ispat COMUNICAZIONI

Dicembre 2025

L'internazionalizzazione commerciale delle imprese trentine

Il ruolo della formazione

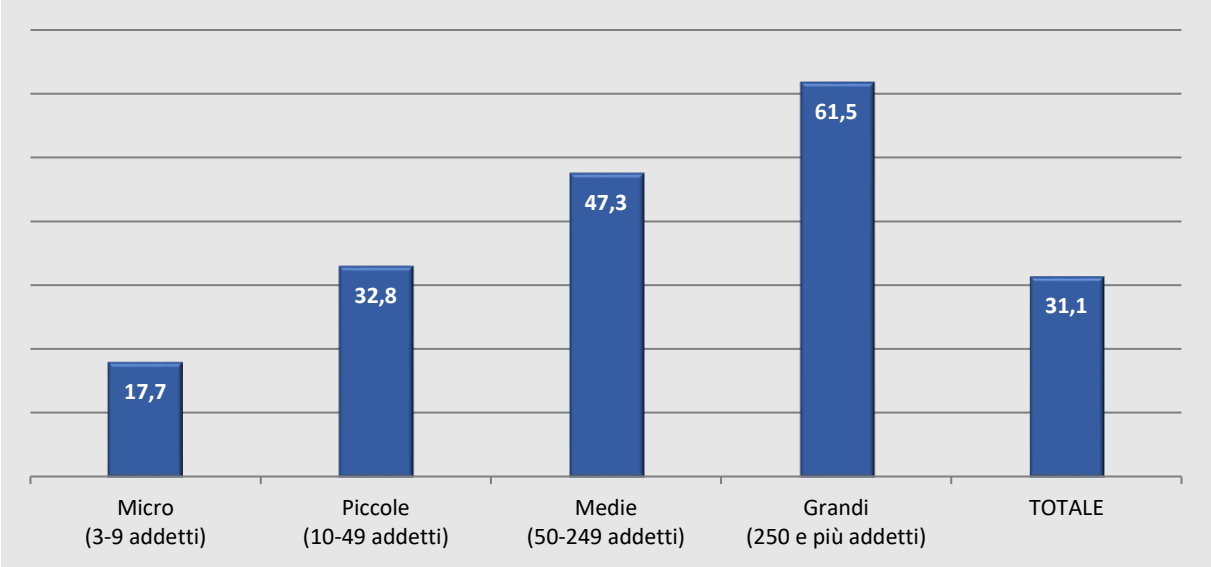
62,0%	40,4%	57,7%	31,1%
Imprese internazionalizzate che esportano principalmente per cercare opportunità di crescita della domanda in altri Paesi	Imprese internazionalizzate che segnalano ostacoli burocratici e/o tariffari come principale difficoltà	Imprese internazionalizzate che usano la formazione aziendale per acquisire competenze per l'export	Imprese internazionalizzate che negli ultimi anni hanno svolto attività di formazione per l'internazionalizzazione

L'apertura ai mercati internazionali spinge le imprese a investire nel capitale umano. Nello specifico, l'investimento in formazione è associato a una migliore *performance* commerciale estera, in termini di maggiore diversificazione e minore vulnerabilità.

Guardando alle imprese trentine coinvolte in attività estere, negli ultimi anni circa una su tre ha fatto formazione sui temi dell'internazionalizzazione: il 10% ha coinvolto suoi dipendenti in corsi tra il 2021 e il 2023 e il 27% ha svolto nel 2023 attività formative alternative ai corsi tradizionali.

Fig. 1 – Quota di imprese trentine coinvolte in attività estere che hanno fatto formazione per l'internazionalizzazione (corsi e/o altri tipi di formazione) nel periodo 2021-2023

(valori percentuali)



Fonte: ISPAT, Indagine "Rilevazione sulla formazione per l'internazionalizzazione delle imprese esportatrici"

Introduzione

L'apertura ai mercati internazionali costituisce un motore di crescita economica cruciale, poiché consente alle regioni di beneficiare della dinamicità di altre economie e, al contempo, di innalzare la produttività del proprio sistema produttivo. L'economia trentina, caratterizzata da una tendenza di sviluppo costante della sua apertura internazionale nell'ultimo decennio, ha ancora un ampio margine di crescita per espandere le relazioni commerciali e intensificare la proiezione internazionale del suo sistema produttivo.

Come ampiamente documentato dagli studi economici, il percorso di internazionalizzazione è tipicamente intrapreso dalle imprese più produttive. Questo processo non è solo un volano per la crescita del fatturato e della produttività delle singole imprese, ma genera anche effetti di *spillover* positivi, innalzando la competitività dell'intero sistema economico locale. Le imprese esportatrici in provincia di Trento, nonostante rappresentino un gruppo relativamente ristretto[1], ne sono una prova tangibile: la loro produttività mediana è quasi doppia rispetto a quella delle imprese che non esportano. La loro centralità è ulteriormente sottolineata dal fatto che, pur impiegando il 20% degli addetti, generano un terzo del valore aggiunto nei settori produttivi di mercato[2].

Per sostenere e incrementare in modo duraturo questa elevata produttività e capitalizzare il vantaggio competitivo delle imprese esportatrici, investire strategicamente nel capitale umano è fondamentale. Tra le leve chiave per potenziare la competitività, la formazione ricopre un ruolo di primaria importanza. La letteratura scientifica conferma l'efficacia di tale investimento, dimostrando che gli interventi formativi hanno un impatto positivo e significativo sulle *performance* delle imprese, elevando il livello generale delle competenze. Per massimizzare il successo di questi investimenti, è essenziale, però, che i percorsi formativi siano allineati in modo rigoroso agli obiettivi strategici e alle reali necessità operative dell'impresa.

Nel report l'Istituto di Statistica della provincia di Trento (ISPAT) presenta i risultati dell'indagine denominata "*Rilevazione sulla formazione per l'internazionalizzazione delle imprese esportatrici*" diretta alle imprese esportatrici trentine. Si tratta della prima rilevazione rientrante in un progetto di indagini biennali volte ad analizzare e supportare attivamente le dinamiche di internazionalizzazione del sistema produttivo locale.

Il report è organizzato come segue: la prima sezione riassume i principali risultati dell'indagine sulla formazione per l'internazionalizzazione delle imprese; la seconda sezione analizza la correlazione tra gli investimenti in formazione per l'internazionalizzazione e la *performance* commerciale estera delle imprese.

---

[1] Si veda OECD, Rilanciare la produttività del Trentino. Creare nuove opportunità per le imprese ed i lavoratori, Papers 2025/1.

[2] Si veda ISPAT, Struttura e competitività del sistema produttivo trentino – Anno 2022, Settembre 2025.

L'indagine "*Rilevazione sulla formazione per l'internazionalizzazione delle imprese esportatrici*": i punti salienti

Uno degli scopi primari del Piano strategico provinciale per l'Internazionalizzazione, approvato nel luglio 2023 dalla Giunta provinciale, è la raccolta e l'elaborazione di informazioni e analisi relative alle attività internazionali delle imprese del Trentino. A tal fine, è stata avviata un'attività che prevede la realizzazione di indagini biennali incentrate su temi specifici dell'internazionalizzazione. L'obiettivo è duplice: da un lato costruire una base informativa solida che possa servire da supporto per l'implementazione di politiche provinciali mirate e, dall'altro, rispondere in modo efficace alle esigenze del sistema produttivo locale per incrementare la competitività delle imprese trentine. La prima di queste indagini si è focalizzata specificamente sulla formazione in ambito di internazionalizzazione. La raccolta di dati dettagliati su competenze e attività formative è mirata a delineare il quadro delle opportunità e delle necessità delle imprese su questo aspetto cruciale.

L'indagine è stata somministrata ad oltre mille imprese, con un tasso di risposta di quasi il 60% equamente distribuito per dimensione di impresa e settore di attività economica. Oltre il 75% delle imprese che hanno risposto all'indagine dichiara di essere coinvolto in attività estere[3]. Di seguito vengono sintetizzati i risultati principali emersi dall'analisi delle risposte fornite da queste imprese.

Strategie, opportunità e criticità nell'attività di internazionalizzazione

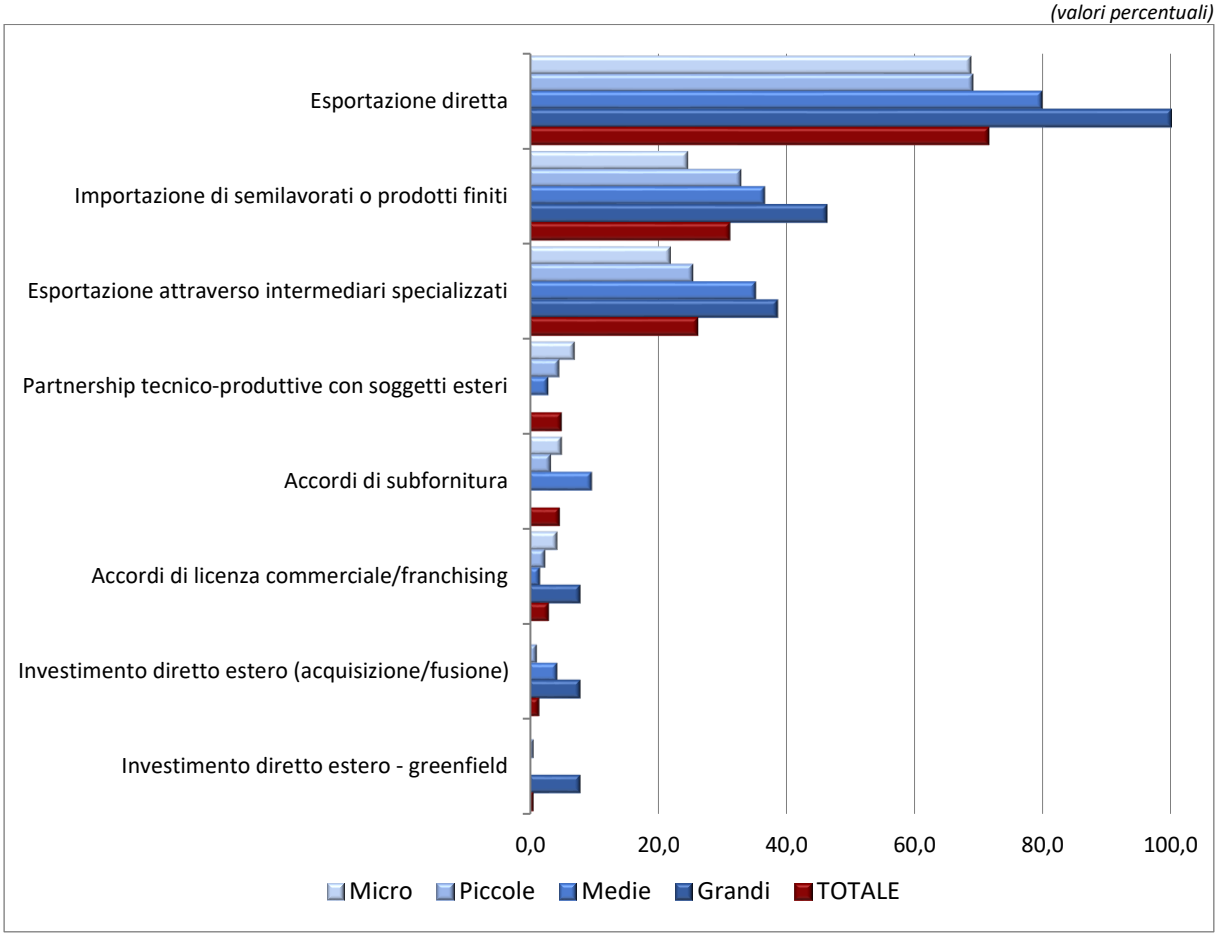
Le strategie di internazionalizzazione delle imprese trentine

