, se non si aumentano le dimensioni – in termini di ore-lavoro dedicate ai mercati internazionali – non si riesce a crescere – in termini di volumi di fatturato dedicati a clienti esteri. In altri, più chiari, termini, se non si aumentano gli input è difficile far crescere l'output. Il punto è che questa crescita può essere solo in parte progressiva: l'utilizzo – per propria natura flessibile - di ore-lavoro di consulenti esterni è limitato; l'aumento del tempo dedicato all'export da parte dell'imprenditore o dei suoi stretti collaboratori ha vincoli fisiologici. Si pongono scelte difficili: per aumentare l'export servono nuove risorse umane, che siano anche portatrici di nuove conoscenze (banalmente: che parlino bene le lingue), o che siano disponibili ad acquisirle (che possano andare in giro per il mondo). Ma per molti imprenditori, le nuove risorse umane hanno un costo certo immediato, mentre i ricavi che esse possono generare sono incerti e posticipati. Eppure, una volta superato l'enorme ostacolo rappresentato dall'export, gli ostacoli a farle crescere attraverso un numero maggiore di clienti o di mercati, sono assai più bassi.

I canali commerciali all'estero non mutano nel tempo. Questa è un'evidenza chiara dalle risposte del questionario. E' praticamente identico, rispetto al quadro registrato all'avvio dell'export, il numero di imprese che si avvale di importatori o che vende direttamente a singoli operatori o consumatori finali. Cresce soltanto lievemente il numero di quanti riescono a servire la grande distribuzione organizzata, che passa dal 23% al 30% sul totale dei rispondenti. Non si tratta di un fenomeno solo siciliano: all'interno del settore agroalimentare il peso dei diversi canali resta molto simile anche guardando alle risposte delle imprese non siciliane.

Mutano relativamente poco anche i mercati di sbocco, nelle loro grandi linee. Rispetto al quadro disegnato guardando alle destinazioni delle prime esportazioni si accresce solo un po' il ruolo dei paesi asiatici. I grandi paesi europei, in primis la Germania, gli Stati Uniti e i mediterranei rimangono i principali mercati di destinazione (cfr. tab. 19).

QUI TAB. 19

Nonostante le gravi difficoltà dell'economia internazionale, particolarmente in Europa, lo sguardo in avanti delle imprese esportatrici siciliane è positivo. Lo si evince dalle risposte alla domanda che chiede di disegnare le prospettive di vendita all'estero nei prossimi tre/cinque anni. La cautela indispensabile nell'interpretazione di tutte le risposte qualitative va in questo caso rafforzata, dato che si chiede un giudizio qualitativo in prospettiva. Resta il fatto che le esportatrici siciliane sembrano piuttosto ottimiste. Fra le imprese che rispondono a questa domanda, il 10% afferma di avere prospettive molto positive; per il 49% sono prospettive positive. Per il 24% circa il quadro sarà stabile. L'incertezza predomina per l'11% delle imprese, che non sanno indicare una tendenza; mentre il gruppo che

comprende le imprese più pessimiste, con prospettive negative di vendita mette assieme solo il 6% del totale. Nulla queste risposte garantiscono circa gli effettivi andamenti futuri. Esse però ancora una volta testimoniano di un certo grado di fiducia degli intervistati circa le proprie aziende e i propri prodotti. Appaiono significativamente più ottimiste le imprese agricole e agroalimentari rispetto alle altre. Le imprese agroalimentari siciliane guardano anche al futuro con maggiore ottimismo (è maggiore la percentuale di quante affermano di avere prospettive positive o molto positive) rispetto alle non siciliane.

E' stato poi chiesto alle imprese di indicare i paesi più promettenti. Come ci si poteva attendere, rispetto agli attuali mercati, sono maggiormente rappresentate le destinazioni extra-europee: rimangono molto importanti gli Stati Uniti; cresce il possibile ruolo dell'Asia, con l'indicazione specifica in diversi casi della Cina; ma c'è anche molto interesse per i paesi del Nord Africa e del Medio Oriente

4. Tradizionali ed emergenti: due modi di fare export

Le imprese che attualmente esportano sono state distinte in un gruppo più *tradizionale* (75), e in un gruppo definito *emergente*, (60). La distinzione è stata effettuata a partire da un lavoro qualitativo di analisi della loro attività e del prodotto realizzato. Le imprese emergenti sono quelle che elaborano l'offerta di un prodotto in cui ha largo spazio la dimensione dei saperi locali e specifici, l'impiego di materiali che sono associati a caratteristiche proprie del contesto territoriale, climatico e tradizionale di provenienza. Gli imprenditori recuperano, e talvolta rielaborano creativamente, questi elementi per offrire dei prodotti che si distinguono rispetto a quelli genericamente venduti all'interno del settore. Le imprese tradizionali sono invece quelle la cui offerta è meno associata a questi elementi di distinzione: produzione di ortaggi in altri volumi, passate di pomodoro e vino da tavola, accessori per la casa molto generici, etc. Le dimensioni lungo le quali le imprese emergenti sviluppano le loro strategie di distinzione sono diverse: enfatizzare le caratteristiche ambientali del luogo di provenienza dei materiali impiegati (le caratteristiche geologiche e climatiche da cui una certa varietà di vino, un certo pomodorino, pistacchio o nocciola), recuperare una tradizione nella lavorazione della materia prima e rinnovarla offrendo nuove formulazioni (condimenti originali, artefatti in pietra e ceramica), applicare conoscenze nuove ad attività tradizionali per ottenere nuovi prodotti (coltivazioni biologiche, sale integrale, imballaggi in materiale riciclabile) e offrire prodotti innovativi nel loro specifico segmento di mercato (test genetici, prodotti per la nautica, etc.). Il tratto comune è uno sforzo creativo che permette di connotare il prodotto in maniera distintiva, mettendolo spesso in relazione con caratteristiche specifiche del contesto in cui è realizzato e che sono riconosciute dai consumatori.

