

E' l'ora delle imprese direttrici d'orchestra

di Andrea Tracogna

FONTE: <<Nordesteuropa.it>>, marzo 2011, p. 18

Come un timido segnale di luce in fondo al tunnel che abbiamo imboccato oltre due anni orsono, la recente indagine congiunturale di Unioncamere, sul quarto trimestre 2010, evidenzia un incoraggiante +5% dell'export made in Italy.

Occorre, come è ovvio, prestare la dovuta cautela nell'accogliere questi dati, perché se è vero che oggi le nostre esportazioni crescono, fino a ieri esse avevano subito una caduta significativa, che è ancora in gran parte da recuperare. Inoltre, anche se in valore assoluto le vendite all'estero aumentano, esse crescono meno della domanda mondiale, mentre le nostre quote sui mercati emergenti stanno addirittura calando a favore di altri Paesi occidentali.

Tuttavia, senza voler vedere a tutti i costi il bicchiere mezzo vuoto, ci sembra, questa, un'occasione propizia per svolgere alcune riflessioni sulla qualità dei modelli di internazionalizzazione e di sviluppo delle nostre imprese.

Non solo export-led

Cominciamo innanzitutto prendendo atto della specificità del caso nordestino. Le nostre imprese hanno infatti un rapporto naturale con l'internazionalizzazione, perché le loro competenze di nicchia, spesso artigianali, sono anche intrinsecamente di natura globale, cioè adatte a essere valorizzate in quanto tali, senza un elevato adattamento ai diversi mercati.

E' forse questa la principale ragione per cui le nostre imprese hanno sempre preferito modalità di presenza estera basata sull'export, evidenziando invece una minore propensione agli investimenti diretti. A questa preferenza hanno anche contribuito i loro modelli di governance, centrati sul ruolo dell'imprenditore e della famiglia, e caratterizzati da limitate capacità di investimento, da scarso ricorso a profili manageriali e da forme organizzative non adeguatamente strutturate per affrontare in autonomia i mercati esteri.

E arriviamo così al punto centrale: a noi pare che tale modello di internazionalizzazione, di tipo export-led, non sia in grado di assicurarci, in prospettiva, un sostenibile vantaggio competitivo sui mercati internazionali; da un lato, per la sua natura selettiva, cioè circoscritta solo a poche funzioni e attività della catena del valore (prevalentemente le vendite); dall'altro lato, perché esso non consente un vero radicamento sui mercati, che sarebbe possibile solo attraverso forme di investimento diretto e con un'integrazione forte con i canali e le reti di distribuzione all'estero.

Più in generale, questo modello di sviluppo appare essere più il risultato di risposte e adattamenti contingenti alle sollecitazioni della domanda estera che la risultante di una chiara e deliberata strategia di internazionalizzazione, che sia il frutto di un approccio analitico e razionale e di scelte, anche coraggiose, di investimento.

Le multinazionali tascabili

Sono, purtroppo, ancora troppo poche le imprese che appaiono capaci di realizzare un modello di internazionalizzazione di questo tipo. E si tratta soprattutto di medie imprese, o meglio, di quelle che sono state definite efficacemente le «multinazionali tascabili». Anziché limitarsi alle vendite, i processi di internazionalizzazione di queste imprese abbracciano l'intera supply chain, sviluppandosi attraverso attività e relazioni che – anche quando rimangono parzialmente entro i distretti industriali di origine - vengono integrate in un disegno più complesso, che comprende la delocalizzazione di alcune fasi della filiera produttiva, l'insediamento di filiali commerciali nei principali mercati esteri di sbocco, lo sviluppo di relazioni strategiche con fornitori extra-distrettuali.

Nei comportamenti strategici di queste imprese è inoltre possibile cogliere il desiderio di internazionalizzarsi per "apprendere", localizzandosi presso i centri di eccellenza nella creazione di nuova conoscenza.

Localizzandosi opportunamente a livello internazionale, queste imprese fanno dunque contemporaneamente leva sui vantaggi localizzativi disponibili a livello domestico e sui vantaggi presenti in più "piattaforme globali". Valorizzare questi vantaggi, attraverso la costruzione attiva di quelli che sono stati definiti i cluster (o distretti) transnazionali, rappresenta – a nostro avviso - una delle prospettive più promettenti per l'internazionalizzazione delle imprese.

Strategia a più livelli

In questo evoluto modello di business, la presenza estera dell'impresa rappresenta così il risultato di una strategia a più livelli, rivolta contemporaneamente: all'accesso ai mercati di sbocco, in una prospettiva

tradizionale di «selling to the world»; all'accesso ai mercati dei fattori di produzione, con una gestione strategica della localizzazione delle attività di manufacturing, logistica, approvvigionamento; all'accesso ai mercati della conoscenza, in una prospettiva di «learning from the world».

E' abbastanza evidente che, nella transizione verso queste modalità di presenza internazionale, le nostre imprese minori scontino alcune difficoltà congenite. Certamente non le aiuta l'essere ancora così focalizzate su settori e produzioni tradizionali, come pure non le favorisce l'essere espressione di una cultura fortemente manifatturiera e ancora condizionata da logiche e modelli cognitivi di natura distrettuale. Anche la loro endemica debolezza finanziaria e la scarsa attitudine agli investimenti, rappresentano un fattore di ostacolo. Tuttavia, se è probabile che questo complesso modello di internazionalizzazione sarà prerogativa di alcune soltanto delle nostre imprese, quelle capaci di svolgere un ruolo di "direzione d'orchestra" entro cluster di estensione globale, sarà pur sempre necessario, anche per le imprese più piccole e strategicamente più deboli, scegliere attentamente a quale rete del valore appartenere. Se in passato questa scelta era obbligata, perché il sistema di riferimento non poteva che essere quello locale (il distretto), oggi stabilire dove localizzarsi e con chi entrare in relazione strutturale sta assumendo un'importanza vitale.

Nuovi circuiti

Appare dunque una necessità, più che una scelta, per tutte le nostre imprese, quella di inserirsi con efficacia entro questi nuovi circuiti di internazionalizzazione.

E in una prospettiva complementare, è altresì necessario che anche il sistema dei distretti sappia, a sua volta, proporsi come piattaforma globale in grado di attrarre imprese di altri Paesi, offrendo interessanti configurazioni di vantaggi localizzativi.

Sotto tutti questi profili, l'internazionalizzazione del Nordest ci sembra ancora largamente incompleta. Le rendite di posizione ancora garantite dalla appartenenza al ricco Occidente, così come la necessaria apertura dell'economia al commercio mondiale e agli investimenti esteri (elementi già di per sé non sempre scontati, in una congiuntura politica segnata da forti tentazioni neo-protezionistiche), costituiscono certamente condizioni necessarie, ma non sufficienti, per consentirci di conservare i nostri livelli di competitività, come pure di rimanere per ancora lungo tempo nel ristretto novero dei Paesi più avanzati.

L'AUTORE

Andrea Tracogna è ordinario di Economia e Gestione delle imprese nell'Università di Trieste, dove svolge attività di ricerca sui percorsi di sviluppo strategico delle imprese minori e sulle dinamiche competitive dei sistemi industriali locali. E' vice direttore di MIB School of Management.