L'esportazione diretta è la strategia di internazionalizzazione predominante, adottata dal 71,5% delle imprese internazionalizzate. Questa modalità diventa universale (100%) nelle grandi imprese (con 250 o più addetti), crescendo significativamente rispetto alle microimprese (3-9 addetti), dove è diffusa al 68,7%. Parallelamente, anche l'importazione di semilavorati o prodotti finiti è una pratica comune, riguardando in media il 31,1% delle imprese. L'incremento della dimensione di impresa è chiaramente associato a una maggiore integrazione nelle catene di fornitura globali, come dimostra l'aumento delle importazioni dal 24,5% delle microimprese al 46,2% delle grandi imprese. Infine, il 26,1% delle imprese ricorre all'esportazione tramite intermediari specializzati. Sebbene questa pratica sia più frequente nelle imprese più grandi (fino al 38,5% per quelle grandi), essa riveste un'importanza strategica per le imprese più piccole (21,8% per le micro e 25,3% per le piccole), offrendo un percorso d'accesso ai mercati esteri anche in presenza di limitate risorse finanziarie e organizzative (figura 2).

[3] Per maggiori dettagli si rimanda alla nota metodologica.

Fig. 2 – Modalità di internazionalizzazione per dimensione di impresa

(valori percentuali)



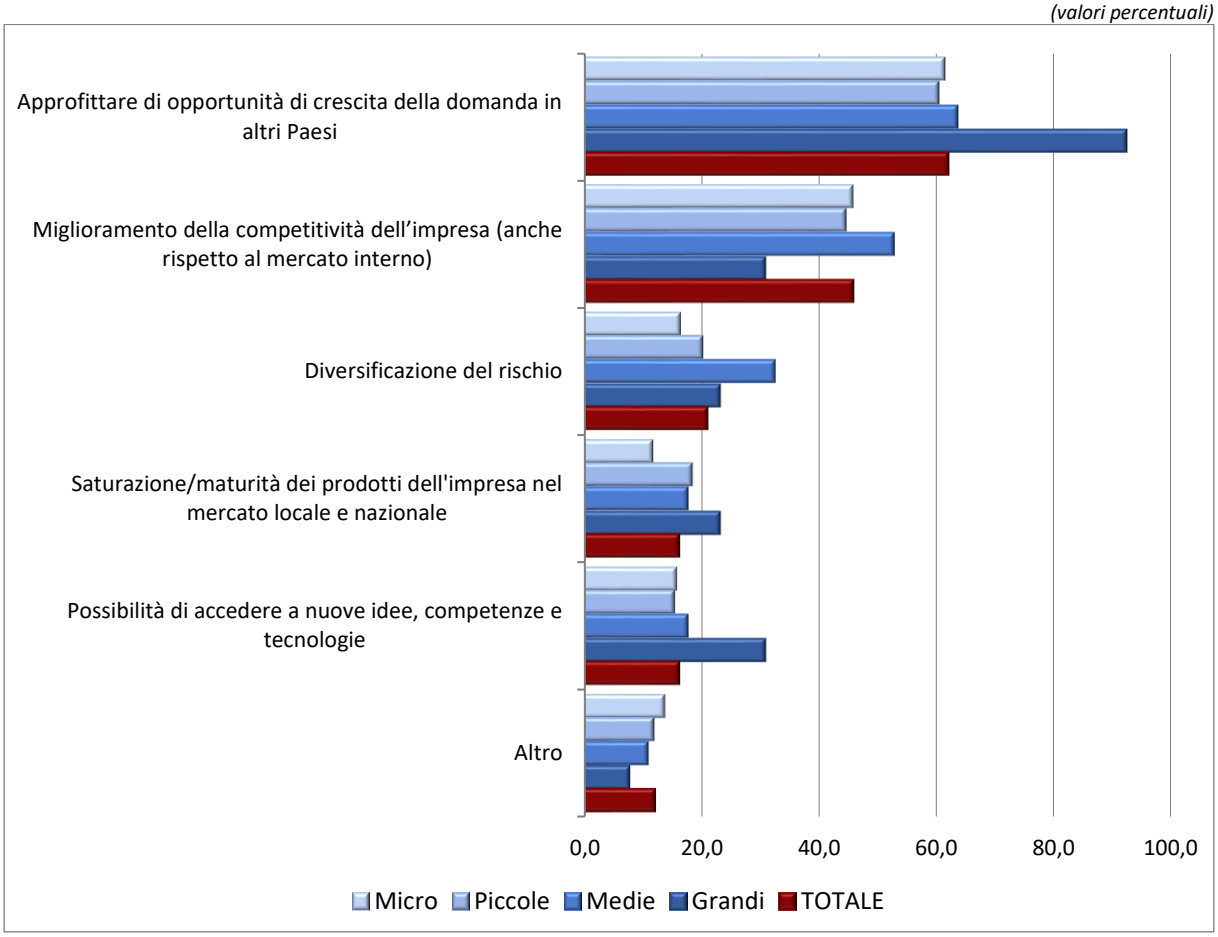
Nota: possibili risposte multiple.

Il perché dell'estero: opportunità di crescita e miglioramento della competitività

La ragione principale che spinge le imprese a operare sui mercati esteri è, di gran lunga, la volontà di cogliere opportunità di crescita della domanda in altri Paesi, motivazione indicata dal 62,0% delle imprese internazionalizzate. Questa spinta all'espansione è strettamente correlata alla dimensione: pur essendo sentita dal 61,2% delle microimprese, diventa una ragione quasi universale per le grandi imprese (92,3%). Un altro fattore chiave è il miglioramento della competitività, indicato dal 45,8% delle imprese. È interessante notare come questo obiettivo sia più rilevante per le imprese di dimensioni minori, mentre lo è meno per le grandi, le quali, godendo probabilmente già di una competitività affermata, tendono a focalizzarsi sulla pura espansione del mercato. La diversificazione del rischio, invece, è una preoccupazione che risulta particolarmente sentita dalle imprese di fascia media (32,4% contro il 21,0% di tutte le imprese). Infine, altre motivazioni come l'acquisizione di nuove idee e *know-how* tecnologico (16,2%) e il superamento della saturazione del mercato domestico (16,2%) sono tendenzialmente minoritarie e sentite in misura maggiore dalle grandi imprese (figura 3).

Fig. 3 – Motivi/vantaggi di operare sui mercati internazionali per dimensione di impresa

(valori percentuali)



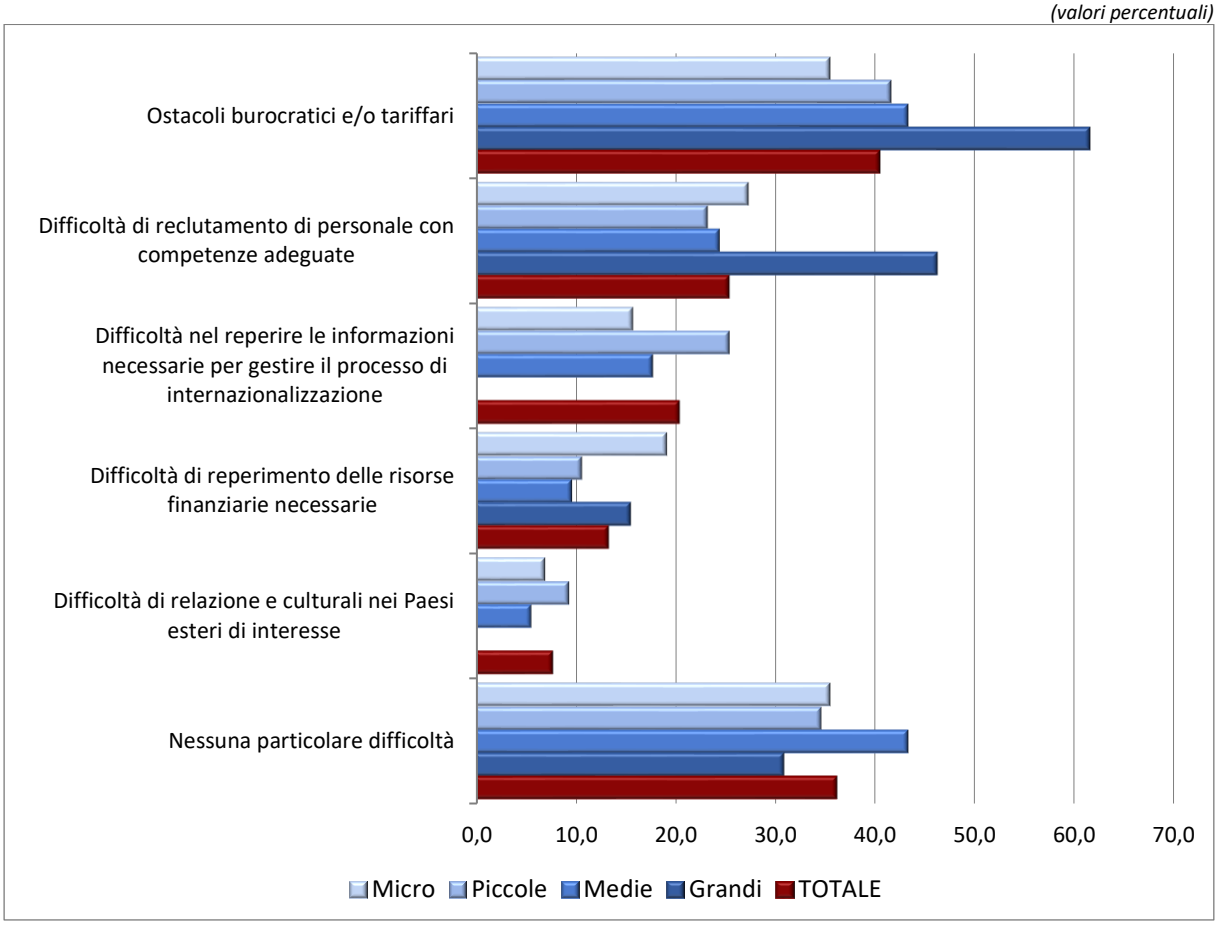
Nota: possibili risposte multiple.