Ecco ad esempio la testimonianza di un imprenditore emergente del settore agroalimentare:

Dodici anni fa mi sono procurato alcuni semi di varietà di grano antico siciliano dalla stazione sperimentale di granicoltura di Caltagirone. Sono riuscito ad abbattere i costi del 50%, ho eliminato la spesa dell'acquisto del seme, che riproduco io in azienda, e quella per l'acquisto dei fosfati, dei nitrati, dei fungicidi e degli erbicidi. Quelle varietà di grano, autoctone, sanno benissimo come andarsi a prendere le sostanze nutritive che servono loro e come difendersi dai parassiti del luogo. Naturalmente ho ridotto anche le quantità prodotte, ma ho aumentato il loro valore aggiunto. (...) Io poi non mi sono fermato alla sola coltivazione, perché il rischio di non avere margini sufficienti è alto. Ho iniziato a trasformare il mio grano in pasta, poi ho attivato sinergie con aziende del Nord alle quali fornisco un prodotto di elevata qualità per produrre pasta e prodotti da forno ad alto valore aggiunto.]

In questo paragrafo cercheremo di verificare se questa distinzione individua comportamenti diversi tra le imprese esportatrici. Ci chiediamo cioè se è possibile associare a queste caratteristiche un insieme coerente di comportamenti e dunque riscontrare delle differenze importanti rispetto ai principali tratti delle imprese esportatrici, scindendo l'insieme "compatto" che abbiamo preso in considerazione fino a questo punto. Il confronto settoriale resterà necessariamente sullo sfondo, per la riduzione dei casi considerabili in un'analisi comparativa, dopo l'inserimento di un ulteriore livello di distinzione. Come mostra la **tabella 20**, tuttavia, il peso delle imprese emergenti all'interno dei settori è tutt'altro che omogenea e rivela una loro presenza in particolare nell'altra manifattura e nell'agroindustria, mentre il settore estrattivo appare fortemente caratterizzato da imprese tradizionali.

QUI TAB. 20

Da un punto di vista anagrafico, i titolari delle imprese emergenti e tradizionali non presentano una significativa differenza: hanno in entrambi i gruppi un'età media di circa 55 anni e si concentrano per oltre il 70% nella classe di età superiore ai 45 anni. Marcata è invece la differenza dal punto di vista della formazione: hanno conseguito un titolo di laurea o successivo il 27% dei titolari di imprese tradizionali, contro il 46,2% dei titolari di imprese emergenti (che nell'agroindustria sale al 48,5%).

Pur presentando nell'insieme le imprese emergenti un'età media molto simile a quella delle tradizionali, la distribuzione in classi di età rivela come le imprese emergenti siano state costituite con più frequenza delle tradizionali nell'ultimo decennio, in parte negli anni novanta e, in maniera veramente decisa, negli anni ottanta, come mostra la **tabella 21**. Il dato per il settore agroindustriale accentua questo tratto, probabilmente anche in seguito all'andamento di segmenti specifici di mercato, come quello del vino.

QUI TAB. 21

Non vi sono invece differenze significative nella forma giuridica delle imprese dei due gruppi e anche i dati sul numero di sedi non indicano scostamenti particolari, possedendo circa l'80% delle imprese un'unica sede. Seppure con numero molto basso di casi, segnaliamo che delle imprese tradizionali solo una fa parte di un gruppo ed è controllata, mentre delle emergenti 9 fanno parte di un gruppo e 5 sono nella posizione di capogruppo. Sul versante occupazionale, il dato medio degli addetti nel 2011 segnala un livello simile (22 per le tradizionali, 25 per le emergenti) anche se, come mostra la **tabella 22**, tra le emergenti è decisamente più diffusa la piccola dimensione: oltre 50% dei casi è compreso nella soglia

fino a 10 addetti. Guardando ad alcune caratteristiche della componente occupazionale, la **tabella 23** mostra poi il ruolo più marcato delle donne e dei laureati; sul totale degli occupati nelle imprese emergenti.

QUI TAB. 22 e TAB. 23

I rapporti di collaborazione instaurati con altre imprese mostrano un orientamento piuttosto diverso delle imprese dei due gruppi: le imprese emergenti hanno più rapporti collaborativi con imprese dello stesso settore (60,0% contro 51,5%), leggermente più relazioni nello stesso territorio (48,8% contro 44,4%) e meno relazioni con soggetti di altri contesti (18,9% contro 31,8%). L'origine dei rapporti di collaborazione è nel caso delle imprese emergenti un po' più associata a legami familiari e amicali, nonostante la cooperazione economica rimanga il canale principale per eventuali gruppi.

