

Stanno venendo meno le ragioni per cui una parte della produzione manifatturiera italiana veniva delocalizzata all'estero: basso costo della manodopera, agevolazioni fiscali... Oggi il terreno di sfida è quello del-

# Internazionalizzarsi per non morire

MADE IN ITALY

a cura di Federico Ferraro

l'internazionalizzazione. Lo rivela un'approfondita ricerca della Fondazione Nord-Est. Che indica anche gli ostacoli prioritari da rimuovere in Italia. E che riafferma la convinzione di Adam Smith secondo cui...

**G**li imprenditori del Nord-Est, di fronte all'internazionalizzazione dell'economia e alle sue ripercussioni sul sistema socio-economico dell'area, paiono divisi e trovano una qualche difficoltà a trovare strategie comuni di intervento e azione. La delocalizzazione di parti del processo produttivo, prima, e le dinamiche dell'internazionalizzazione, ora, hanno posto e pongono importanti interrogativi circa gli effetti innescati sul sistema sociale ed economico locale, nonché sulle modalità più opportune secondo cui eventualmente guidare e governare i processi in atto. L'assenza di un'opinione condivisa tra gli imprenditori del Nord-Est emerge sin dal primo quesito che è stato loro posto in occasione dell'ultima rilevazione dell'*Opinion Panel* promosso da Veneto Banca. Di fronte, infatti, al sempre più frequente spostamento all'estero di parte delle attività imprenditoriali, poco meno della metà degli interpellati (45,9%) ritiene che sia opportuno assumere un atteggiamento passivo, quasi attendista, lasciando le forze del mercato libere di agire. A questo atteggiamento di chi confida apertamente nella mano invisibile che dovrebbe regolare il

funzionamento dei mercati, anche a livello internazionale, si contrappone l'opinione di chi invece guarda con preoccupazione ai fenomeni in corso e auspica un intervento, a livello istituzionale, atto a frenarne o quantomeno a contenerne la portata (36,1%). La quota di coloro che guardano con aperta soddisfazione ai fenomeni di riallocazione all'estero di parti del processo di produzione è invece inferiore ai venti punti percentuali (18%): secondo tali imprenditori, il processo in corso non solo non incute alcun timore, ma anzi andrebbe sostenuto in modo ancor più attivo e propulsivo, in modo da assicurarne un migliore governo a livello centrale e sfruttarne appieno le potenzialità. *Tabella 1*

1. A SUO AVVISO, DI FRONTE AI PROCESSI IN CORSO DI SPOSTAMENTO ALL'ESTERO DELLE ATTIVITÀ IMPRENDITORIALI, QUALE ORIENTAMENTO BISOGNEREBBE ASSUMERE?	
Non intervenire e lasciare che agiscano le sole forze del mercato	45,9
Cercare di frenare il progredire di tali processi	36,1
Sostenere e favorire tali processi	18,0
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord-Est, novembre-dicembre 2004 (n. casi 185)

### Le ricadute sul territorio

L'epoca della delocalizzazione di parti del processo produttivo all'estero fondata quasi esclusivamente su esigenze di contenimento dei costi è ormai conclusa. I rapporti tra le imprese del Nord-Est e i mercati globali tendono oggi a fondarsi su un approccio assai più articolato e complesso, che prevede lo studio e l'analisi attenta dei mercati emergenti su cui puntare, il ricorso a fornitori stranieri, l'adattamento della produzione alle specifiche esigenze dei mercati di destinazione, la creazione di reti di vendita e servizi alla clientela all'estero. Tale approccio prende il nome di internazionalizzazione, termine a cui si presta una connotazione, anche sotto il profilo semantico, più positiva rispetto alla delocalizzazione in senso stretto. I processi di internazionalizzazione stanno interessando in misura crescente il nostro Paese e, più specificamente, anche il sistema produttivo del Nord-Est con conseguenze ancora difficili da delineare e quantificare sotto il profilo sociale ed economico. A questo proposito, gli imprenditori interpellati dimostrano di voler operare del tutto a seconda delle dimensioni considerate, siano esse di carattere sociale, economico o occupazionale. In modo pressoché plebiscitario, infatti, essi affermano che l'internazionalizzazione ha ed è destinata ad avere effetti molto (32,2%) o abbastanza (66,1%) positivi sulle singole imprese che vanno riorganizzando su scala globale le proprie attività. In sostanza, l'apertura ai mercati internazionali e l'elaborazione di adeguate strategie per affrontare le sfide che essi pongono rappresentano la via privilegiata attraverso cui le imprese oggi possono conservare, ma soprattutto accrescere, la propria competitività.