Le principali sfide globali delle imprese: dalle barriere tariffarie alla ricerca di personale qualificato

Il principale elemento che limita le imprese internazionalizzate nella loro attività è la presenza di barriere burocratiche e/o tariffarie, un problema lamentato dal 40,4% delle imprese. Questa difficoltà è maggiormente critica per le grandi imprese (61,5%), le quali, gestendo volumi e mercati più vasti, si confrontano più di frequente con la complessa normativa internazionale. La seconda difficoltà più rilevante è il reclutamento di personale con competenze adeguate, segnalato dal 25,3% del totale delle imprese. Anche in questo caso, il problema si accentua per le grandi imprese (46,2%), per le quali l'acquisizione e la gestione di specialisti dell'internazionalizzazione rappresentano una sfida strategica notevole. La difficoltà nel reperire le informazioni necessarie è sentita nel 20,3% dei casi e riguarda soprattutto le piccole imprese (25,3%), mentre costituisce un ostacolo marginale per le grandi, che presumibilmente dispongono di strutture interne o consulenti per l'analisi dei mercati. Le microimprese sono quelle che lamentano maggiormente la difficoltà di reperimento delle risorse finanziarie necessarie (19,0%), un dato che supera la media totale (13,2%) e le altre classi dimensionali. Nonostante tali ostacoli, è significativa la quota di imprese che dichiara di non riscontrare particolari difficoltà (36,1% in totale), con il picco registrato tra le medie imprese (43,2%) (figura 4).

Fig. 4 – Difficoltà che l'impresa affronta nelle attività di internazionalizzazione per dimensione di impresa

(valori percentuali)



Nota: possibili risposte multiple.

Competenze e struttura organizzativa per l'internazionalizzazione

La struttura organizzativa dedicata all'internazionalizzazione

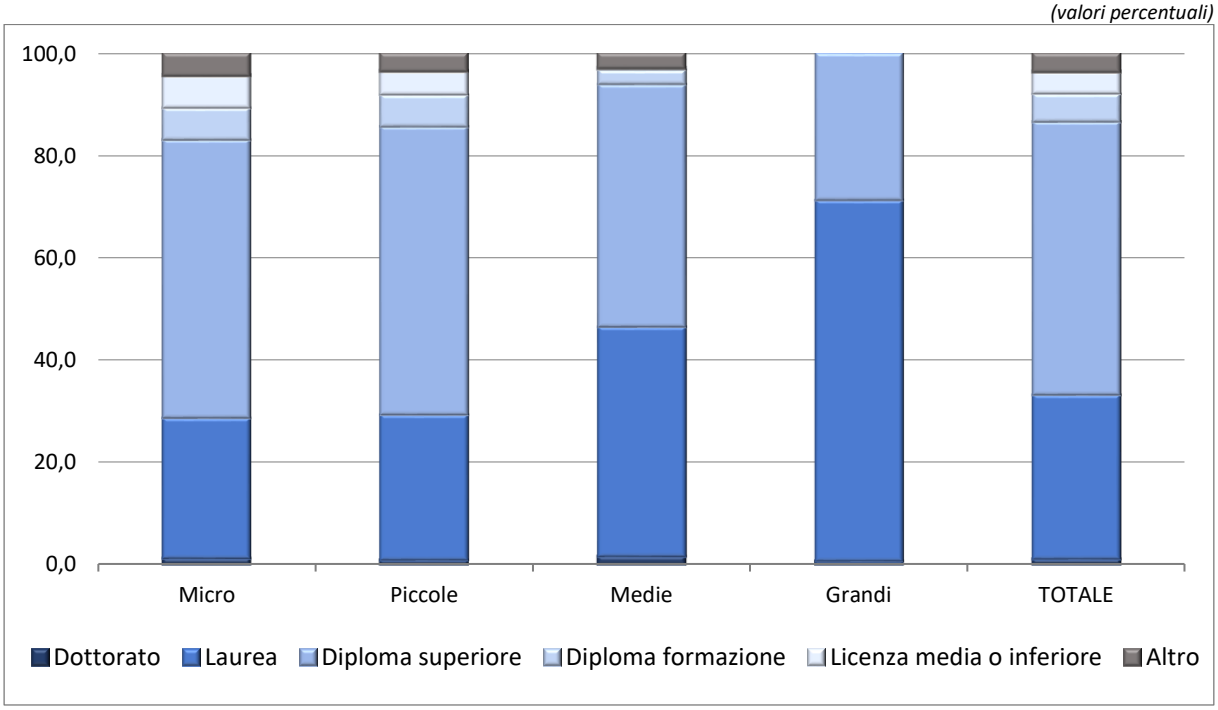
La quota di imprese che dichiara di avere un ufficio dedicato ai rapporti con l'estero (24,0% in media) cresce man mano che la dimensione delle imprese aumenta. Nelle microimprese solo l'11,6% ha un ufficio dedicato. In queste imprese l'internazionalizzazione è probabilmente gestita dal titolare e in modo non strutturato. La quota sale al 23,6% nelle piccole imprese. Un salto significativo si ha per le medie imprese, con quasi la metà delle imprese (41,9%) che ha una struttura dedicata. Questo è il punto in cui l'attività internazionale pare diventare una funzione critica che richiede la strutturazione di unità organizzative specifiche. Nelle grandi realtà, la gestione dei mercati globali centralizzata e specializzata in un ufficio dedicato raggiunge un valore molto prossimo al 70% dei casi.

Il capitale umano per l'internazionalizzazione: addetti, titoli di studio e competenze linguistiche

In media, le imprese impiegano specificamente alle attività di internazionalizzazione circa quattro addetti, i quali rappresentano il 21,2% della forza lavoro totale. Il numero assoluto di addetti all'internazionalizzazione aumenta con la dimensione dell'impresa (da 2 nelle microimprese a 12 nelle grandi), ma la loro incidenza percentuale sul totale degli occupati diminuisce drasticamente all'aumentare della dimensione (passando dal 38,3% nelle microimprese a solo l'1,9% nelle grandi). Il diploma di scuola superiore è il titolo di studio prevalente tra questi addetti (53,5%), con un peso maggiore nelle micro e piccole imprese. La quota di personale laureato impiegato nelle attività con l'estero è molto più elevata nelle grandi imprese, raggiungendo il 70,6%, contro percentuali inferiori al 30% nelle micro e piccole. Questa disparità suggerisce che le imprese più grandi e strutturate non solo sono più attrattive per i laureati, ma necessitano anche di figure con competenze analitiche, strategiche e manageriali più elevate per gestire la maggiore complessità dei mercati globali (figura 5). L'inglese è di gran lunga la lingua straniera più conosciuta dagli addetti all'internazionalizzazione (71,7%), seguita dal tedesco (25,7%), dal francese (9,6%) e dallo spagnolo (8,3%). La conoscenza di altre lingue risulta marginale.

Fig. 5 – Addetti estero per titolo di studio e per dimensione di impresa

(valori percentuali)



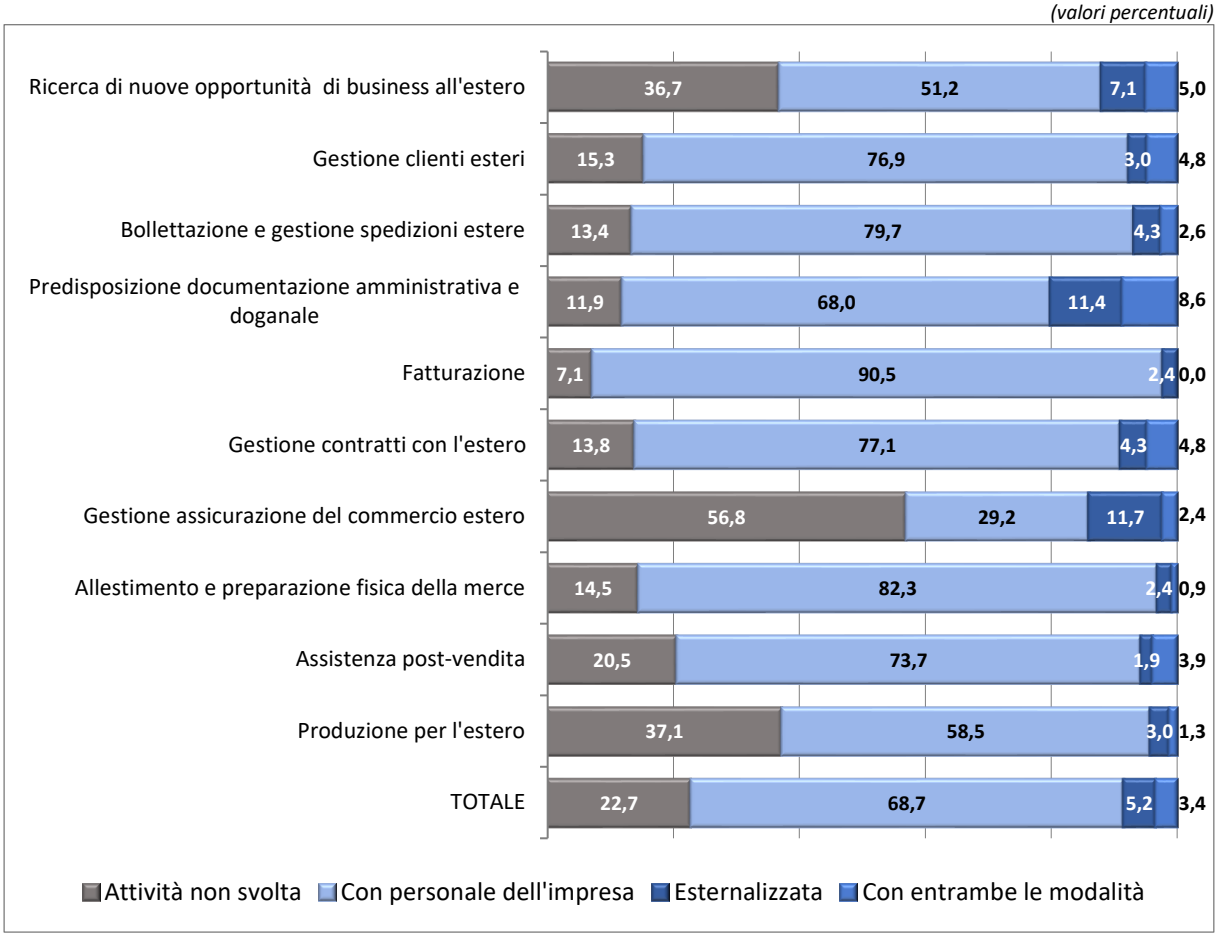
Gestione interna, esternalizzazione o assenza delle attività principali del commercio estero