La **tabella 24** mostra poi come, nei diversi contesti, prendano forma attività di collaborazione orientate a rispondere a diverse esigenze delle imprese. Le differenze più rilevanti sembrano riguardare lo scopo delle collaborazioni attivate sul territorio: le imprese emergenti hanno una quota rilevante e di relazioni orientate alla produzione. Il terreno delle relazioni produttive è rilevante - per quanto con uno scarto più modesto dalle tradizionali - anche per le relazioni attivate nello stesso settore. Le imprese tradizionali trovano invece nell'ambito del settore e, soprattutto, del territorio, un contesto per l'acquisto comune di materie prime e in parte per la commercializzazione. Sembrerebbe che le emergenti siano, al livello di settore e soprattutto di territorio, inserite in reti produttive più articolate, forse strutturate intorno a prodotti maggiormente complessi e sofisticati, mentre le tradizionali appaiono più frequentemente intermediare una relazione più semplificata tra acquisizione delle materie prime e commercializzazione dell'output. Complessivamente le imprese emergenti sono con più frequenza coinvolte in rapporti di collaborazione, sono più proiettate nella dimensione settoriale e territoriale per quanto riguarda la collaborazione nell'attività produttiva e trovano nella dimensione sociale, in particolare amicale, un ulteriore supporto alla dinamica cooperativa.

QUI TAB. 24

La produzione, insieme alla commercializzazione, sono ambiti molto importanti nei quali le imprese emergenti realizzano significativi cambiamenti. Cambiamenti importanti negli ultimi anni appaiono in generale molto diffusi tra le esportatrici in generale, come abbiamo visto precedentemente. Le imprese emergenti segnalano l'introduzione di una qualche innovazione nei tre anni precedenti l'indagine in 70 casi su 75, specificando che queste innovazioni hanno coinvolto in 53 casi il prodotto, in 37 casi le tecnologie di produzione, in 30 casi l'organizzazione e in 27 casi la commercializzazione. Le imprese tradizionali dichiarano di aver introdotto in 54 casi su 60, intervenendo sul prodotto in 42, sulle tecnologie produttive in 25, sull'organizzazione in 34 e sulla commercializzazione in 31.

I DATI SONO MOLTO SIMILI

La **tabella 25** mostra come, per molti dei fattori che influenzano la decisione iniziale di esportare, le imprese dei due tipi tendano a distinguersi. Fatto salvo il comune e amplissimo ricorso a fiere ed eventi, che trova una diffusione leggermente maggiore tra le emergenti, possiamo raccogliere gli altri fattori in gruppi per descrivere il diverso profilo di influenze a cui le imprese sono sottoposte. Tra le imprese tradizionali la conoscenza personale con imprenditori stranieri raggiunge un livello di importanza elevato (64,3%) maggiore rispetto a quanto riscontriamo tra le imprese emergenti (14,3% in meno). Al contrario, il ruolo di clienti e fornitori già operativi all'estero, è più rilevante fra le imprese emergenti (quasi dieci punti percentuali in più). Insomma, il contatto con operatori già presenti sui mercati esteri appare molto importante ma, nel caso delle imprese tradizionali, sembra contare di più la mediazione della relazione personale - le cui caratteristiche abbiamo già visto -, mentre nel caso delle imprese emergenti sembra più importante la dimensione prettamente economica del rapporto: i soggetti coinvolti sono identificati essenzialmente e da subito per la loro funzione. La distinzione è avvalorata dal diverso ruolo di imprenditori che sono fornitori e clienti locali, o che operano nello stesso settore, con cui si sono instaurati in precedenza rapporti di collaborazione. Qui, dove una certa dose di consuetudine e fiducia reciproca è già presente, troviamo un fattore che è più diffuso tra le imprese tradizionali e che richiama la già citata rilevanza di una conoscenza personale pregressa. L'impressione è che per le imprese tradizionali siano più frequentemente rilevanti soggetti e relazioni che afferiscono al mondo economico e sociale locale (in senso lato: settore, territorio, storia). La scelta di esportare emerge di più dalle relazioni e dai processi avviati nella conduzione routinaria degli affari, interna al mondo locale della produzione, piuttosto che da una valutazione intenzionale, da un'esplorazione con strumenti specifici delle opportunità di investimento. In questo senso va anche la maggior frequenza dei casi in cui, del tutto inintenzionalmente, le imprese tradizionali trovano nei viaggi effettuati per motivi non di affari uno stimolo per intraprendere le esportazioni. Il caso delle imprese emergenti è invece diverso proprio per la maggior rilevanza che hanno relazioni specifiche - soggetti che operano all'estero, ma con cui non si ha una pregressa esperienza di collaborazione o una conoscenza personale - e, soprattutto, per il ricorso a strumenti che in maniera strutturata, codificata e intenzionale sostengono l'esplorazione delle opportunità sui mercati esteri e la costruzione di una relazione con questi. Oltre alle fiere, rilevante in maniera distintiva è la stampa e i reportage giornalistici specializzati, internet e le interazioni sostenute dall'ICT, infine la partecipazione ad attività di formazione sul tema. Questo profilo è meno sensibile alle risorse in qualche modo spontaneamente prodotte nel contesto della conduzione dell'attività economica, ricorre a strumenti finalizzati e all'acquisto di risorse dedicate che hanno un costo e forse anche una barriera di accesso in termini di capacità di gestione e assimilazione che gli imprenditori delle aziende emergenti, per il livello di formazione superiore, superano più facilmente fin dalla fase di esordio.