L'atteggiamento muta considerevolmente qualora si considerino le dinamiche occupazionali innescate in loco dai fenomeni di internazionalizzazione. Oltre tre imprenditori su quattro (79,2%), infatti, temono che la riorganizzazione su scala internazionale delle attività imprenditoriali possa innescare effetti negativi sull'occupazione locale. Di certo, il trasferimento all'estero di parti della produzione implica una riduzione del fabbisogno di manodopera non specializzata; tuttavia, al contempo, le imprese "internazionalizzate" hanno sin





2. UN NUMERO CRESCENTE DI IMPRESE DEL NORD-EST STA AUMENTANDO LA PROPRIA PRESENZA SUI MERCATI ESTERI MEDIANTE STRATEGIE COMPLESSE (RICORSO A FORNITORI ESTERI, PRESENZA PRODUTTIVA E COMMERCIALE IN LOCO, FORNITURA DI SERVIZI POST-VENDITA ECC.). TALE PROCESSO PRENDE IL NOME DI INTERNAZIONALIZZAZIONE. A SUO AVVISO, CHE TIPO DI EFFETTI PUÒ AVERE:

	Molto positivi	Abbastanza positivi	Abbastanza negativi	Molto negativi
Sulle singole imprese che internazionalizzano le proprie attività	32,2	66,1	1,7	0
Sull'occupazione locale	2,7	19,1	60,1	18,1
Sul sistema socio-economico del Nord-Est	8,2	41,5	38,8	11,5

Fonte: Fondazione Nord-Est, novembre-dicembre 2004 (n. casi 185)

qui puntato ad accrescere gli investimenti in ricerca, sviluppo e attività di marketing, aprendo così nuove prospettive occupazionali per le giovani generazioni, che negli ultimi lustri hanno investito tempo e denaro nella propria formazione e istruzione di livello superiore. *Tabella 2*

Per contro, gli imprenditori si dividono in modo piuttosto netto circa le conseguenze che l'internazionalizzazione è destinata a riversare sull'assetto complessivo del Nord Est sotto il profilo sociale ed economico. Da un lato, troviamo chi vi intravede ricadute positive (49,7%), dall'altro chi invece assume un atteggiamento improntato a maggiore pessimismo (50,3%). È interessante, poi, osservare, come sia molto contenuta la quota di coloro che si collocano su posizioni estreme, apertamente ottimiste (8,2%) o pessimiste (11,5%): una prudenza dettata, probabilmente, dal carattere tutto sommato recente dei fenomeni in questione, così che è ancora difficile poterne prevedere e valutare appieno effetti e conseguenze sulla realtà locale.

### Spinte e freni all'internazionalizzazione

L'apertura delle imprese ai mercati globali discende da considerazioni molteplici e su di essa incidono in misura rilevante, tal-

3. QUI DI SEGUITO TROVERÀ ELENcata UNA SERIE DI FATTORI. CI PUÒ DIRE IN CHE MISURA CIASCUNO DI ESSI, SECONDO LEI, FAVORISCE OPPURE FRENA LA POSSIBILITÀ PER LE IMPRESE DI INTRAPRENDERE STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PROPRIE ATTIVITÀ?

	Favorisce molto	Favorisce abbastanza	Frena molto	Frena abbastanza
Il costo dei fattori produttivi all'estero	51,9	44,8	2,7	0,6
L'esistenza di una domanda emergente in alcuni mercati esteri	31,5	65,7	2,8	0
La prossimità geografica dei Paesi di destinazione	16,3	74,2	7,9	1,6
La professionalità dei lavoratori all'estero	3,3	25,6	66,7	4,4
Mentalità, abitudini e atteggiamenti verso il lavoro della popolazione di altri Paesi	2,8	30,9	60,7	5,6
La piccola dimensione delle imprese del Nord-Est	3,4	18,1	52,7	25,8
La criminalità e corruzione nei Paesi di destinazione	1,7	2,2	69,3	26,8