Nel complesso, le attività connesse ai rapporti commerciali e produttivi con l'estero sono svolte da personale interno all'impresa nel 70% circa dei casi. In particolare, le imprese preferiscono gestire internamente le attività transazionali e relazionali più ricorrenti (clienti, contratti, fatturazione).

L'esternalizzazione è meno utilizzata (solo 5,2% dei casi) ma presenta una maggiore incidenza per le attività che richiedono elevata specializzazione, come la predisposizione di documentazione amministrativa e doganale (11,4%), mentre le attività che più frequentemente non sono svolte dalle imprese sono la gestione dell'assicurazione del commercio estero (ad esempio tramite operatori di assicurazione del credito all'esportazione) (56,8%), la ricerca di nuove opportunità di *business* (36,7%) e la produzione per l'estero (37,1%) (figura 6).

Fig. 6 – Modalità di svolgimento delle attività connesse ai rapporti commerciali e produttivi con l'estero

(valori percentuali)



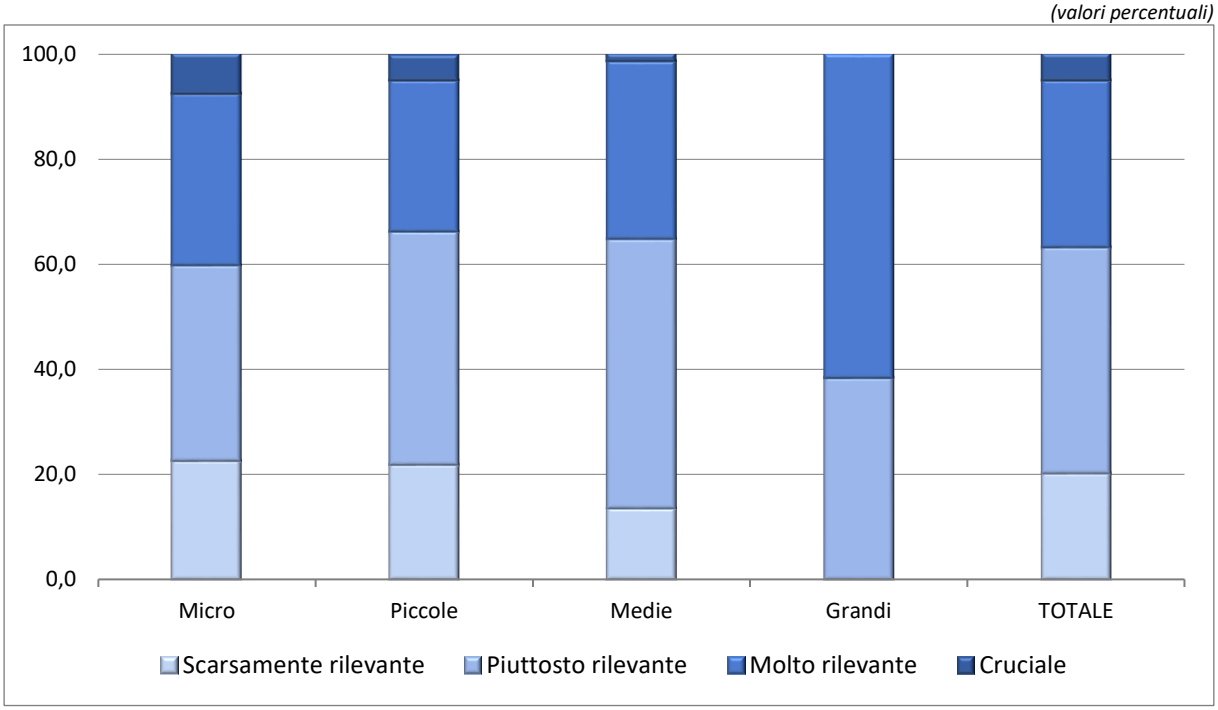
Percezione della rilevanza e approccio alla gestione delle competenze per l'internazionalizzazione

Il 43,2% delle imprese considera le competenze professionali per l'attività di internazionalizzazione piuttosto rilevanti e il 31,8% le definisce molto rilevanti. I dati mostrano chiaramente un aumento del giudizio di valore di tali competenze all'aumentare della dimensione dell'impresa. "Piuttosto rilevante" è la risposta prevalente tra le micro e piccole imprese (rispettivamente 37,4% e 44,5%). Tra le grandi imprese il giudizio "molto rilevante" domina con il 61,5% e la percezione "scarsamente rilevante" scompare. Ciò suggerisce che per le imprese più grandi la disponibilità di personale altamente qualificato

con competenze specifiche viene visto più spesso come un fattore critico di successo rispetto a quanto succede nelle imprese di minore dimensione, dove tuttavia i giudizi sono più eterogenei. Complessivamente, solo il 5,0% delle imprese considera le competenze cruciali (figura 7). La maggioranza delle imprese (39,2%) affronta il tema delle competenze in modo reattivo, intervenendo solo in occasione di problemi contingenti relativi alla gestione dei rapporti esteri. Una quota leggermente inferiore (37,6%) adotta invece un approccio proattivo, trattando le competenze regolarmente come parte del normale processo di pianificazione aziendale. Una minoranza (23,2%) lega il tema della valutazione delle competenze esclusivamente all'assunzione o alla dimissione degli addetti all'estero.

Fig. 7 – Rilevanza delle competenze professionali per l'internazionalizzazione per dimensione di impresa

(valori percentuali)



Strategie di acquisizione delle competenze e formazione per l'internazionalizzazione

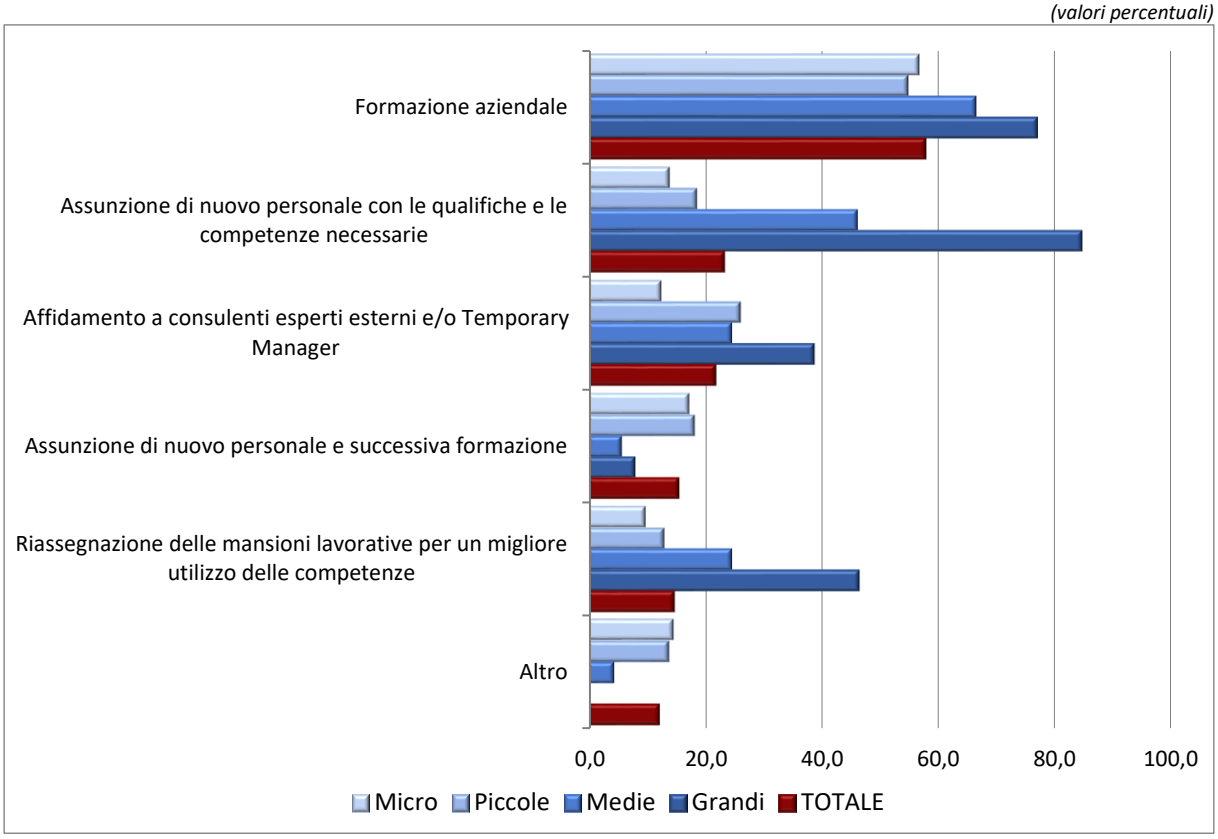
Acquisizione e sviluppo delle competenze: ruolo della formazione e del reclutamento specializzato