QUI TAB. 25

Se l'avvio dell'attività di commercializzazione verso i paesi esteri appare connotata in maniera diversa per i due tipi di imprese e le imprese emergenti appaiono più attente alle opportunità che scaturiscono da legami deboli (proiettati lontano, con minor sovrapposizione con altri ambiti di interazione), è importante ricordare come questo sia un tratto specifico della fase di esordio. Sul terreno della produzione le imprese emergenti appaiono più attente alla valorizzazione di relazioni dense con altri soggetti economici, mettendo a frutto anche i rapporti interpersonali, in una prospettiva collaborativa. Come abbiamo mostrato commercializzazione e produzione sono per le imprese emergenti due ambiti di rilevanti cambiamenti ed è plausibile che questi investimenti portino, dal punto di vista della strutturazione di queste attività, verso due direzioni divergenti e complementari: radicamento locale, valorizzazione di legami forti, investimento sull'articolazione settoriale e territoriale dell'attività produttiva da una parte, inserimento tramite legami deboli - e approntamento di strumenti specifici per moltiplicarli e coltivarli - sui mercati esteri. L'inizio delle esportazioni per le imprese emergenti ha lo svantaggio di essere maggiormente oneroso, ma, possiamo ipotizzare, il vantaggio di permettere una rigenerazione costante nel tempo delle relazioni che sostengono l'attività di export. Per le tradizionali, invece, le più importanti risorse relazionali iniziali, già disponibili e gratuite, sono maggiormente soggette ad un processo di esaurimento del loro potenziale. La loro riproduzione è problematica senza il passaggio ad un nuovo assetto che permetta di rendere sistematico e intenzionale l'allargamento dell'attività di esportazione e il consolidamento della presenza sui mercati in cui si è penetrati sfruttando con sagacia le opportunità già disponibili.

In sintonia con questa lettura rileviamo che gli investimenti necessari ad avviare le esportazioni sono considerati consistenti dal 42,3% delle imprese emergenti e dal 23,5% delle tradizionali. Anche in questo caso lo scarto è elevato: la minor centralità delle risorse informali e contestuali per le imprese emergenti, e la loro maggiore attenzione per strumenti più impersonali e codificati già nella strutturazione iniziale delle relazioni di export, comporta presumibilmente anche dei costi iniziali maggiori. L'informazione sui costi accessori, necessari a continuare ad esportare, sembra avvalorare questa interpretazione. Questi sono considerati consistenti dal 56,9% delle imprese emergenti e dal 45,5% delle tradizionali. I costi crescono dunque per entrambe, secondo la logica descritta nel precedente paragrafo, ma restano un po' meno importanti per le imprese tradizionali, che possono compensare con risorse personali, relazionali e contestuali la conduzione della loro attività. Tuttavia, per queste imprese, il consolidamento conseguente al successo nell'export determina una crescita dei costi più consistente rispetto alle emergenti, proprio perché progressivamente devono sostituire, almeno in parte, risorse iniziali liberamente accessibili nel contesto con risorse nuove, più strutturate e, presumibilmente, costose (spostandosi su una strada già in parte percorsa dalle imprese emergenti che ce l'hanno fatta).

I due diversi profili sembrano riconoscibili anche una volta che l'attività di export è stata instaurata e si è consolidata. Per le imprese emergenti la gestione delle esportazioni è organizzata in un ufficio dedicato nel 35,0% dei casi: è la principale soluzione organizzativa adottata e supera per diffusione, anche se di poco, l'impegno diretto dell'imprenditore che è indicato nel 31,7% dei casi. Questo quadro è istruttivo se confrontato con quello offerto dalle imprese tradizionali. In queste ultime l'organizzazione delle esportazioni è in primo luogo assicurata dall'ufficio commerciale "generalista" (32,4%) e, in seconda istanza, direttamente dall'imprenditore (25,3%), mentre una struttura dedicata è presente solo nel 18,3% dei casi. Per le imprese emergenti le esportazioni si confermano sul piano organizzativo come più strategiche: più frequentemente sono gestite con strutture *ad hoc* o direttamente dall'imprenditore. Nelle tradizionali, invece, l'attenzione per le esportazioni è più frequentemente diluita nella conduzione delle attività ordinarie.

In questo senso vanno anche le indicazioni relative agli ambiti della conduzione aziendale investiti da cambiamenti per dar corso alle esportazioni: l'organizzazione aziendale è fatto oggetto di un intervento specifico molto più dalle imprese emergenti (43,9%) che dalle imprese tradizionali (19,1%). Complessivamente, ferma restando l'assunzione del problema della gestione delle esportazioni, sembra emergere un atteggiamento delle imprese tradizionali meno proattivo, volto più a gestire le esportazioni nel quadro delle attività ordinarie che a farne il centro di un'azione strategica dell'azienda.

