LUISS

IRIS - Luiss Guido Carli Research Institutional Repository | Catalogo istituzionale della ricerca Luiss Guido Carli

Cluster analysis delle imprese laziali operanti all'estero

Post-print version of the following publication: | Versione post-print della seguente pubblicazione:

Original Citation/Citazione:
Peruffo, Enzo; Pirolo, Luca. (2005). Cluster analysis delle imprese laziali operanti all'estero. In Matteo Caroli (Eds.), Osservatorio sull'internazionalizzazione del lazio: rapporto 2004: risultati aggregati, analisi sulle imprese e strategia per lo sviluppo dell'economia laziale nei mercati internazionali (pp. 133-144). Unioncamere Lazio. Isbn: 888952801X.

Availability/Disponibilità:
This version is available at: 11385/81068 since: - Questa versione è disponibile alla pagina: 11385/81068 dal:

Publisher/Casa editrice:
Unioncamere Lazio

Published version/Pubblicato:

License/Licenza:
DRM (Digital rights management) non definiti

Availability/Termini d'uso:

The terms and conditions for the reuse of this version of the manuscript are specified in the publishing policy. Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. For all terms of use and more information see the publisher's website. | I termini e le condizioni relativi al riutilizzo della presente versione della pubblicazione sono disciplinati dalla politica editoriale. Le opere messe a disposizione con licenze Creative Commons possono essere utilizzate conformemente ai termini e alle condizioni previste da tali licenze. Per l'insieme delle condizioni di utilizzo e per ulteriori informazioni si rinvia al sito web dell'editore.

This item was downloaded from IRIS Luiss (https://iris.luiss.it/). When citing, please refer to the published version. | Questo documento è stato scaricato da IRIS Luiss (https://iris.luiss.it/). Per la citazione, fare riferimento alla versione pubblicata sul sito dell'editore.

(Article begins on next page | Il contributo inizia nella pagina successiva)

08 November 2026

Unioncamere Lazio Luiss Guido Carli

Osservatorio sull'internazionalizzazione del Lazio

RAPPORTO 2004

Risultati aggregati, analisi sulle imprese e strategia per lo sviluppo dell'economia laziale nei mercati internazionali

a cura di
Matteo G. Caroli

UNIONCAMERE LAZIO

Studi e Ricerche di Unioncamere Lazio

L'Osservatorio sull'Internazionalizzazione delle Imprese del Lazio nasce dalla collaborazione tra Unioncamere Lazio e LUISS Guido Carli - Scuola di Management.

Si ringraziano le imprese intervistate che, con la loro partecipazione, hanno consentito la produzione del seguente rapporto.

ISBN 88-89528-01-X
© Unioncamere Lazio
Via de' Burrò 147 – 00186 Roma
www.unioncamerelazio.it

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento, totale o parziale con qualsiasi mezzo sono riservati esclusivamente ad Unioncamere Lazio.
La deroga a tale esclusiva è ammessa solo nel caso in cui venga citata la fonte.

8 CLUSTER ANALYSIS DELLE IMPRESE LAZIALI OPERANTI ALL'ESTERO*

8.1 Introduzione metodologica

L'obiettivo della cluster analysis è stato l'identificazione, in funzione di un set predefinito di variabili, di gruppi di imprese omogenei in termini di condotta strategica sui mercati internazionali e di performance raggiunte all'estero. Il risultato finale di questo tipo di analisi consiste infatti, nell'individuazione di gruppi di unità caratterizzati da *coesione interna* (le unità assegnate ad un medesimo gruppo devono essere tra loro simili) e *separazione esterna* (i gruppi devono essere il più possibile distinti tra loro) (Zani, 2000). In altri termini, con la *cluster analysis*, si è voluto realizzare una segmentazione delle imprese oggetto di studio in gruppi che presentassero caratteri di omogeneità interna ed eterogeneità esterna. Il requisito dell'omogeneità attiene alla necessità di poter trattare le imprese del singolo *cluster* in maniera unitaria, ossia in modo tale da poter considerare le caratteristiche del *cluster* come valori rappresentativi di tutte le imprese in esso presenti. Il requisito dell'eterogeneità, invece, fa riferimento alla necessità di individuare gruppi di imprese che siano quanto più possibile differenti tra loro per garantire la significatività soprattutto in termini di relazione tra strategie intraprese in ogni gruppo e risultati ottenuti rispetto agli altri gruppi.