Per sviluppare nuove competenze specifiche per l'internazionalizzazione, le imprese privilegiano la formazione aziendale (57,7%), che permette di adattare il personale interno alle esigenze dei mercati esteri. L'uso della formazione cresce con la dimensione delle imprese, partendo dal 56,5% nelle microimprese fino al 76,9% nelle grandi. L'assunzione di nuovo personale con le qualifiche e le competenze necessarie è indicata dal 23,1% delle imprese. L'uso di questa modalità di acquisizione è massimo (84,6%) nelle grandi imprese, maggiormente attrattive e con disponibilità di risorse maggiori rispetto alle microimprese, dove è usata solo nel 13,6% casi. Le micro e piccole imprese, non potendo accedere facilmente a figure già formate, tendono maggiormente ad assumere personale meno

qualificato per poi formarlo internamente, rispettivamente nel 17,0% e 17,9% dei casi. L'affidamento a consulenti e *temporary manager* ha una rilevanza significativa per una PMI su quattro, fungendo da soluzione flessibile per colmare lacune di competenze, e per il 38,5% delle grandi aziende, per accedere a competenze di alto livello. Allo stesso modo, il riassegnamento delle mansioni, seppure in media usato solo nel 14,5% dei casi, mostra una forte correlazione con la dimensione, con un'incidenza che passa dal 9,5% delle micro al 46,2% delle grandi imprese, indicando che le grandi imprese utilizzano una maggiore flessibilità organizzativa per riutilizzare al meglio le competenze esistenti (figura 8).

Fig. 8 – Modalità che l'impresa utilizza per acquisire nuove competenze professionali specifiche per l'internazionalizzazione per dimensione di impresa

(valori percentuali)



Nota: possibili risposte multiple.

Struttura della funzione formativa nelle imprese

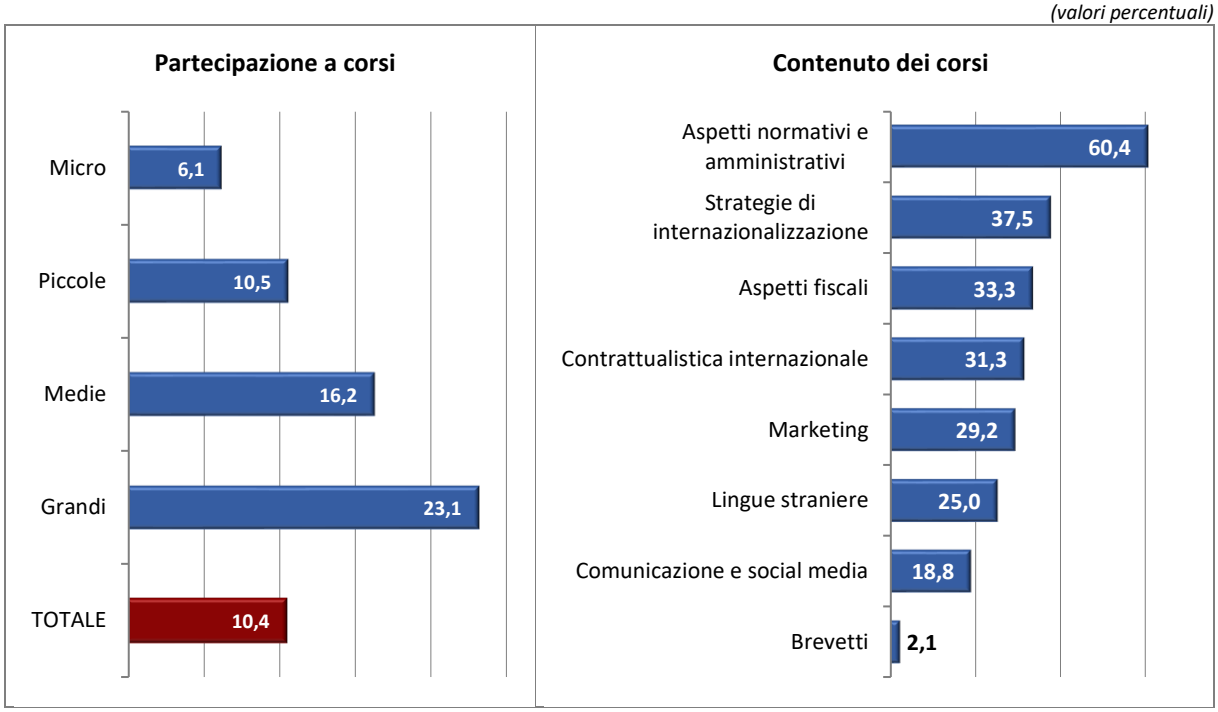
Circa la metà delle imprese ha un responsabile per la formazione. Il dato cresce al crescere della dimensione e della complessità operativa delle imprese. Nelle microimprese solo circa una su tre ha un responsabile della formazione. In queste realtà, la formazione, se presente, è probabilmente gestita *ad hoc* dal titolare, in modo non strutturato. La presenza del responsabile della formazione diventa la norma tra le piccole (49,8%) e soprattutto le medie imprese, dove è presente nel 70,3% dei casi. Nelle grandi imprese, infine, la funzione della formazione aziendale è universalmente riconosciuta come imprescindibile e viene sempre affidata a un responsabile dedicato o a una struttura formalizzata.

Formazione per l'internazionalizzazione negli ultimi anni: strumenti, valutazione e finanziamento

Il 31,1% delle imprese internazionalizzate ha investito recentemente in attività di formazione specifica sull'internazionalizzazione, sia attraverso corsi di formazione, sia con modalità alternative di formazione, riconoscendone il valore indipendentemente dal formato in cui sono erogate (figura 1). Mediamente il 10,4% ha coinvolto suoi dipendenti in corsi di formazione tra il 2021 ed il 2023. La quota raggiunge il 23,1% nelle grandi imprese, ma scende al 6,1% tra le microimprese. Il 77% di chi ha usufruito di corsi lo ha fatto su corsi organizzati da enti esterni all'impresa. Ai corsi hanno partecipato in media circa quattro addetti per impresa, privilegiando corsi sugli aspetti normativi ed amministrativi connessi con le attività sull'estero (figura 9).

Fig. 9 – Imprese che hanno fatto partecipare gli addetti a corsi di formazione nel periodo 2021-2023

(valori percentuali)

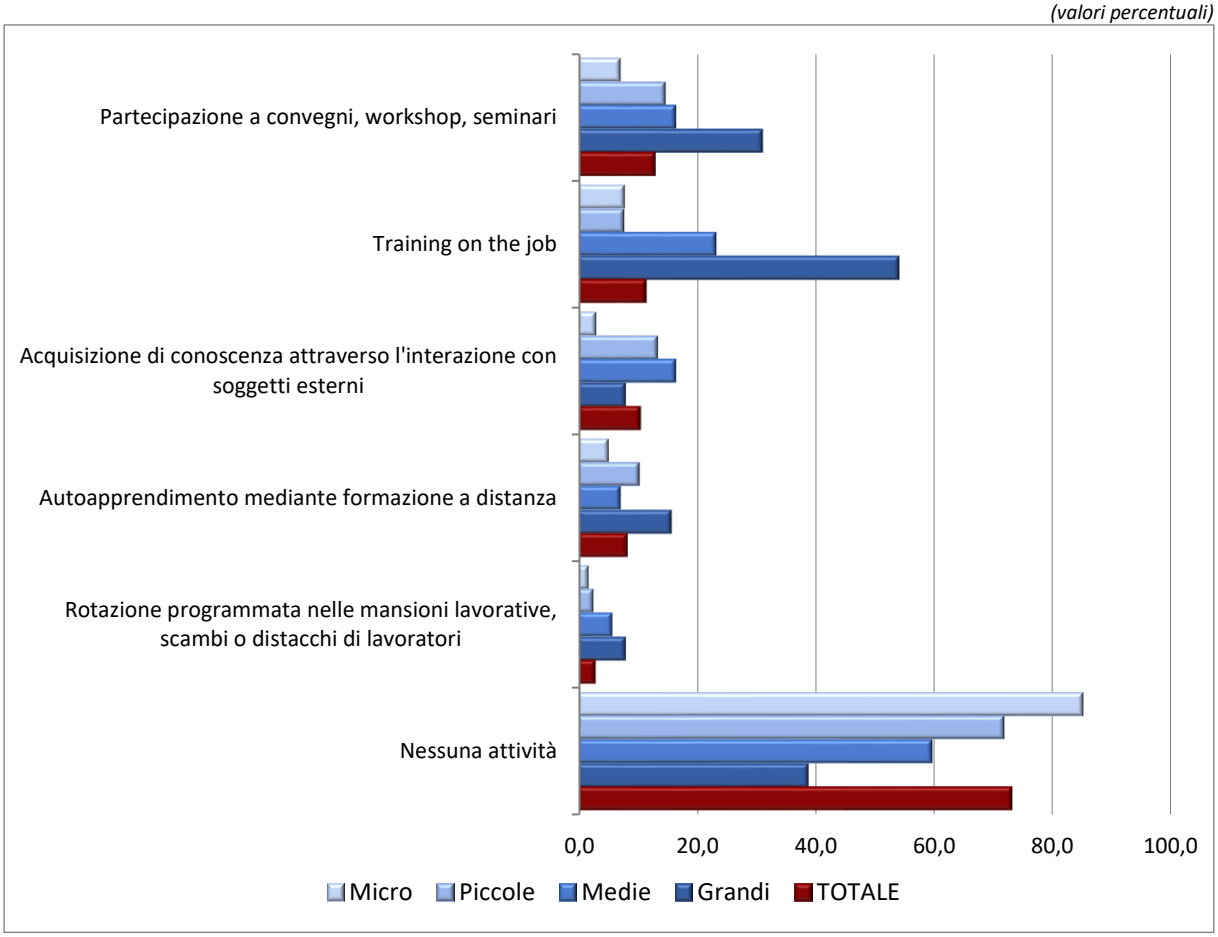


Nota: possibili risposte multiple sui contenuti dei corsi.