Guardando all'esito dell'attività di export i due gruppi sono sostanzialmente allineati: sebbene l'influenza dei fattori indagati profili una diversa articolazione, che si proietta sulle opportunità da sfruttare e i costi da sostenere, una volta attivata la relazione col mercato estero, l'approdo è una relazione sostanzialmente stabile col nuovo mercato (74% in entrambi i gruppi) e connotata da una dinamica crescente in circa un terzo dei casi. Qui è interessante il confronto con le prospettive di vendita all'estero stimate dalle imprese dei due gruppi per i prossimi 3-5 anni. Le imprese emergenti sono ottimiste nel 68,5% dei casi, le tradizionali nel 55,5%. Benché molti fattori possano concorrere a spiegare questa differenza, a partire dalle diverse prospettive di vendita per prodotti con connotazioni decisamente differenti come quelli tipici delle imprese emergenti e di quelle tradizionali, una riflessione può essere dedicata anche alle implicazioni della diversa strutturazione dal lato dell'offerta. In effetti, come abbiamo visto, per entrambi i gruppi l'esito delle prime esperienze è consistito in una crescita delle esportazioni in quasi un terzo dei casi, indipendentemente dalle caratteristiche del prodotto. Tuttavia, sono le imprese emergenti, approdate all'attività di export con strumenti più formalizzati, e presumibilmente meno idiosincratici rispetto allo specifico (e iniziale) mercato e alla prima relazione attivata nella fase di esordio, che si percepiscono come meglio posizionate, forse perché più attrezzate per fronteggiare mercati diversi e svincolarsi dai limiti dei singoli, specifici, mercati. In questo senso è utile segnalare che il tipo prevalente di acquirente è sostanzialmente immutato tra esordio e fase attuale

per le imprese tradizionali, mentre presenta un importante spostamento, segnatamente una crescita di rilevanza della grande distribuzione organizzata del 13,4%, per le imprese emergenti.

In effetti, la relazione tra struttura organizzativa sviluppata e sostegno all'attività di export emerge come cruciale dall'analisi dei fattori considerati come un ostacolo per operare sui mercati esteri. Come mostra la **tabella 26** le imprese tradizionali si percepiscono più frequentemente come vulnerabili. La diffusione nella percezione di questi rischi raggiunge per certe dimensioni livelli ragguardevoli e, nella misura in cui è molto meno presente tra le imprese emergenti, sembra ricalcare lo spettro dei punti deboli delle imprese tradizionali. Vediamo così che la costruzione di legami di collaborazione con altre imprese e la creazione di relazioni fiduciarie con operatori esteri sono molto più frequentemente un problema per loro. Qui riconosciamo la capacità delle imprese emergenti di approntare soluzioni organizzative e muoversi più direttamente e intenzionalmente per sostenere gli scambi e, di sperimentare condotte d'affari, più in grado di generare fiducia tra soggetti i cui legami originari sono più deboli. Per le imprese tradizionali questa è più frequentemente l'alternativa, il possibile punto di approdo rispetto ad una strategia originariamente proiettata a valorizzare le risorse relazionali pregresse, ma conseguentemente meno attrezzata per crearne di nuove: da questo una posizione più dipendente dalla struttura delle opportunità che si danno, che comporta un maggior rischio di subire passivamente i cambiamenti. Anche due dimensioni specifiche come il rischio politico dei paesi dove si opera e l'ottenimento di linee di credito *dedicate* trovano effettivamente le imprese tradizionali più frequentemente sguarnite. Infine, ferma restando la comune questione dimensionale, far fronte ai grandi competitori stranieri è più spesso problematico per le tradizionali, così come più frequente, anche se in assoluto meno diffuso, è il problema dell'adeguamento del prodotto alle esigenze specifiche del mercato estero. L'unica dimensione di ostacolo maggiormente presente alle imprese emergenti è rappresentata dai costi di marketing e ricerca di nuovi clienti, attività che probabilmente è più sviluppata e dunque più problematica proprio per questo tipo di imprese.

QUI TAB. 26

Le imprese emergenti presentano in media un fatturato (2011) leggermente superiore rispetto alle tradizionali (6,6 milioni contro 5,6). La distribuzione in classi di fatturato, presentata nella **tabella 27**, rivela tuttavia un quadro più complesso, in cui le imprese tradizionali occupano maggiormente la classe superiore, mentre le emergenti quella centrale ed inferiore, con l'esito complessivo che abbiamo visto.

QUI TAB. 27

Prendendo in considerazione la distribuzione in classi della propensione all'export² esposta nella **tabella 28**, emerge con chiarezza la collocazione di oltre la metà delle imprese tradizionali nella classe inferiore

2 Dato il rapporto tra la percentuale del fatturato trimestrale medio del 2011 di ogni singola impresa esportatrice e della media di tutti i casi, costituiscono la classe di alta propensione all'export le imprese con un valore superiore a 1, media un valore inferiore ad 1 e superiore a 0,256, bassa un valore compreso tra 0 e 0,255.

e lo scarto rilevante nella presenza nella classe media e alta delle imprese emergenti. In termini di dinamica del fatturato, invece, il rapporto tra 2011 e 2007 indica in maniera chiara l'andamento maggiormente positivo delle imprese emergenti (1,36 contro 0,94). Insomma, le imprese emergenti non hanno un volume d'affari sistematicamente superiore, ma il loro fatturato ha in tempi recenti un andamento decisamente migliore, e questo nel quadro di un più marcato impiego sui mercati internazionali.