Il primo passo, per raggiungere il risultato finale in termini di *cluster* di imprese, è la definizione delle variabili su cui tali *cluster* vanno costruiti. In tabella 8.1 viene riportato l'elenco delle 32 variabili considerate nel presente studio.

Le variabili su cui si è deciso di realizzare la *cluster analysis* riguardano sia informazioni sulle strategie intraprese dalle imprese, sia dati sui risultati raggiunti; in altri termini, le variabili considerate sono sia di tipo qualitativo, che di tipo quantitativo. Per poter effettuare un'opportuna suddivisione in gruppi omogenei, e quindi individuare i *cluster* di imprese, è stato pertanto necessario compiere preliminarmente un'analisi di omogeneità su tali variabili, secondo la

* Pur essendo frutto di una stretta collaborazione fra gli autori le diverse parti del capitolo sono da attribuirsi come segue: il paragrafo 8.1 è stato redatto dalla dott.ssa Katinka Santinelli; il paragrafo 8.2 è stato redatto dal dott. Enzo Peruffo e dal dott. Luca Pirolo.

tecnica HOMALS (*homogeneity analysis by means of alternative least squares*). L'analisi di omogeneità, nota anche con la locuzione di analisi delle corrispondenze multiple, consente di spiegare il legame associativo tra le modalità di due o più variabili nominali e le unità corrispondenti. Con l'analisi delle corrispondenze multiple è stato possibile quantificare le variabili qualitative. In tal modo, infatti, le variabili non sono più definite da modalità qualitative, ma da valori quantitativi definiti in funzione delle caratteristiche che l'unità possiede.

TABELLA 8.1 Variabili utilizzate nella definizione dei cluster

1	Fase del processo di internazionalizzazione
2	Aspettative sul fatturato estero per il prossimo biennio
3	Aspettative sulla redditività operativa nei mercati esteri per il prossimo biennio
4	Aspettative sulla posizione competitiva nei mercati esteri per il prossimo biennio
5	Strategia attuale (1a scelta)
6	Strategia attuale (2a scelta)
7	Strategia attuale (3a scelta)
8	Strategia attuale (4a scelta)
9	Strategia futura (1a scelta)
10	Strategia futura (2a scelta)
11	Strategia futura (3a scelta)
12	Strategia futura (4a scelta)
13	Esistenza di un'unità organizzativa dedicata alle operazioni con l'estero
14	Percentuale di fatturato realizzata all'estero
15	Confronto tra il margine di redditività operativa realizzato nei mercati esteri rispetto a quello domestico
16	Export indiretto
17	Export diretto
18	Accordi nazionali
19	Accordi commerciali con imprese estere
20	Accordi produttivi con imprese estere
21	Joint venture
22	Stabilimento produttivo estero
23	Ide
24	Conoscenza del territorio e del mercato
25	Risorse finanziarie
26	Risorse umane capaci di operare all'estero
27	Prodotti con costi inferiori
28	Prodotti di qualità superiori
29	Capacità innovativa
30	Buoni rapporti con i canali distributivi esteri
31	Capacità di radicarsi nel territorio estero
32	Utilizzo nell'ultimo triennio dei servizi a supporto dell'internazionalizzazione

Fonte: nostra elaborazione

Successivamente a tale operazione, si è potuto procedere con la classificazione in gruppi. A tal fine, si è deciso di effettuare una prima, arbitraria suddivisione delle imprese in un numero elevato di gruppi, pari a 20. Di tali

cluster sono stati calcolati i centroidi[23] che, a loro volta, sono stati sottoposti ad una suddivisione gerarchica aggregativa[24], utilizzando il metodo del legame medio[25] e definendo come distanza quella euclidea[26]. Sulla base di questi dati è stato possibile costruire un riferimento di assi cartesiani, ponendo sull'asse delle ascisse il numero dei cluster di imprese e sull'asse delle ordinate il rispettivo livello di distanza in cui si formano i gruppi stessi (livelli di aggregazione). In questo modo, è possibile visualizzare la funzione dei livelli di aggregazione, che presenta un andamento decrescente. Sulla base delle indicazioni visive, date dalla curva così ottenuta, è possibile individuare il numero finale dei gruppi da considerare. Tale numero, infatti, viene fissato al livello in corrispondenza del quale si verifica una drastica riduzione della distanza tra gruppi. In base a questo criterio è stato scelto un numero di gruppi pari a cinque.