Fonte: Fondazione Nord-Est, novembre-dicembre 2004 (n. casi 185)

volta in senso positivo, in altri casi in senso negativo, alcuni fattori esogeni. Tra gli elementi che favoriscono l'internazionalizzazione delle imprese il primato spetta tradizionalmente al costo dei fattori produttivi all'estero, in particolare della manodopera. Tale assunto trova un'ulteriore conferma nelle opinioni espresse dal *panel* di imprenditori interpellati: la quasi totalità di essi (96,7%), infatti, attribuisce al costo dei fattori della produzione un ruolo molto o abbastanza importante nel determinare le politiche di internazionalizzazione della propria impresa. Ciò nonostante, accanto a tale dimensione ormai ben nota, si va facendo sempre più strada anche la consapevolezza dell'emergere di una domanda crescente dei propri prodotti presso alcuni mercati oltre confine. L'esigenza di cogliere tale opportunità e di servire al meglio le richieste dei nuovi clienti rappresenta un importante fattore propulsivo nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese. In sostanza, il fattore costo, tipico della delocalizzazione, viene ora ad associarsi a considerazioni di più ampio respiro, in cui rientrano le attività di analisi dei nuovi mercati di sbocco e che delincono il contenuto del concetto di internazionalizzazione.



Sin qui, la riorganizzazione su scala globale delle reti produttive ha privilegiato, almeno tra le imprese del Nord-Est, alcuni contesti geografici particolarmente vicini sotto il profilo geografico (Europa centro-orientale) ma anche culturale e sociale. Secondo nove imprenditori su dieci, la prossimità geografica dei Paesi di destinazione degli investimenti all'estero rappresenta un fattore ancora importante nel guidare l'internazionalizzazione delle imprese. Non si tratta, tuttavia, di un elemento esclusivo: il 74,2% degli interpellati, infatti, attenua il proprio giudizio alla voce "abbastanza" e questo non fa che confermare le tendenze in buona parte già in atto tra le imprese leader del Nord-Est, che vedono una rapida crescita dei flussi di investimento anche verso contesti ben più lontani sotto il profilo geografico, quali Cina, India e Brasile. L'esistenza di una domanda crescente, nonché di ottime potenzialità future, in determinati contesti ridimensiona il peso della distanza e allunga sempre più la proiezione delle imprese del Nord-Est verso il mondo esterno.

L'azione delle imprese, come abbiamo visto, tende a essere guidata e indirizzata da alcuni fattori esogeni indubbiamente favorevoli. Ciò nonostante, non mancano anche talune forze di segno opposto, in primis la criminalità e la corruzione particolarmente diffuse in taluni Paesi emergenti. Oltre un quarto degli imprenditori interpellati (26,8%), infatti, vi intravede un elemento suscettibile di frenare molto le ambizioni di internazionalizzazione delle imprese, mentre il restante 70% lo giudica un rilevante fattore di disturbo. Al secondo posto, tra gli agenti inibitori, troviamo poi un elemento distintivo del sistema economico e produttivo del Nord-Est: le ridotte dimensioni medie d'impresa. Il 78,5% degli interpellati, infatti, ne riconosce il carattere frenante, soprattutto in un contesto, quale è quello dell'economia globale, in cui la concorrenza è sempre più agguerrita a tutti i livelli. Una struttura organizzativa ancora debole, l'assenza di una gestione di tipo manageriale, le ridotte disponibilità finanziarie rendono assai erta la strada dell'internazionalizzazione per le imprese di più piccole dimensioni, ovvero per la maggioranza delle imprese oggi attive nel Nord-Est. *Tabella 3*

4. IN CHE MISURA SI RITIENE D'ACCORDO CON CIASCUNA DELLE SEGUENTI AFFERMAZIONI?

	Molto	Abbastanza	Poco	Per nulla
L'internazionalizzazione è una strada obbligata per rimanere competitivi	38,0	41,3	16,8	3,9
L'internazionalizzazione è una strategia perseguibile soltanto dalle imprese di più grandi dimensioni	14,1	42,4	37,0	6,5
L'internazionalizzazione è una strada per crescere	39,7	45,1	13,6	1,6