Nel 2023, gli addetti all'internazionalizzazione hanno svolto attività formative alternative ai corsi tradizionali nel 27,0% dei casi. Anche l'investimento in queste forme di apprendimento tende a crescere con la dimensione delle imprese. Le grandi imprese sono le più attive (solo il 38,5% non ha fatto attività formative), mentre nelle microimprese l'85% non ha usato questi strumenti. Nelle grandi imprese dominano il *training on the job* (53,8%) e la partecipazione a convegni/*workshop* (30,8%). Le PMI mostrano un uso più limitato e frammentato, affidandosi maggiormente all'acquisizione di conoscenza tramite interazione con soggetti esterni (13,1% per le piccole e 16,2% per le medie) e il *training on the job* (figura 10). Due imprese su tre non valutano l'efficacia delle attività formative intraprese, ma sono soddisfatte dalla sola partecipazione degli addetti a tali attività.

Fig. 10 – Imprese che nel 2023 hanno utilizzato altre attività di formazione diverse dai corsi per dimensione di impresa

(valori percentuali)

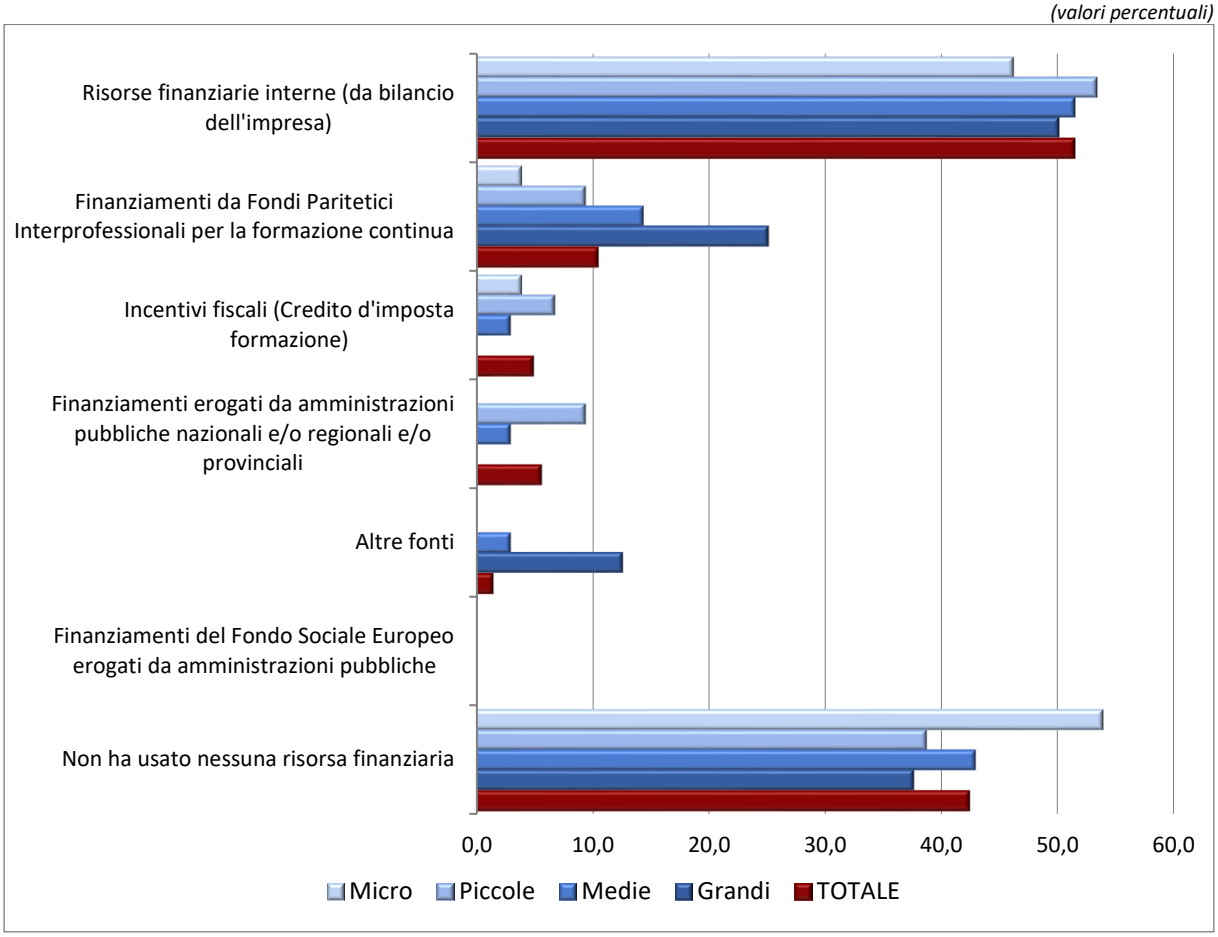


Nota: possibili risposte multiple.

La formazione svolta nel 2023 è stata finanziata principalmente con risorse interne delle imprese (51,4%) e in parte attraverso strumenti che non richiedono l'utilizzo di risorse finanziarie dedicate (42,4%). Tra le fonti esterne, i Fondi Paritetici Interprofessionali sono i più rilevanti. Le microimprese hanno la percentuale più alta di casi di formazione fatta senza usare risorse finanziarie (53,9%) e il minor utilizzo di tutte le fonti esterne (Fondi Interprofessionali, Amministrazioni Pubbliche, FSE). Questo può suggerire la presenza di minori risorse e capacità per accedere alle fonti esterne (ad esempio bandi pubblici), o un maggior ricorso a forme di formazione non codificate o gratuite. Le imprese medie e grandi sono le principali fruitrici dei Fondi Paritetici Interprofessionali (figura 11).

Fig. 11 – Forme di finanziamento della formazione usati nel 2023 per dimensione di impresa

(valori percentuali)



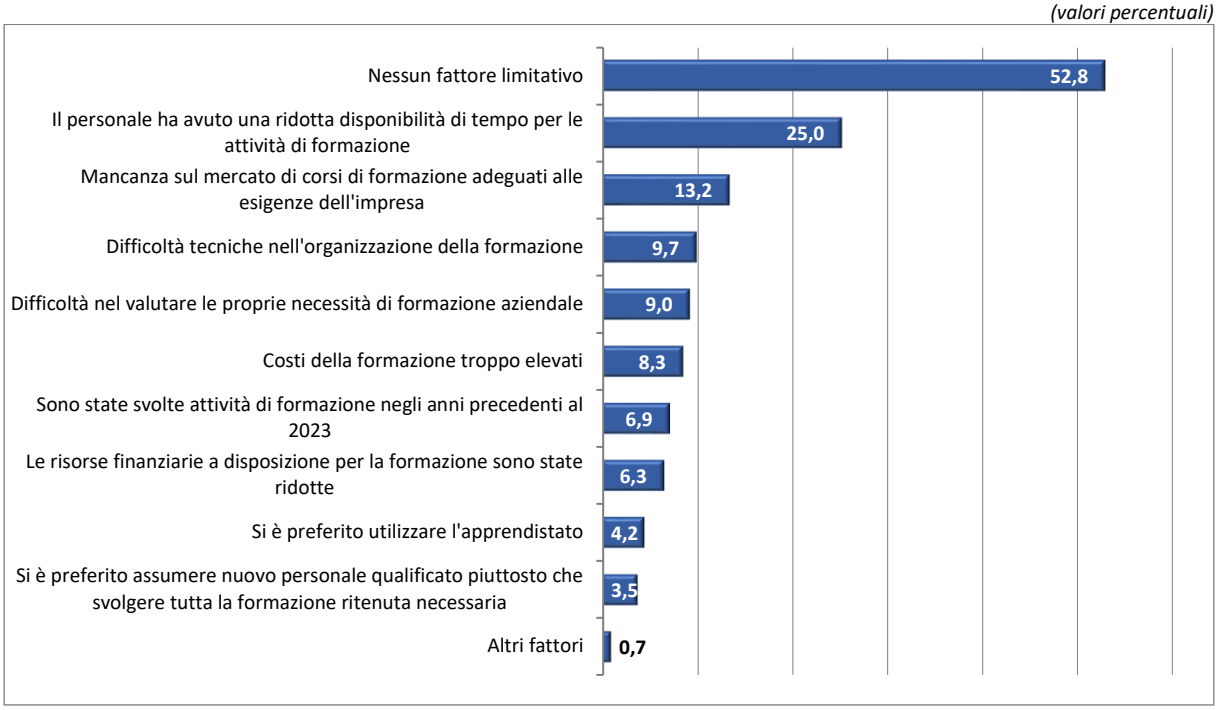
Nota: possibili risposte multiple.

Fattori limitanti e motivi della mancata formazione

Oltre metà delle imprese che hanno fatto formazione nel 2023 (52,8%) dichiara di non avere incontrato nessun fattore che ne ha limitato l'attività formativa, ritenendo di aver raggiunto il livello di formazione previsto per le proprie esigenze. La percezione di adeguatezza è particolarmente forte nelle medie e grandi imprese (rispettivamente 65,7% e 62,5%). Tra le limitazioni segnalate dalle imprese, la più diffusa è la ridotta disponibilità di tempo per la formazione, in particolare nelle micro e piccole imprese (rispettivamente del 30,8% e 32,0% a fronte di un valore medio del 25,0%), seguita dalla mancanza sul mercato di corsi di formazione adeguati (13,2%), maggiormente sentita dalle piccole (17,3%). La difficoltà nel valutare le proprie necessità di formazione è un problema solo per il 9,0% delle imprese, con una rilevanza specifica nelle piccole imprese (13,3%). La percezione dei costi della formazione troppo elevati (8,3%) e le difficoltà tecniche nell'organizzazione (9,7%) sono fattori più marginali che limitano maggiormente le piccole e medie imprese (figura 12).

