

QUANTE SFIDE PER LE IMPRESE ITALIANE
CHE COMPETONO SUI MERCATI INTERNAZIONALI

di *Elisabetta Marafioti*

La lunga crisi economica che ha coinvolto l'Italia dal 2007 ha portato al centro del dibattito il tema delle strategie di crescita del Paese e dell'economia nel suo complesso e, inevitabilmente, ha ricondotto sotto i riflettori l'annosa questione dell'internazionalizzazione delle imprese italiane e dell'attrattività del Sistema Paese, sia con riguardo alla sua capacità di competere sui mercati internazionali, sia rispetto alla possibilità di attrarre investimenti esteri. Il ragionamento è molto semplice: se da una parte le imprese italiane che continuano a crescere sono quelle che sono saldamente presenti sui mercati internazionali e che sono state in grado, negli ultimi dieci anni di creare un posizionamento forte e un radicamento su un numero ampio di mercati geografici, dall'altra la capacità dell'Italia di attrarre investimenti esteri potrebbe promuovere uno sviluppo che con le sole risorse interne non sembra essere possibile.

Il tema dell'internazionalizzazione non è certamente nuovo e in diverse fasi della storia del nostro Paese è stato affrontato con vari strumenti, anche se purtroppo con risultati non molto diversi in termini di inefficacia. Storicamente, il successo internazionale delle imprese italiane è stato affidato all'iniziativa individuale e alla determinazione e alle capacità di *manager* e imprenditori. Sul fronte dell'attrattività del Paese come ricettore di investimenti, invece, poco è stato fatto e i continui allarmi che provengono dal fronte interno ed esterno sul tema della corruzione come motivo della dispersione improduttiva di risorse e come freno all'attrattività dell'Italia, forniscono un'idea circa la drammaticità della situazione in cui versa il Sistema Paese con riguardo alla sua proiezione internazionale.

In tale contesto si colloca il tema monografico intitolato LE SFIDE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL NUOVO MILLENNIO che fornisce una chiave di lettura interessante ed originale in merito al fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese. L'articolo di apertura di Enzo Rullani, "Conoscenza generativa e conoscenza codificata nelle filiere globali: una sfida per la *made in Italy*", analizza l'evoluzione dei modelli di

gestione delle filiere su scala globale focalizzando l'attenzione sui nuovi modelli di gestione della conoscenza che superano i confini geografici e territoriali tipici del modello distrettuale italiano e richiedono nuovi strumenti e nuove modalità gestionali. Collegato a questo è il contributo di De Marchi e Di Maria, "Sostenibilità ambientale, reti locali e catene globali", in cui il tema della gestione delle reti globali è affrontato dal punto di vista della sostenibilità ambientale. In parte collegato a tali tematiche analizzate da una prospettiva diversa è il contributo di Marco Bettiol "From global to local. L'artigiano italiano si internazionalizza dal suo laboratorio (o quasi)" in cui si analizza una questione poco presente nel dibattito, ovvero il ruolo che le imprese artigiane possono avere nel processo di internazionalizzazione. In particolare, si discutono i risultati di un'interessante esperienza veneta che ha consentito di occupare la ribalta internazionale anche a soggetti che tradizionalmente non sono abbastanza grandi per poter crescere o addirittura avere visibilità oltre confine.

Gli ultimi tre contributi sono invece dedicati alla comprensione dei modelli di internazionalizzazione seguiti dalle imprese in aree geografiche specifiche. Il contributo di Bortoluzzi, Chiarvesio e Tabacco "Le imprese del Nord Est alla conquista dei mercati emergenti" propone una fotografia completa delle modalità di internazionalizzazione scelte dalle imprese del Nord Est che emergono comunque come avamposti evoluti dell'internazionalizzazione delle imprese italiane. Nella stessa prospettiva si inserisce anche l'articolo di Marchi e Nardin "Alleanze internazionali, e mercati emergenti: l'esperienza del distretto ceramico di Sassuolo" che approfondisce il contributo che le *partnership* e le forme di collaborazione possono offrire in contesti caratterizzati da elevati livelli di incertezza che può essere limitata e controllata mediante il ricorso a competenze relazionali enfatizzando l'inefficacia dei meccanismi di *governance* collaborativa formale se non accompagnati dal ricorso a competenze relazionali.

Infine, il contributo di Pegan, Vianelli e de Luca, "Competere e creare valore nei mercati maturi: alcune evidenze empiriche del *made in Italy* negli Stati Uniti", mette in evidenza come la debolezza delle strategie di internazionalizzazione adottata da imprese in alcuni comparti abbia un impatto negativo su come il *made in Italy* viene percepito in un mercato come quello statunitense in cui è diffuso l'*Italian sounding*.