QUI TAB. 28

5. Conclusioni

In questo paragrafo finale non verranno sistematicamente riprese tutte le conclusioni delle analisi condotte in precedenza, ma piuttosto sviluppate alcune considerazioni, in particolare sulle implicazioni che la realtà delle imprese indagate può avere per iniziative di sostegno alle esportazioni.

E' appena il caso di ricordare come un elevato numero di imprese esportatrici, e un rilevante volume di export, rappresentino per un'economia regionale una caratteristica positiva di fondamentale importanza. L'ampliamento dei mercati a disposizione delle imprese può infatti consentire processi di crescita aziendale e quindi di aumento dell'occupazione; ma vi è di più: come si è visto anche da diversi punti toccati in questa analisi, l'attività di esportazione aiuta le imprese a diventare più competitive, esponendole ad una più vivace e ampia concorrenza internazionale, imponendo loro di affrontare canali e modalità distributive differenziate, sottomettendole al giudizio di consumatori con gusti e preferenze diverse, spesso ad alto reddito. Questo vale in generale per le esportazioni interregionali; ma superare i confini nazionali consente di confrontarsi con una domanda enormemente più ampia, e di superare l'ostacolo rappresentato dagli andamenti ciclici, sempre allineati, delle economie regionali all'interno di una nazione. L'export ha così anche una funzione assicurativa, di riduzione del rischio attraverso la differenziazione degli sbocchi dei prodotti; e quindi consente di sostenere processi di crescita aziendale su basi assai più solide nel tempo.

Dalle esperienze delle imprese siciliane emergono conferme dell'importanza di alcuni fondamentali fattori che accompagnano lo sviluppo regionale. Emerge chiaramente l'importanza della formazione del capitale umano: si è visto come i livelli di qualificazione degli imprenditori siano un importante elemento discriminante tra le imprese che sono state definite emergenti e quelle tradizionali; si è sostenuto come i livelli, relativamente limitati, del capitale umano disponibile all'interno delle imprese rappresentino un vincolo difficilmente superabile; si è ricordato come la crescita all'export presupponga l'accumulo di conoscenze di varia natura all'interno dell'impresa, conoscenze che possono accumularsi solo se vi è una preesistente capacità di apprendere. Allo stesso modo emerge – in misura ovvia –

l'importanza di infrastrutture e servizi che possano ridurre le distanze economiche e relazionali fra gli imprenditori siciliani e le loro controparti all'estero. I costi di trasporto sembrano giocare un ruolo maggiore come ostacolo all'export per le imprese non siciliane rispetto a quelle siciliane. Aumentare i livelli di scolarità e di formazione del capitale umano da un lato, e realizzare e gestire efficacemente infrastrutture di trasporto e di comunicazione dall'altro, rappresentano due fondamentali prerequisiti per un maggiore sviluppo all'export dell'economia siciliana.

Si è visto come l'attività di esportazione rappresenti per un discreto numero delle imprese intervistate una quota significativa del fatturato. Allo stesso tempo nei capitoli precedenti è stato ricordato come le esportazioni dell'Isola, soprattutto se non si conteggiano quelle che scaturiscono da pochi impianti a capitale esterno e ad alta intensità di capitale, siano assai modeste, di molto inferiori anche rispetto ad altre regioni del Sud. Il motivo è banale: le imprese siciliane del settore industriale sono poche. Anche se riuscissero tutte ad esportare molto, il volume complessivo sarebbe limitato. Se è importante – come si dirà fra un attimo - aumentare l'export di chi già opera sui mercati internazionali dalla Sicilia e mettere le attuali imprese siciliane non esportatrici in grado di crescere all'estero (ad esempio nel settore agricolo), un significativo sviluppo delle complessive esportazioni siciliane richiede un rafforzamento del suo tessuto di imprese industriali, attraverso una vivace natalità di impresa anche in settori differenti da quelli oggi maggiormente rappresentati o l'attrazione di attività produttive dall'esterno. Entrambi obiettivi, evidentemente, assai difficili da raggiungere. Ma così è: una forte Sicilia esportatrice presuppone una vasta Sicilia produttrice, specie di manufatti, che oggi esiste solo in misura limitata. Il che rimanda ancora alle generali politiche di sviluppo economico come prime e fondamentali politiche anche per l'export.

Ma al di là di queste considerazioni generali e di prospettiva, il quadro attuale presenta potenzialità significative. E' infatti auspicabile, per lo sviluppo economico siciliano, aumentare la percentuale di imprese esportatrici, agricole e manifatturiere, rispetto al totale di quelle esistenti; allo stesso tempo, aumentare i volumi di vendite di chi già esporta. L'affermarsi di una fascia di imprese con un rilevante livello di export potrebbe infatti portare conseguenze assai positive per lo sviluppo siciliano: determinare fenomeni imitativi, attivare produzioni di altre imprese (ad esempio a completamento gamma o per picchi di richiesta), far crescere la domanda di servizi. Avere un "ceto medio" di imprese esportatrici è infatti una condizione che favorisce, e molto, lo sviluppo di un sistema di piccole imprese. Da questo punto di vista la strada da percorrere è assai lunga: la dimensione media delle imprese del campione è infatti estremamente ridotta.

Come aiutare i loro processi di crescita? Dalla ricerca vengono alcuni spunti interessanti. Due in particolare, riferiti rispettivamente alla possibilità di ridurre i costi di accesso ai mercati esteri, di "scoperta", e alla possibilità di potenziare le strutture interne per l'export. Entrambi si riferiscono a

momenti chiave del processo di crescita internazionale delle imprese, così come sono stati approfonditi da questa indagine.