A questo punto, si sono potute classificare le unità in gruppi omogenei, applicando un algoritmo non gerarchico: il metodo delle k-medie. Tale metodo, scelto in considerazione anche del numero di imprese componenti il campione di ricerca, consiste in un sistema di allocazione delle unità (le imprese) in un numero di gruppi fissato, con l'obiettivo di rendere minima la cosiddetta *devianza within*, ossia garantire la massima omogeneità interna[27].

La verifica del risultato ottenuto è poi stata affidata alla determinazione dell'indice R^2, che misura la quota di variabilità totale nei dati che può essere spiegata dalla separazione delle unità in classi. L'indice R^2 per la *cluster analysis* condotta sul campione di imprese oggetto di studio mostra un valore pari a 0,74, sufficientemente elevato da garantire una buona significatività del risultato ottenuto.

---

[23] Il centroide di un gruppo è il vettore contenente le medie delle unità per ciascuna variabile oggetto della cluster analysis

[24] I metodi gerarchici aggregativi consentono di ottenere una famiglia di partizioni, partendo da quella banale in cui tutte le unità sono distinte, per giungere a quella, pure banale, in cui le osservazioni sono riunite in un unico gruppo.

[25] Il metodo del legame medio definisce la distanza tra 2 gruppi C_1 e C_2 come la media aritmetica delle n_1 n_2 distanze tra ciascuna delle unità di un gruppo e ciascuna delle unità dell'altro gruppo:

$$d(C_1, C_2) = \frac{1}{n_1 n_2} \sum_{r=1}^{n_1} \sum_{s=1}^{n_2} d_{rs} \qquad r \in C_1, s \in C_2 \ .$$

[26] La distanza euclidea rappresenta la distanza tra due punti nel piano calcolata facendo ricorso al teorema di Pitagora (Rizzi, 1990). Con riferimento ad una matrice dei dati, con *n* unità statistiche e *p* variabili, la distanza euclidea tra due unità statistiche *i* e *j* la distanza euclidea è data da:

$$d_{ij} = \sqrt{\sum_{s=1}^{p} (x_{is} - x_{js})^2} \ .$$

Da ultimo, per poter definire le caratteristiche dei gruppi che si sono formati, sono state costruite, per ogni carattere alla base della *cluster analysis*, delle tabelle a doppia entrata, con in colonna la variabile indicativa del *cluster* di appartenenza e in riga una specifica variabile. Se la frequenza con cui una delle modalità del carattere si presenta in un *cluster* è molto elevata, allora quell'attributo definisce e caratterizza il *cluster* considerato. Le variabili che riassumono la qualità, l'innovazione, la riduzione dei costi, le strategie di mercato a livello internazionale, il tasso di cambio e lo sviluppo di prodotto mostrano una netta differenza nella distribuzione delle modalità nei vari gruppi: sono, perciò, i caratteri che determinano la divisione delle osservazioni in classi e permettono di nominare i *cluster*. Elaborando delle tabelle a doppia entrata anche per le variabili ausiliari non inserite nell'analisi, sono state ricavate ulteriori informazioni sui gruppi.

In conclusione, l'applicazione degli strumenti e delle tecniche della *Cluster Analysis* ha permesso di classificare le imprese del campione in cinque gruppi, i cui principali fattori distintivi attengono alle strategie di internazionalizzazione condotte e ai *driver* esplicativi di tale processo di espansione internazionale.

L'analisi dei *cluster*, condotta secondo la metodologia appena descritta, ha portato all'individuazione dei seguenti gruppi di imprese:

1. Cluster A: *Quality and innovation development strategy* (numero iniziative: 43, pari al 48,8% del totale);
2. Cluster B: *Low cost strategy* (numero iniziative: 10, pari al 11,4% del totale);
3. Cluster C *Marketing push strategy* (numero iniziative: 11, pari al 12,5% del totale);
4. Cluster D: *Market strategy* (numero iniziative: 13, pari al 14,8% del totale);
5. Cluster E *Product development strategy* (numero iniziative: 11, pari al 12,5% del totale).