Mi ricollego alle sfide che nel contributo di Rullani sono identificate come necessarie per riportare le imprese italiane verso un modo moderno e virtuoso di concepire l'internazionalizzazione sottolineando alcuni aspetti. Innanzitutto, vorrei fare una riflessione in merito alla portata e all'importanza delle risorse umane e alla loro centralità nel processo d'internazionalizzazione. Se le risorse finanziarie non sono più da tempo

vincoli alla crescita internazionale, a condizione che si elaborino strategie ambiziose e strutturate di espansione internazionale, le risorse umane continuano ad essere sempre di più il vincolo rilevante, soprattutto per quanto riguarda le imprese italiane che hanno normalmente una dimensione media e medio-piccola. Qualcuno potrebbe obiettare che questo è un problema che si riscontra anche in altri Paesi europei; tale affermazione corrisponde al vero ma in Italia la situazione è resa ancora più critica dell'esistenza di un Sistema Paese che non è stato in grado, fino ad ora, di supportare adeguatamente le sue imprese nel processo di internazionalizzazione. Va sottolineato che probabilmente non è questo il ruolo che deve assumere lo Stato e il tipo di supporto che serve a sostegno dell'internazionalizzazione del Sistema Paese. Un'errata concezione del ruolo di supporto del Sistema Paese ha portato alla dispersione di risorse distribuite a pioggia fra le imprese, sostenendo missioni che poi non hanno generato ricadute di lungo termine ma solo opportunità nel breve.

La seconda importante sfida che ci si trova ad affrontare è rappresentata dalla concorrenza delle imprese dei Paesi emergenti. I Paesi emergenti non possono più essere solamente concepiti come mercati di destinazione di investimenti e di strategie di internazionalizzazione ma devono invece essere considerati come attori importanti del processo di internazionalizzazione che stanno occupando sempre più e sempre più importanti posizioni sui mercati internazionali, come è testimoniato, ad esempio, dai *ranking* quali quello pubblicato annualmente nel *World Investment Report* (Wir) dall'Unctad sulle imprese transnazionali (<http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_overview_en.pdf>). Anche la classifica dei *global challengers* pubblicata da The Boston Consulting Group (Bcg *perspectives* <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization_growth_meet_2014_global_challengers/>) annovera, per almeno la metà, attori che provengono dai cosiddetti Paesi emergenti e mette in evidenza come di anno in anno il numero delle imprese che assumono in ruolo di sfidanti globali sullo scacchiere internazionale sono sempre più numerose e provengono da Paesi sempre più diversificati. Tale situazione riduce ulteriormente gli spazi competitivi per le imprese italiane che nel processo di radicamento internazionale sono in ritardo. Ciò che colpisce è la velocità con la quale tali imprese hanno conquistato la ribalta internazionale, un po' grazie al supporto ricevuto dai governi nazionali e dalle istituzioni finanziarie dei Paesi d'origine, un po' anche facendo leva sulla rete di emigrati che hanno partecipato al finanziamento di tali attività e come comunità presenti sui mercati internazionali hanno favorito la diffusione di tali prodotti mediante l'attivazione di strumenti quali il diaspora *marketing*. Esempi interessanti di questo tipo sono rappresentati dalle imprese cinesi ed indiane che, aven-

do raggiunto una dimensione importante, si sono ormai affermate in quasi tutti i mercati internazionali.

La terza ed ultima importante sfida, sancita anche dall'ultimo Wir pubblicato dall'Unctad riguarda la necessità di sviluppare una presenza internazionale che risponda agli obiettivi di sviluppo sostenibile che coinvolgono sia gli investitori pubblici, sia quelli privati. Questo significa per le istituzioni internazionali risolvere il dilemma fra favorire e promuovere gli investimenti internazionali da una parte e imporre dei vincoli a tutela dell'interesse pubblico nel Paese in cui si effettua un investimento, dall'altra. Tale forte orientamento richiede che le imprese che operano sui mercati internazionali lo facciano comportandosi da "buoni cittadini" ovvero rafforzando la propria rete di *stakeholder* internazionali e diffondendo fra i propri *manager*, a tutti i livelli, strumenti utili ad affrontare i dilemmi etici che in un contesto internazionale diventano ancora più estremi. Non si tratta più quindi solo di decidere quali attività trasferire a livello internazionale e come gestirle per raggiungere i risultati attesi in termini di *performance*, ma soprattutto di adottare un approccio responsabile dal punto di vista sociale nel fare *business*. E in tale contesto forse diventano ancora più sostenibili le scelte che riguardano modelli di *business* innovativi che si alimentano con l'adozione di modelli di *business* sostenibili. A tale proposito, si può citare l'esempio di Eataly che ha costruito un *concept retail* innovativo facendo leva sulla filosofia Slow Food e rendendo l'accessibilità ad un ampio pubblico di cibi di qualità la sua missione. Infatti, negli spazi aziendali combina vendita di prodotti selezionati, formazione e fruizione di esperienze gastronomiche in una varietà di ristoranti, promuovendo quindi in maniera originale la cultura dell'alimentazione *made in Italy*, una delle eccellenze del nostro Paese. Ciò che rende tale esperienza ancora più interessante è che Eataly costituisce una piattaforma che consente visibilità alle aziende fornitrici di prodotti di qualità che vengono portati all'estero permettendo così alle imprese di piccole dimensioni di acquisire quella notorietà sui mercati globali che costituisce un trampolino di lancio per sviluppare autonomamente la propria presenza internazionale.

In sintesi, quindi, la crescita sui mercati internazionali è e sarà sempre di più in futuro un vettore di crescita disponibile solo a quelle imprese che saranno attrezzate in maniera adeguata ad affrontare queste sfide. È quindi sempre più importanti rendersi conto del fatto che le strategie di internazionalizzazione sono un percorso non adatto a tutti e se si vuoi fare in modo che un numero sempre crescente di imprese si affacci sui mercati internazionali è importante che si effettuino rapidamente gli investimenti necessari per colmare i *gap* attualmente esistenti.