Fonte: Fondazione Nord-Est, novembre-dicembre 2004 (n. casi 185)

Infine, la carenza di lavoratori con adeguati livelli di professionalità, unita alla differente cultura del lavoro delle popolazioni autoctone, rappresenta un ulteriore problema a cui le imprese sono generalmente chiamate a far fronte in corrispondenza dei propri progetti di internazionalizzazione produttiva. Su quest'aspetto concordano quasi tre imprenditori su quattro e ciò conferma ulteriormente la tendenza a spostare oltre i confini nazionali quelle fasi della produzione che non richiedano l'impiego di manodopera qualificata o la realizzazione di lavorazioni ad alto contenuto di valore aggiunto.

In sintesi, le imprese sembrano comprese tra due opposte tendenze, l'una centripeta, l'altra centrifuga: se i fattori a favore dell'internazionalizzazione non mancano e già ne sono state comprese le potenzialità, dall'altro urge trovare una risposta adeguata a quei fattori che ancora frenano e ostacolano la proiezione verso i mercati globali delle nostre imprese. Certo, le singole aziende possono incidere solo in minima parte sull'assetto economico e sociale di fondo dei Paesi di destinazione. Per contro, sotto il profilo della questione dimensionale esiste un margine di intervento importante a disposizione degli attori istituzionali e dello stesso mondo associativo: la promozione di consorzi e di altre iniziative utili a configurare un'azione di sistema rappresentano la chiave di volta per supplire a quella carenza di "massa critica" che

5. IN CHE MISURA SI RITIENE D'ACCORDO CON CIASCUNA DELLE SEGUENTI AFFERMAZIONI? I PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE, PER QUANTO RIGUARDA IL NORD-EST, COMPORTANO...

	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Poco d'accordo	Per nulla d'accordo
La richiesta di profili professionali a più elevata specializzazione	38,4	51,9	8,1	1,6
Una maggiore attenzione alle attività terziarie collaterali alla produzione (comunicazione, pubblicità, marketing, ecc.)	34,2	47,8	16,8	1,2
Un rischio di perdita di commesse per i subfornitori locali	32,8	48,6	18,0	0,6
La perdita del proprio posto di lavoro per i lavoratori meno qualificati	37,5	48,9	13,6	0

Fonte: Fondazione Nord-Est, novembre-dicembre 2004 (n. casi 185)

rappresenta oggi uno dei principali limiti del sistema imprenditoriale nordestino.

### Andare all'estero è una strada obbligata?

A questo interrogativo la maggioranza degli imprenditori interpellati ha dato una risposta affermativa, alla luce di considerazioni dettate soprattutto dall'esigenza di garantire il mantenimento di adeguati livelli di competitività al sistema produttivo locale. In un'epoca in cui l'informazione, i movimenti delle persone, i flussi di investimento e le relazioni commerciali abbracciano l'intero pianeta, la riorganizzazione a livello globale delle proprie attività rappresenta uno degli imperativi a cui le imprese debbono dare adeguata attuazione. Tuttavia, dimensione d'impresa e strategie di internazionalizzazione rimangono termini ancora in parte difficili da coniugare insieme. Oltre la metà degli imprenditori interpellati (56,5%), infatti, ritiene che allo stato attuale politiche e strategie di internazionalizzazione possano essere perseguite e attuate quasi esclusivamente dalle imprese di più grandi dimensioni, provviste dei mezzi finanziari e delle risorse umane necessari per sostenere un confronto aperto con gli altri *competitor* attivi su scala globale. Ciò nonostante, sembra farsi strada la consapevolezza che la dimensione non costituisca soltanto un limite, anzi: secondo il 43,5% degli imprenditori interpellati, infatti, anche le imprese medio-piccole possono avere voce in capitolo nelle attuali

dinamiche della globalizzazione. Forti della propria flessibilità e di nicchie di mercato consolidate nel corso degli anni, anche le PMI hanno le carte in regola per affrontare a viso aperto i mercati internazionali, purché sappiano costruire progetti comuni e condivisi e venga lasciata da parte la tradizionale propensione al "fai da te". *Tabella 4*

Al di là delle molteplici ricadute di carattere economico e sociale che si accompagnano ai processi di internazionalizzazione, la maggioranza degli imprenditori pare ormai consapevole e convinta del fatto che si tratti di un percorso utile a favorire un'ulteriore spinta alla crescita delle proprie aziende. Una crescita che si misura non solo in termini di fatturato o esportazioni, ma anche sotto il profilo delle dinamiche interne, dell'assetto organizzativo, del rapporto con la società: si tratta, in sostanza, di una trasformazione profonda del modo di fare impresa, che si sforza di recepire, anziché subire, gli impulsi che provengono da un contesto economico internazionale in continua evoluzione.