Ai fini di una migliore comprensione delle caratteristiche distintive dei *cluster*, che saranno comunque oggetto di una successiva analisi, si è deciso di

[27] In termini statistici, questo vuol dire minimizzare la distanza euclidea dei singoli casi dal centroide di ogni gruppo.

rappresentare tali gruppi di imprese su riferimenti di assi cartesiani in funzione di due dimensioni:

- sull'asse delle ordinate vengono indicate le aspettative sulla posizione competitiva attesa sui mercati esteri per effetto del processo di internazionalizzazione aziendale;
- sull'asse delle ordinate è stata posizionata la fase "percepita" del processo di internazionalizzazione in cui si trovano le imprese appartenenti ad ogni singolo *cluster*, secondo la suddivisione in iniziale, sviluppo, maturità e declino.

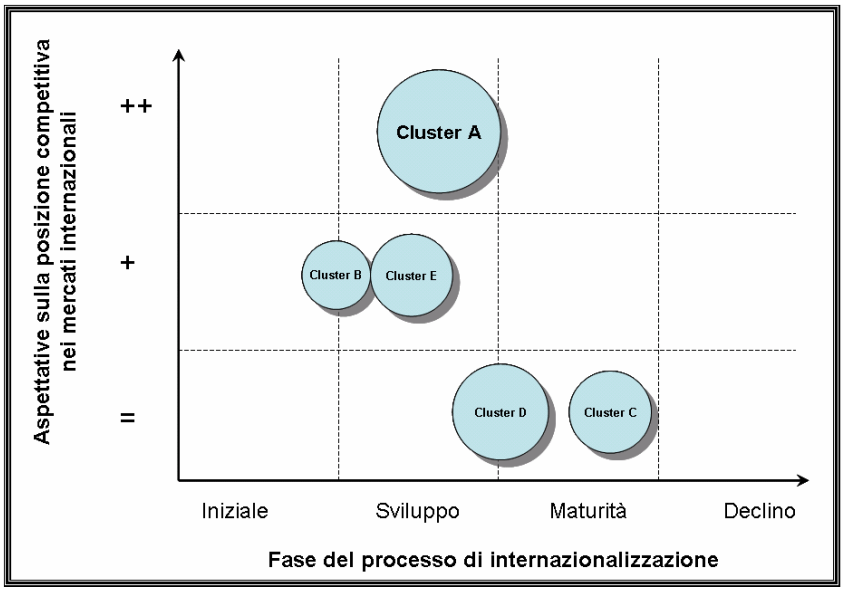
A queste dimensioni è stata aggiunta una terza dimensione identificata dall'area del cerchio rappresentativo di ogni *cluster*. Tale area è, infatti, proporzionale al numero delle osservazioni (imprese appartenenti al *cluster*).

Di seguito vengono definiti il profilo e le caratteristiche di ognuno dei *cluster* individuati.

8.1.1 Cluster A: Quality and innovation development strategy

Il primo *cluster* raggruppa imprese appartenenti a differenti settori, ma accomunate da una fase di forte sviluppo dell'attività su scala internazionale, come mostrano i dati sulla posizione competitiva all'estero e sulle performance - in termini di fatturato e reddito operativo - realizzate oltre confine. In particolare, tali imprese registrano una quota di fatturato sui mercati internazionali compresa tra 11% e 40% del totale, a cui corrisponde un valore medio dell'export pari a 7,236 milioni di Euro. Le aspettative aziendali, in riferimento ai dati economici, mostrano inoltre previsioni di netto aumento nelle performance di vendita e del reddito operativo associato alle attività non domestiche.

GRAFICO 8.1 Caratteristiche distintive dei cluster



Legenda: ++ forte sviluppo; + sviluppo; = stabilità.
Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari

Passando ad analizzare le strategie per il successo internazionale delle imprese appartenenti a tale *cluster*, si può notare come l'orientamento strategico sia fondato essenzialmente sullo sviluppo della qualità di prodotto, guidata dall'innovazione. Qualità e innovazione, infatti, forniscono un'efficace chiave di lettura del processo di internazionalizzazione di tali imprese, basato appunto sul possesso di elevate capacità innovative e sulla realizzazione di prodotti di qualità superiore rispetto alla concorrenza locale.