Si è visto come l'attività di esportazione delle imprese siciliane in un numero significativo di casi non segua un preciso profilo strategico, ma sia frutto di condizioni che si vengono a creare, di opportunità improvvise, in parte di eventi casuali. E' un processo non pianificato. Nel paragrafo precedente, distinguendo fra imprese emergenti e imprese tradizionali, si è sottolineato come vi siano interessanti differenze; come, per un certo gruppo di imprese, vi sia un approccio più meditato e preparato ai mercati esteri. Ma ciò non toglie che in generale vi sia un rilevante problema di costi di informazione e di contatto con gli operatori esteri. Le imprese esportatrici – o potenzialmente esportatrici – siciliane sono tutte molto piccole; esse dispongono un limitato capitale di conoscenze, relazioni, contatti; e di un limitato capitale di risorse umane interne in grado di aumentare questo livello di conoscenze. L'export si attiva molto spesso a seguito di eventi relativamente poco programmati: contatti che si sviluppano partecipando a fiere ed eventi; informazioni che si ricevono da altri soggetti; proposte da parte di operatori esteri con cui si viene in relazione. Questo vale molto – come si è dettagliatamente descritto – per la prima operazione all'export; ma vale anche per l'espansione di chi già esporta verso nuovi mercati. Le imprese hanno cioè poche risorse, finanziarie e umane, da destinare alle fasi di studio e preparazione dell'internazionalizzazione. Questo molto spesso – anche se non sempre - fa sì che i tempi delle prime operazioni all'estero, e poi dell'ingresso su nuovi mercati, siano difficilmente programmabili, con conseguenze non positive per le imprese: non si riesce appieno a preparare le strutture aziendali per le nuove funzioni, si programmano con più difficoltà le attività aziendali. Essere in Sicilia non aiuta. Vi è una distanza fisica rilevante da tante città e tante occasioni di conoscenza, dai centri dell'Europa; vi è una densità imprenditoriale minore, con minori occasioni trasversali di apprendimento.

Le imprese non hanno risorse per un approccio sistematico all'export, per un'analisi compiuta delle possibilità che si aprono in termini di prodotti – mercati – canali distributivi. E questo comporta che si riesce ad esportare – con tutta probabilità, in molti casi – più tardi di quando sarebbe possibile, forse sui mercati non ottimali, attraverso i canali che si rendono concretamente disponibili.

Solo l'imprenditore può decidere, affrontando il relativo rischio, se i propri prodotti siano potenzialmente in grado di essere esportati, se le controparti estere con cui si è venuti in contatto siano affidabili, se sia il caso di investire tempo e risorse su uno specifico mercato. E nessuno si può sostituire all'imprenditore in questa scelta. Tuttavia, si può provare a metterlo in grado di prendere queste decisioni in maniera più meditata e approfondita. Il punto che sembra più importante è aumentare la dotazione di informazioni e di contatti di cui l'imprenditore dispone per formulare le sue scelte. L'accesso, e poi una crescita di successo sui mercati internazionali è frutto di un continuo processo di

apprendimento. L'obiettivo da raggiungere è quello di ridurre i costi di "scoperta", di ricerca di informazioni, conoscenze, opportunità di mercato per le imprese.

Gli strumenti per ottenere questo risultato sono ampiamente noti e sperimentati. Si possono generare flussi informativi dedicati sui mercati internazionali; ciò è solo apparentemente semplice, perché all'impresa non interessa avere una grande quantità di informazioni (che anzi può essere controproducente) ma solo quelle potenzialmente utili; dato che come si è visto i processi di crescita all'estero sono differenti perché le imprese sono eterogenee non è affatto facile selezionare le informazioni. Certamente utile può essere facilitare – anche con piccoli sostegni finanziari – l'acquisizione diretta di informazioni da parte dell'imprenditore, soprattutto tramite la partecipazione a fiere, eventi, missioni all'estero; sarà egli stesso a selezionare quelle che ritiene potenzialmente utili. E' necessaria flessibilità: da un lato è utile proporre all'impresa opportunità di cui non è a conoscenza, e non semplicemente sostenere parte dei costi di un processo di ricerca che essa stessa, in base alle sue limitate conoscenze, disegna; dall'altro però è necessario ricordare sempre come le imprese sono diverse: e che quindi anche a parità di prodotto e di mercato, le informazioni e i contatti utili per un'impresa non sono necessariamente gli stessi rilevanti per un'altra. Una modalità che sembra particolarmente utile, anche per le economie di scala che possono derivarne, sono missioni di operatori esteri in Sicilia, perché essi possano venire a contatto in un limitato arco di tempo con più imprese. Infine pare particolarmente opportuno – anche se richiede un'alta professionalità organizzativa – organizzare occasioni di incontri business-to-business, in Italia o all'estero, nei quali gruppi di operatori siciliani da un lato, e di uno specifico paese dall'altro, possano incontrarsi fisicamente, selezionando essi stessi le controparti più interessanti.