### Effetti dell'internazionalizzazione. Dentro e fuori le imprese

A conclusione dell'analisi sui processi di internazionalizzazione in atto, gli imprenditori interpellati sono stati invitati a esprimere il proprio parere intorno ad alcune possibili trasformazioni che potrebbero interessare il sistema economico e produttivo del Nord-Est negli anni di qui a venire. I dati qui di seguito illustrati evidenziano la consapevolezza di una progressiva trasformazione del mercato del lavoro, in parte già in atto, ma che l'apertura ai mercati globali potrebbe accelerare in modo significativo.

Il trasferimento oltre i confini nazionali di parte del processo produttivo, in particolare delle fasi a più elevato impiego di manodopera, porterà a un progressivo ridimensionamento del numero di persone occupate in mansioni di carattere manuale per lasciare posto a nuovi profili professionali altamente specializzati. Un'impresa che voglia confrontarsi con i mercati globali è oggi chiamata a concentrare una parte sempre più cospicua delle proprie risorse umane e finanziarie su alcune funzioni sin qui solo in parte sfruttate, quali la comuni-

cazione, il marketing e, più in generale, l'immagine dell'azienda. *Tabella 5*

Un'attenzione particolare va assegnata alle trasformazioni che i processi di internazionalizzazione potrebbero determinare sul sistema della subfornitura. Uno dei caratteri distintivi del sistema produttivo del Nord Est è costituito dal sistema della filiera, ovvero da una fitta rete di rapporti che lega le imprese tra loro e i rispettivi processi produttivi. In questi ultimi anni, il fenomeno dell'allungamento delle reti di fornitura all'estero è divenuto una realtà sempre più evidente, che ben si inserisce nelle dinamiche più generali dell'internazionalizzazione. La disponibilità di produzioni di buona qualità e a basso prezzo al di fuori dei confini nazionali ha spinto una quota crescente delle imprese del Nord-Est ad avviare rapporti di fornitura con partner stranieri. Il rischio che ne consegue, a giudizio di circa 3 imprenditori su 4, è che i piccoli e medi fornitori locali vadano incontro a una progressiva perdita delle proprie commesse. L'impatto dei fenomeni di internazionalizzazione rischia di essere particolarmente negativo per quelle piccole imprese che siano dedite a produzioni standard, a basso valore aggiunto, e quindi facilmente reperibili in contesti caratterizzati da costi unitari più bassi. L'apertura ai mercati globali impone, quindi, un ripensamento anche del sistema della subfornitura, che per evitare la propria esposizione alla concorrenza internazionale dovrebbe puntare sull'innovazione tecnologica per incrementare il valore e l'unicità delle proprie produzioni.

L'internazionalizzazione, quindi, è un fenomeno destinato ad avere importanti ripercussioni sull'intero assetto economico e sociale delle regioni del Nord-Est e dell'intera nazione. Da un lato, il confronto con i mercati globali è ormai una necessità a cui l'impresa non può più sottrarsi; dall'altro, le trasformazioni innescate dalla globalizzazione sono destinate a mutare il profilo delle figure professionali richieste, a ridisegnare i rapporti tra le imprese, a modificarne profondamente la struttura interna.

Il quadro che emerge da quest'indagine vede il mondo dell'imprenditoria consapevole delle sfide che lo attendono ma, allo stesso tempo, diviso sulle strategie e gli atteggiamenti da assumere. La novità dei

fenomeni di internazionalizzazione rende ancora difficile prevederne appieno le conseguenze, sul territorio, sulle persone, sulle aziende. Una cosa però è certa: il Nord-Est che ne uscirà sarà profondamente diverso da quello che abbiamo conosciuto in passato e da quello che si propone oggi sotto i nostri occhi. ■