Nella logica che caratterizza tali processi di innovazione, fortemente orientati alla qualità, assumono importanza anche variabili quali: la qualità delle risorse umane, la conoscenza del territorio e del mercato locale e la capacità di instaurare rapporti di mutuo vantaggio con i canali distributivi. In questo ultimo caso l'obiettivo è quello di assicurarsi che il canale distributivo, nel proprio processo di vendita e distribuzione di prodotti commercializzati all'estero, mantenga elevata la percezione da parte del consumatore finale del livello qualitativo ad essi associato.

Per le imprese del *cluster* le modalità di ingresso sui mercati esteri vanno analizzate, oltre che sulla base di questo orientamento alla qualità più volte

menzionato, anche in relazione alle caratteristiche del territorio estero. Sotto questa duplice chiave di lettura è possibile, infatti, interpretare la maggiore propensione delle imprese del *cluster* nella realizzazione di investimenti diretti esteri, apertura di stabilimenti produttivi all'estero e di *joint venture* rispetto alle altre imprese oggetto di indagine, seppure vengono mantenute le altre modalità di ingresso, soprattutto nella forma dell'esportazione e degli accordi con imprese estere.

Tra le variabili esterne - di tipo ambientale - che le imprese del *cluster* reputano importanti ai fini della scelta del mercato estero vengono menzionate con maggiore frequenza: il livello delle infrastrutture, la qualità delle istituzioni pubbliche locali, la qualità delle risorse umane e l'offerta di servizi all'internazionalizzazione, in particolare, quelli finanziari, assicurativi e di supporto informativo sui mercati esteri.

8.1.2 Cluster B: Low cost strategy

Questo *cluster* raggruppa le imprese che perseguono una strategia fortemente orientata ai costi, anche se gli attori intervistati riconoscono una crescente importanza alla qualità e all'innovazione[28], viste come variabili esplicative della competizione sui mercati internazionali nel prossimo futuro.

La classe media di fatturato realizzato oltre confine è quella 0-20%, segno di un interesse marginale nei mercati esteri rispetto a quello domestico. Tale valore, che si presenta stabile nell'ultimo periodo, è in media pari a 348 mila Euro, realizzati esclusivamente per il tramite di esportazioni di tipo diretto e indiretto, che consentono – in linea con l'orientamento di fondo ai costi – di coordinare obiettivi di efficacia nel raggiungimento dei mercati internazionali con esigenze di efficientamento della struttura distributiva. Migliori prospettive sono invece attribuite alla possibilità di miglioramento del reddito operativo e della posizione competitiva, seppur riconoscendo, come già evidenziato, che il raggiungimento di tali risultati richiede un minor orientamento ai costi e un maggior rilevo di fattori quali innovazione e qualità di prodotto.

[28] Sulla base delle informazioni raccolte, è possibile affermare, infatti, che tali imprese dedicano una maggiore attenzione alle tematiche della qualità e dell'innovazione, soprattutto, nello sviluppo di strategie competitive future sui mercati esteri.

Il perseguimento di una strategia sui costi è dimostrato inoltre da una forte attenzione verso i costi delle risorse umane e della ricerca di prodotti con costi inferiori rispetto ai *competitors* internazionali. Tale elemento, in particolare, costituisce il principale *driver* della scelta dei mercati internazionali di sbocco. Molto importante inoltre risulta la disponibilità di informazioni dettagliate sui mercati esteri di sbocco e sui canali distributivi attivabili per lo sviluppo internazionale delle vendite.

Da notare, infine, come il forte orientamento alla ricerca di posizioni di vantaggio competitivo fondate sui costi si rifletta anche sull'assenza di unità organizzative dedicate alla gestione dei mercati internazionali. Tale *cluster*, infatti, è l'unico dei cinque individuati a non aver previsto nella propria strutturazione organizzativa un'unità dedicata esclusivamente ai mercati esteri. La gestione di tale mercato, pertanto, viene demandata esclusivamente a strategie di esportazione diretta e indiretta, realizzato sotto il controllo degli stessi reparti commerciali che gestiscono il mercato domestico.