Tutto ciò si fa da tempo. Ma può essere continuato, potenziato, affinato. Può essere realizzato da strutture di sostegno pubbliche nazionali o regionali, ovvero da Camere di Commercio o da operatori privati, ad esempio bancari, che possano intravedere possibili servizi di intermediazione o finanziamento. Certamente le reti estere dei principali gruppi bancari italiani sono uno strumento prezioso in tal senso. Tutto sta nella qualità e nell'intelligenza dei processi di selezione ex ante degli operatori da coinvolgere. In base alle storie di impresa che qui sono state ricostruite, e alle prospettive che esse stesse intravedono, è possibile anche individuare aree prioritarie: quelle dove i costi di scoperta sono più alti ma per le quali le imprese mostrano interesse: i paesi dell'Europa Orientale e la Russia; i paesi della sponda Sud del Mediterraneo; i grandi paesi asiatici a cominciare dalla Cina.

Se la disponibilità di informazioni pregiate è il primo vincolo che preclude alle imprese potenzialmente esportatrici la strada dei mercati esteri e limita la crescita di chi già esporta, la disponibilità di capitale umano qualificato all'interno dell'azienda è il secondo, grande, vincolo. Si noti che in parte essi coincidono, dato che in certi casi è la disponibilità di risorse umane aggiuntive all'interno dell'azienda che può consentire di acquisire nuove informazioni.

Il processo di export, si è visto, per le imprese è importante (perché può far aumentare molto le vendite) e assai difficile (perché ci si muove su terreni nuovi). E' gestito in maniera prevalente dagli imprenditori in prima persona. E, come si è già detto, dove finiscono le competenze e le disponibilità di tempo dell'imprenditore, si esauriscono le possibilità che l'impresa può prendere in considerazione. Appare molto importante la circostanza che per le esportatrici siciliane che sono state definite come emergenti il titolo di studio dell'imprenditore sia più elevato. Non occorre certo la laurea per diventare grandi imprenditori. Ma una scolarità superiore aiuta moltissimo, specie in materia di export. E', banalmente, assai più facile intuire le possibilità che si aprono per chi padroneggia bene le lingue – quantomeno l'inglese; ha un minimo bagaglio formativo che lo mette in grado di comprendere gli aspetti giuridici e contrattuali dei possibili accordi, di intuire le forme di packaging o di pubblicità, o le minime mosse di marketing necessarie in ciascun paese. Sono competenze in parte diverse e complementari rispetto a quelle che servono per essere un imprenditore di successo in patria: cioè quelle necessarie per realizzare un prodotto intrinsecamente di qualità, per organizzare linee e tempi della produzione, per selezionare i collaboratori, per interagire con clienti locali.

La strada della formazione degli imprenditori è utile, ma assai difficile: per la loro fortissima carenza di tempo e per la grande difficoltà nel selezionare le conoscenze davvero utili per ognuno: occorrerebbero quasi processi personalizzati, una sorta di tutoraggio. La strada della fornitura di servizi esterni è altrettanto utile, ma dall'esito certamente non garantito, dato che le imprese desiderano strettamente controllare e gestire i processi chiave relativi alle esportazioni, percepiscono i rischi di dispersione delle informazioni strategiche (contatti, possibilità) che vengono acquisite.

La strada maestra è quella di far aumentare le risorse qualificate disponibili all'interno dell'impresa mano mano che aumenta la proiezione internazionale. Ma vi è un tipico dilemma – cui si è già fatto cenno – del prima e del poi. Sarebbe molto meglio rafforzare le risorse interne prima di crescere all'estero; ma vi sono costi e rischi. Sarebbe meglio investire prima di cercare nuove strade per i propri prodotti, ma come ogni investimento anche questo è percepito come rischioso. L'investimento più importante si sostanzia nell'assunzione di nuovi dipendenti, con un livello formativo adeguato (lingue, diritto, economia, materie aziendali) per accompagnare l'imprenditore nei processi di scoperta internazionali. Affiancare figure esterne, che facciano varcare all'impresa gli stretti confini rappresentati dalle conoscenze e dalle relazioni dell'imprenditore, dalla gestione esclusivamente familiare che caratterizza le piccole imprese, in Sicilia come nel resto d'Italia, a differenza degli altri paesi europei. Su questo investimento, per anticiparlo e favorirlo, si può intervenire riducendone costi e rischi: con misure ad esempio di abbattimento del cuneo contributivo del costo del lavoro per taluni profili; ovvero attraverso la formazione di eccellenza di un limitato gruppo di giovani già in possesso di un forte background culturale e linguistico, nelle discipline più prettamente aziendali e internazionali.

Il processo di crescita all'estero delle imprese siciliane descritto in questo capitolo presenta diversi aspetti positivi – in parte sorprendenti – e incoraggianti. Esso tuttavia rappresenta un fenomeno relativamente limitato, non in grado di incidere significativamente sull'economia dell'Isola; è un processo che mostra in sé alcuni fermenti di ulteriore sviluppo, ma limitati e incerti. Proprio le gravi difficoltà della domanda interna in questa lunga crisi, i processi di mortalità e di selezione imprenditoriale in corso, la vivacità comunque mostrata dalle imprese e la qualità dei loro prodotti, la persistente dinamica della domanda internazionale, suggeriscono con forza che azioni di sostegno all'export, particolarmente sui fronti della riduzione dei costi di scoperta e dell'assunzione di nuovo personale qualificato, potrebbero essere di particolare utilità proprio in questo periodo.