Fig. 12 – Fattori che hanno limitato l'attività di formazione nel 2023

(valori percentuali)

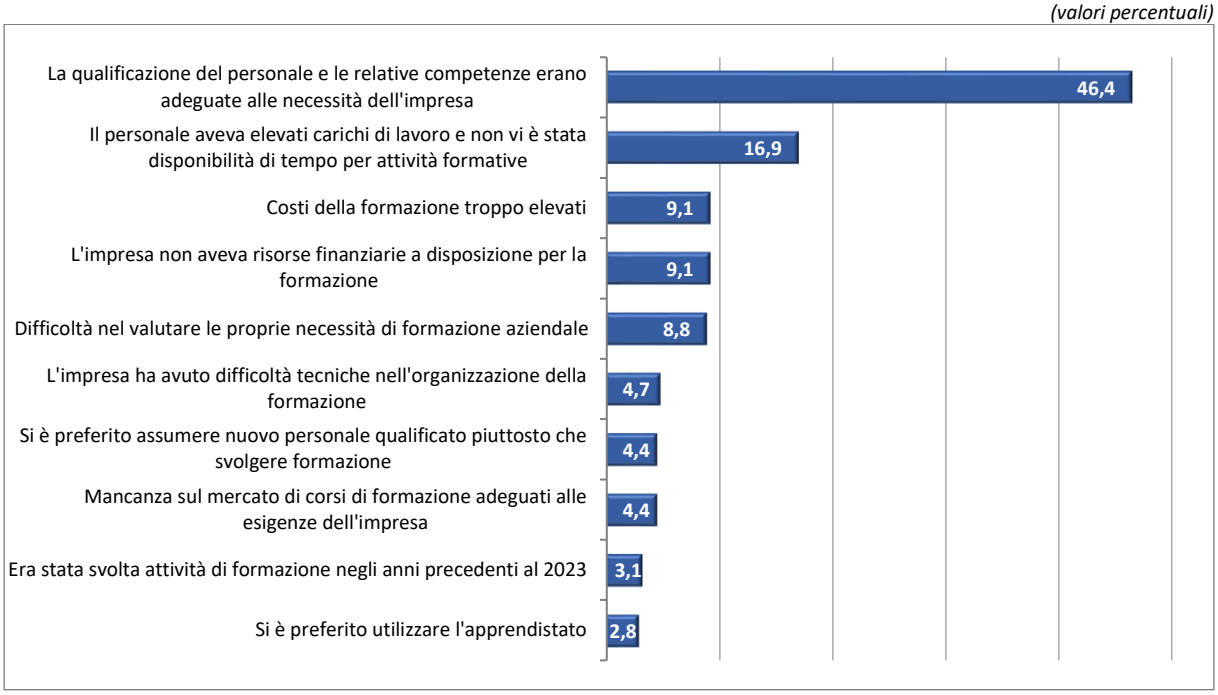


Nota: possibili risposte multiple.

Tra le imprese internazionalizzate che non hanno erogato formazione nel 2023, circa la metà (46,4%) riteneva che le competenze del proprio personale fossero già sufficienti a coprire le necessità. Questa convinzione è totale tra le grandi imprese, suggerendo che le loro precedenti strategie di reclutamento e sviluppo del personale sono ritenute efficaci. Il motivo più diffuso per non aver fatto formazione è quello operativo, ovvero l'elevato carico di lavoro del personale, che limita la disponibilità di tempo per la formazione (16,9% in totale, con picchi del 18,2% e 17,5% nelle micro e piccole imprese). Le microimprese sono le più colpite da vincoli finanziari diretti, con il 16,5% che lamenta la mancanza di risorse finanziarie per la formazione e il 13,2% che giudica i costi troppo elevati, problemi che scompaiono del tutto nelle imprese oltre i 50 addetti. Le medie imprese mostrano difficoltà relative alla pianificazione, con il 12,8% che ha avuto problemi nel valutare le proprie necessità formative. Nelle imprese più grandi, si preferisce risolvere il deficit di competenze attraverso l'assunzione di nuovo personale qualificato piuttosto che tramite formazione (20,0% delle grandi imprese) (figura 13).

Fig. 13 – Motivi della decisione di non fare formazione nel 2023

(valori percentuali)



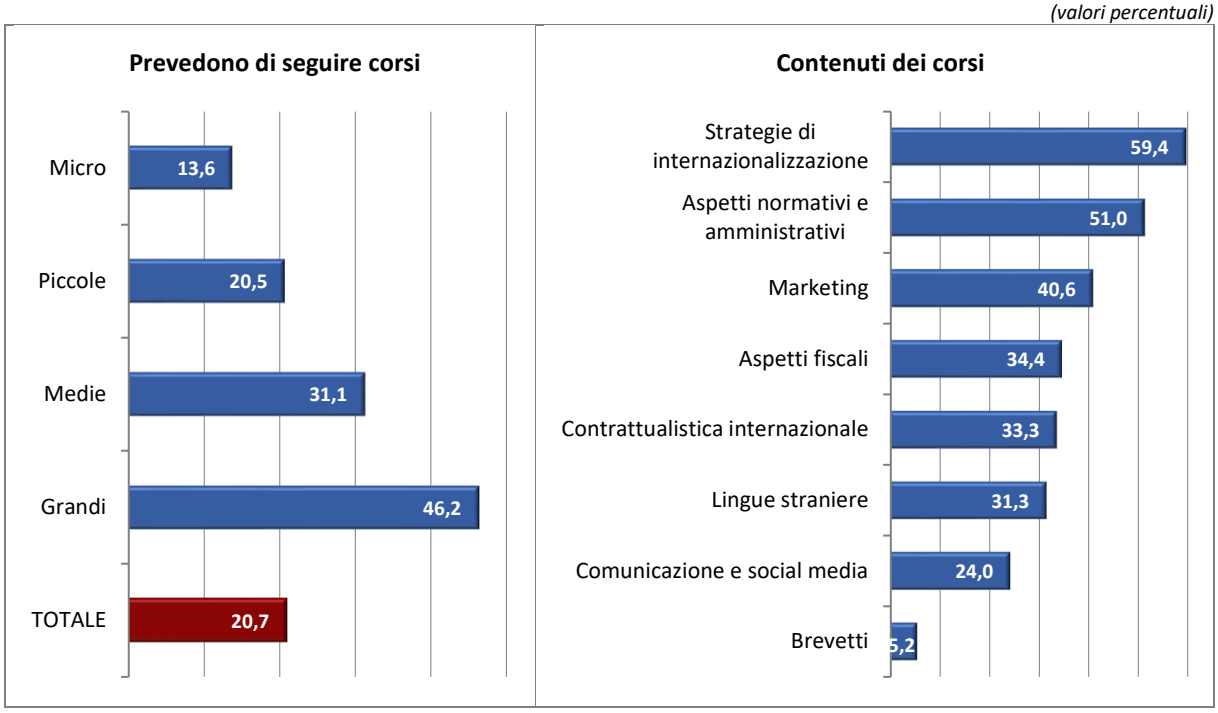
Nota: possibili risposte multiple.

Intenzioni future sulla formazione per l'Internazionalizzazione

La maggior parte delle imprese internazionalizzate non prevede di far partecipare il personale a corsi nel prossimo futuro (79,3% del totale), mostrando come le attuali competenze siano ritenute per lo più adeguate. La propensione alla formazione in futuro cresce nettamente con la dimensione d'impresa. Nelle microimprese solo il 13,6% prevede di fare corsi; nelle grandi imprese (250 addetti e oltre) la quota sale al 46,2%. Le imprese che dicono di voler fare corsi in futuro mostrano un interesse primario per le strategie di internazionalizzazione (59,4%) e per gli aspetti normativi (51,0%), al fine di migliorare le competenze sull'approccio ai mercati esteri. Di un certo rilievo sono gli aspetti legati al *marketing* (40,6 %) e fiscali (34,4%), a conferma della complessità del commercio estero (figura 14). La formazione è intesa prevalentemente per gli impiegati (88,5%) e in misura minore (35,4%) per il *management* (dirigenti/quadri) e per imprenditori, titolari, soci (37,5%). Nonostante l'esigenza di competenze, l'interesse verso percorsi universitari specifici è estremamente basso (meno del 5%), indicando un maggiore interesse per soluzioni formative brevi, mirate e pratiche (come *workshop* e seminari) rispetto ai percorsi accademici più strutturati e lunghi.

Fig. 14 – Imprese che intendono far partecipare gli addetti a corsi di formazione in futuro

(valori percentuali)



Nota: possibili risposte multiple.

Formazione e internazionalizzazione commerciale delle imprese: un'analisi econometrica

La capacità delle imprese di diversificare la propria presenza sui mercati internazionali in termini di Paesi e prodotti si configura come un fattore strategico e competitivo cruciale, essenziale per mitigare i rischi derivanti da *shock* esterni improvvisi come dazi, recessioni o rapidi cambiamenti nelle preferenze dei consumatori.

In tale contesto, attraverso l'utilizzo di dati integrati (risposte delle imprese sulla formazione e dati Istat su commercio estero e struttura delle imprese), si è esplorata la relazione tra la formazione, intesa come strumento chiave per la costruzione di competenze specifiche per l'internazionalizzazione, e la *performance* delle imprese sui mercati esteri.

La *performance* delle esportazioni è misurata in termini di grado di diversificazione delle esportazioni mediante un indicatore sintetico costruito usando un approccio statistico[4] che tiene contemporaneamente conto e pesa in modo opportuno tre dimensioni delle esportazioni: il numero dei Paesi di destinazione delle esportazioni, il numero di prodotti esportati, il grado di apertura generale alla domanda estera delle imprese. L'idea sottostante all'indicatore è che le esportazioni di un'impresa sono tanto più ampie quanto più l'impresa è capace di stare su più mercati, con più prodotti e con un'intensità delle esportazioni significativa.

Le imprese sono state classificate in quattro gruppi che ricalcano la distribuzione per quartili della distribuzione dell'indicatore, dove i gruppi superiori denotano una maggiore diversificazione e, conseguentemente, una minore vulnerabilità.

Le imprese che rientrano nel gruppo con la massima diversificazione delle esportazioni mostrano caratteristiche strutturali superiori: sono mediamente più grandi, presentano un livello più elevato di produttività e capitale umano, utilizzano più intensamente gli strumenti di formazione e sono prevalentemente esportatori regolari, con un ufficio dedicato all'internazionalizzazione (tavola 1).