8.1.3 Cluster C: Marketing push strategy

Le imprese appartenenti a questo *cluster* mostrano una stabilità su tutte le componenti economiche e strategiche. Le aspettative circa il fatturato realizzato all'estero e il reddito operativo associato, infatti, mostrano il raggiungimento di una fase di maturità percepita nel processo di internazionalizzazione. A questa maturità corrispondono comunque dati significativi in termini di livelli di vendita, che sui mercati internazionali raggiungono valori mediamente di poco inferiori al 50% del dato complessivo.

La denominazione in termini di *marketing push strategy* attiene al fatto che tali imprese perseguono un orientamento verso l'estero derivante da un'attenta gestione delle politiche di marketing a livello internazionale. Tale prospettiva è resa possibile dall'impiego di prodotti a forte effetto *made-in* (non a caso, infatti, nel *cluster* sono ricomprese le imprese operanti nel comparto della ceramica, produzione tipica dell'area viterbese e imprese di alcuni segmenti a produzione tradizionale del settore alimentare). In altri termini, la strategia di espansione sui mercati esteri si fonda sul possesso di prodotti che presentano un elevato

riconoscimento a livello internazionale. Lo sfruttamento di tale fattore permette, quindi, alle imprese del *cluster* l'applicazione di un *premium price*, derivante appunto dal maggior valore riconosciuto dal mercato estero a tali prodotti rispetto agli equivalenti realizzati dai *competitors* locali.

A supporto di queste considerazioni, valgono le affermazioni espresse dalle imprese intervistate circa la necessità di disporre di prodotti ad elevato contenuto qualitativo, oltre che espressivi dei carattere di *made-in* propri del nostro paese.

8.1.4 Cluster D: Market seeking strategy

La caratteristica peculiare delle imprese operanti in questo *cluster* è riconducibile al perseguimento di strategie di sviluppo sui mercati esteri orientate allo sfruttamento delle opportunità in essi presenti. Sotto questa prospettiva, uno dei *driver* principali nello spiegare il processo di internazionalizzazione delle imprese del *cluster* è dato dallo sfruttamento dei vantaggi derivanti da oscillazioni nel tasso di cambio. Questa forte propensione verso le aspettative di profitto fondate sul cambio è dimostrata anche da una maggiore attenzione verso i mercati dell'est asiatico rispetto al vecchio e nuovo continente, visti come i principali sbocchi commerciali anche per il prossimo futuro, in cui, secondo le informazioni raccolte tramite interviste alle imprese, la strategia sarà orientata sempre verso lo sfruttamento dei vantaggi derivanti dalla valuta.

Il perseguimento di obiettivi di profitto basati sul vantaggio di cambio spinge le imprese del *cluster* alla continua ricerca di nuovi mercati che siano in sostituzione di quelli dove tale vantaggio, per effetto di variazioni nelle variabili macroeconomiche, viene eroso. A dimostrazione di questo continuo processo sostitutivo, le aspettative circa l'andamento del fatturato e del reddito operativo associato ai mercati esteri mostrano una stabilità. Tale attività di ricerca viene demandata ad apposite unità organizzative interne, incaricate anche della gestione delle esportazioni che rappresentano l'unica modalità di ingresso in ambito internazionale. In particolare, vengono privilegiate le operazioni di esportazione indiretta di prodotti per una duplice ragione:

- in primo luogo, la politica *hit and run* di queste imprese, le spinge verso mercati sempre nuovi, alla ricerca dei vantaggi di cambio

precedentemente menzionati, sconsiglia l'impiego di strutture commerciali interne dedicate, stante la variabilità dei paesi serviti;

- in secondo luogo, considerando l'ottica di breve periodo che caratterizza la gestione dei mercati esteri, il rapporto tra costi associati ad ogni modalità di ingresso e benefici derivanti dalla conoscenza del mercato locale appare migliore nel caso di impiego di agenti per l'export rispetto alla soluzione di un coinvolgimento diretto dell'impresa.

L'importanza del canale distributivo in tal senso trova conferma anche dalle dichiarazioni delle imprese intervistate che vedono in tali canali uno dei fattori critici per il successo locale dei propri prodotti.

In linea con gli orientamenti strategici delle imprese del *cluster*, i servizi all'internazionalizzazione maggiormente richiesti, e a cui viene riconosciuto un positivo contributo al miglioramento della posizione competitiva sui mercati esteri, sono i servizi informativi (informazioni sulle opportunità di sbocco paese; informazioni sulla solvibilità degli acquirenti locali; informazioni per l'identificazione e il contatto con i possibili canali distributivi, ecc.) e i servizi di assicurazione del credito all'esportazione. I primi si rendono necessari nell'ottica di monitorare i potenziali mercati, andando a servire solo quei paesi in cui le prospettive di ritorno economico sono elevate; i secondi, invece, rappresentano una garanzia a copertura del rischio associato alla mancanza di un rapporto continuativo con i singoli mercati esteri e quindi all'assenza di una effettiva maturità nella loro gestione e, conseguentemente, di rapporti consolidati con i clienti.

8.1.5 Cluster E: Product development strategy

La denominazione del *cluster* incentrata sullo sviluppo di prodotto sottintende la strategia di fondo delle imprese in esso presenti. La forte competizione presente anche sui mercati internazionali e l'indebolimento della competitività dei prodotti italiani, e in generale di tutta l'area Euro per effetto di un rafforzamento della moneta unica, hanno portato le imprese ad identificare nella qualità e nei processi di innovazione i fattori critici di successo su scala internazionale. Il concetto di innovazione appare l'elemento esplicativo delle

scelte operate da tali imprese anche in termini di risposta al questionario ad esse sottoposto. In particolare, si rileva come ci sia una forte importanza attribuita al ruolo delle risorse finanziare, nel processo di internazionalizzazione necessarie appunto per finanziare lo sviluppo di nuovi prodotti. L'innovazione, inoltre, sembra essere anche la chiave di lettura delle aspettative circa il miglioramento atteso del fatturato sui mercati esteri e del reddito operativo associato: nonostante la dichiarazione circa la presenza nell'ambito di una fase di maturità nel proprio processo di internazionalizzazione, infatti, i miglioramenti attesi nei dati di bilancio sono da imputare ai risultati prospettici, derivanti dallo sviluppo di strategie di *product development* per i mercati esteri.

L'importanza assegnata ai mercati internazionali per la crescita delle imprese del *cluster* torva poi piena giustificazione in riferimento ai valori di bilancio attuali: tali imprese, infatti, segnano una percentuale media di fatturato realizzato all'estero superiore al 51%, segno evidente di una forte propensione all'internazionalizzazione e del riconoscimento di una maggiore competitività su tali mercati rispetto a quello domestico. Tale valore deriva comunque anche da un'esperienza più che decennale nella gestione dei mercati esteri, come dichiarato dalla imprese del *cluster* che considerano il loro processo di internazionalizzazione giunto ad una piena fase di maturità. In questa ottica può essere letto anche il dato circa la realizzazione di investimenti produttivi all'estero e di IDE che le imprese del *cluster* hanno condotto negli anni passati.

TABELLA 8.2 Caratteristiche distintive dei cluster

	Fase del processo di internazionalizzazione	Percentuale media fatturato realizzato all'estero	Aspettative di crescita del fatturato all'estero*	Aspettative di crescita del reddito operativo all'estero*	Aspettative sulla posizione competitiva sui mercati internazionali*	Leve competitive
Cluster A	Sviluppo	11-40%	++	++	++	Innovazione di prodotto per lo sviluppo della qualità
Cluster B	Iniziale/Sviluppo	0-20%	=	+	+	Riduzione dei costi
Cluster C	Maturità	< 50%	+	+	=	Made-in
Cluster D	Sviluppo/Maturità	> 50%	=	=	=	Ricerca nuovi mercati di sbocco
Cluster E	Sviluppo/Forte Sviluppo	> 50%	+	+	+	Sviluppo del prodotto

**Legenda: ++ forte sviluppo; + sviluppo; = stabilità.*
Fonte: nostra elaborazione su dati estratti da questionari