Guardando al solo dato sulla formazione emerge, dunque, una generale correlazione positiva con la *performance* dell'export: le imprese nelle classi di diversificazione delle esportazioni più alte tendono a usare maggiormente la formazione. Tale correlazione potrebbe, però, essere condizionata dalle altre caratteristiche delle imprese: ad esempio, siccome le imprese che fanno formazione con maggiore intensità sono anche tendenzialmente più grandi, potrebbe essere la dimensione di impresa e non la formazione ad essere associata a una *performance* migliore nell'export.

[4] L'indicatore composito è stato costruito facendo ricorso a tecniche di analisi fattoriale e delle componenti principali.

Tav. 1 – Caratteristiche strutturali dei gruppi per grado di diversificazione delle esportazioni

	Diversificazione delle esportazioni			
	Bassa	Medio/bassa	Medio/alta	Alta
Numero medio di Paesi	1,0	1,1	2,4	16,5
Numero medio di prodotti	1,0	1,5	3,4	16,9
Intensità esportazioni *(peso % export su fatturato)*	0,1	1,1	8,5	50,4
Produttività dal lavoro mediana *(mgl. euro)*	62,0	55,7	67,9	75,7
Costo del lavoro mediano *(mgl. euro)*	35,9	32,9	35,1	41,1
Addetti mediani *(unità)*	7	4	5	19
Acquisizione delle competenze specifiche esclusivamente tramite formazione *(quota %)*	30,5	32,1	36,7	36,5
Acquisizione delle competenze specifiche tramite formazione in associazione ad altre modalità *(quota %)*	50,8	55,1	64,4	78,2
Formazione (corsi o altri tipi di formazione) nel 2023 *(quota %)*	18,6	26,9	30,0	45,5
Ufficio per l'internazionalizzazione *(quota %)*	11,9	9,0	21,1	45,5
Imprese esportatrici regolari *(quota %)*	5,1	29,5	71,1	93,6

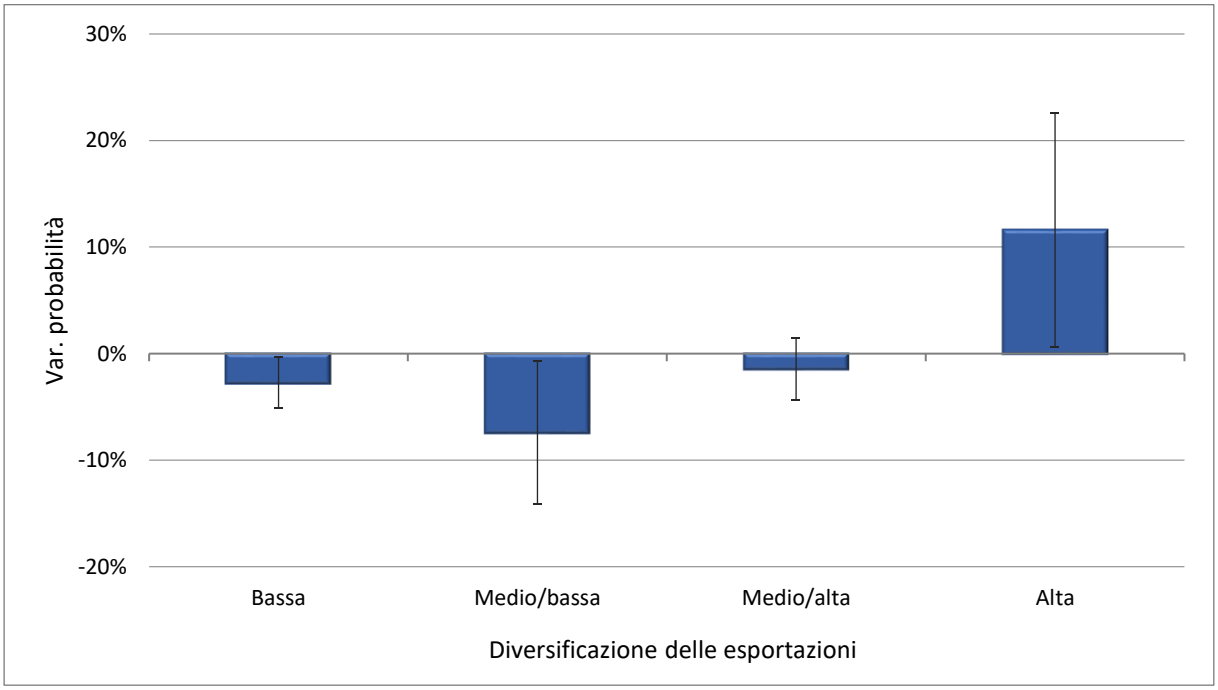
Per isolare l'effetto della sola formazione si è utilizzato un approccio statistico basato su un modello di regressione multivariata[5] in cui la stima del grado di associazione tra formazione e grado di diversificazione delle esportazioni è ottenuta "a parità di altre condizioni" considerando altri fattori, oltre alla formazione, che possono essere correlati con la *performance* delle esportazioni; in particolare sono stati presi in considerazione: dimensione d'impresa, strutturazione dell'attività estera (approssimata dalla presenza o meno di un ufficio specializzato sull'internazionalizzazione), esperienza accumulata sui mercati esteri (approssimata dall'essere o meno un esportatore regolare in base alla frequenza delle esportazioni rilevate nei registri statistici), livello medio di produttività e costo del lavoro, settore di attività.

Le stime ottenute indicano che, tenendo conto dei fattori descritti e quindi indipendentemente dal fatto che le imprese siano diverse tra loro, l'attività di formazione è "di per sé" positivamente e significativamente correlata con una migliore *performance:* l'uso della formazione è associato a un aumento statisticamente significativo di oltre il 10% della probabilità di collocarsi nel gruppo di imprese con diversificazione delle esportazioni alta (figura 15).

[5] La stima è basata su un modello di regressione logistica ordinale che si usa quando la variabile dipendente è misurata su una scala ordinale con categorie che possono essere ordinate in modo logico (ad esempio "basso", "medio", "alto"). In un modello ordinale gli effetti marginali indicano la variazione della probabilità di trovarsi in una specifica categoria della variabile dipendente, in seguito a una variazione unitaria di una variabile indipendente, mantenendo costanti le altre variabili indipendenti.

Questo risultato rafforza l'idea che l'investimento in formazione rappresenta un fattore centrale per potenziare la capacità e la dinamicità con cui le imprese riescono a operare e a diversificare la propria presenza sui mercati internazionali.

Fig. 15 – Effetto marginale della formazione sulla diversificazione delle esportazioni



Nota. L'effetto marginale misura come varia la probabilità di essere nel gruppo di imprese con un certo grado di diversificazione delle esportazioni associata al fare formazione, rispetto a non farla. Le linee verticali indicano l'intervallo di confidenza al 95%.

Nota metodologica

L'indagine "Rilevazione sulla formazione per l'internazionalizzazione delle imprese esportatrici" è stata somministrata nel periodo che va da metà ottobre 2024 a metà gennaio 2025.

Dal punto di vista statistico, l'unità di rilevazione e di analisi dell'indagine è l'impresa classificata secondo l'attività economica prevalente. La popolazione di riferimento è composta dalle imprese esportatrici residenti nella provincia di Trento. La definizione di impresa esportatrice utilizzata nell'indagine è l'impresa che, sulla base dell'integrazione tra l'archivio statistico delle imprese attive (ASIA), l'archivio Frame SBS e quello degli operatori economici del commercio estero (COE) di Istat, risulta aver effettuato transazioni commerciali con l'estero nel periodo tra il 2019 e il 2023.

La lista comprende le imprese per cui è stata individuata almeno una transazione commerciale estera negli ultimi cinque anni (periodo 2019-2023). In questo modo si è cercato di raggiungere sia imprese che mostrano relazioni stabili con l'estero e che possono essere identificate come imprese esportatrici stabili (qui denominate "imprese internazionalizzate" e oggetto dell'analisi), sia imprese che si trovano in situazioni di confine avendo avuto negli ultimi anni relazioni internazionali solo intermittenti anche a bassa intensità, e che potrebbero non ancora definirsi veri e propri esportatori.

Dati gli obiettivi dell'indagine (formazione del personale) si sono considerate le imprese con almeno tre addetti (taglio dimensionale tipico nelle indagini su imprese) in modo da direzionare l'attenzione su quelle imprese che hanno potenzialmente una struttura organizzativa, seppur minima. Tale scelta preserva comunque la possibilità di analizzare una classe di imprese, le microimprese tra 3 e 9 addetti, che spesso non è considerata.

Tav. A1 – Composizione della lista e tassi di risposta per dimensione di impresa

Numero addetti	Lista	Rispondenti		Imprese internazionalizzate	
		Valori assoluti	Quota % su totale lista	Valori assoluti	Quota % su rispondenti
Tra 3 e 9	426	221	51,9	162	73,3
Tra 10 e 49	512	298	58,2	225	75,5
Tra 50 e 249	125	77	61,6	64	83,1
250 e più	25	15	60,0	12	80,0
Totale	**1.088**	**611**	**56,2**	**463**	**75,8**

Tav. A2 – Composizione della lista e tassi di risposta per settore

Settore	Lista	Rispondenti		Imprese internazionalizzate	
		Valori assoluti	Quota % su totale lista	Valori assoluti	Quota % su rispondenti
Agricoltura	42	19	45,2	18	94,7
Beni alimentari e di consumo	220	120	54,5	103	85,8
Beni di investimento	210	126	60,0	110	87,3
Beni intermedi, energie e trat. rifiuti	139	78	56,1	61	78,2
Comm., Trasp., Edit., ICT, Serv. alle imprese, R&S, Noleggio	405	227	56,0	157	69,2
Costruzioni	69	38	55,1	11	28,9
Altro (servizi)	3	3	100,0	3	100,0
Totale	**1.088**	**611**	**56,2**	**463**	**75,8**

© Provincia autonoma di Trento ISPAT

Supervisione e coordinamento: Vincenzo Bertozzi

Testi ed elaborazione dati: Enrico Tundis

Layout grafica e pubblicazione *on-line*: Davide Bortoli

Supplemento al Foglio Comunicazioni - Direttore responsabile: Giampaolo Pedrotti
Aut. Trib. di Trento n. 403 del 02/04/1983

ispat
ISTITUTO DI STATISTICA DELLA PROVINCIA DI TRENTO