

Strategie innovative delle imprese italiane nel mercato globale

di Roberto Pasca di Magliano*

A quasi cinque anni dall'esplosione della crisi finanziaria globale, il contesto economico internazionale fortemente integrato impone alle imprese l'adozione di modelli di business totalmente innovativi. Il processo di globalizzazione ha conosciuto un'inarrestabile diffusione in ogni settore dell'economia, ha investito la finanza moltiplicandone le possibilità di azione e gli effetti destabilizzanti, modificando profondamente lo scenario internazionale in cui imprese e Stati operano.

Gli Stati agiscono in contesti sempre più interdipendenti, ove le frontiere tecnologiche sembrano minare la sovranità nazionale, mentre per le imprese si aprono nuove sfide competitive ed occasioni in termini di maggiori scambi di merci, investimenti, servizi e conoscenze. Agli indubbi vantaggi della crescente integrazione dei mercati si sono sovrapposti gli effetti devastanti della recessione che in molti Paesi occidentali ha falciato consumi e investimenti, produzione ed occupazione. Le imprese, quelle più dinamiche, hanno tratto nuovi stimoli per la messa a punto di strategie più efficaci per accrescere la penetrazione commerciale all'estero come condizione indispensabile per garantirsi prospettive di crescita durature e convincenti.

È evidente però che la competizione, spostata su un livello globale, impone alle imprese che vogliano conquistare segmenti di mercato nelle aree più vantaggiose del mondo un aggiornamento dei tradizionali processi di internazionalizzazione. Non è un caso che, contemporaneamente all'acuirsi della crisi economica mondiale, si siano sviluppate nuove forme di strategie competitive sui mercati internazionali, anche nella direzione di una maggiore complessità in termini di coinvolgimento (economico e/o logistico) dell'impresa stessa. Le innovazioni che hanno spianato la strada alla globalizzazione hanno letteralmente sconvolto i classici modelli di business, spingendo le imprese ad adottare strategie basate sulla flessibilità produttiva e organizzativa per rispondere ai rapidi cambiamenti nei mercati di sbocco. L'impresa che oggi riesce ad imporsi nel mercato globale non è più quella che fa riferimento ad una specifica area geografica, ma quella "born global", internazionalizzata ed efficiente a livello globale. Il tema delle strategie competitive, ed in particolare quello della parziale delocalizzazione produttiva a livello internazionale, rappresenta per le imprese occidentali, e soprattutto per quelle italiane, una sfida fondamentale per assicurarsi il conseguimento di nuovi vantaggi competitivi.

Contributo delle esportazioni all'attenuazione della recessione

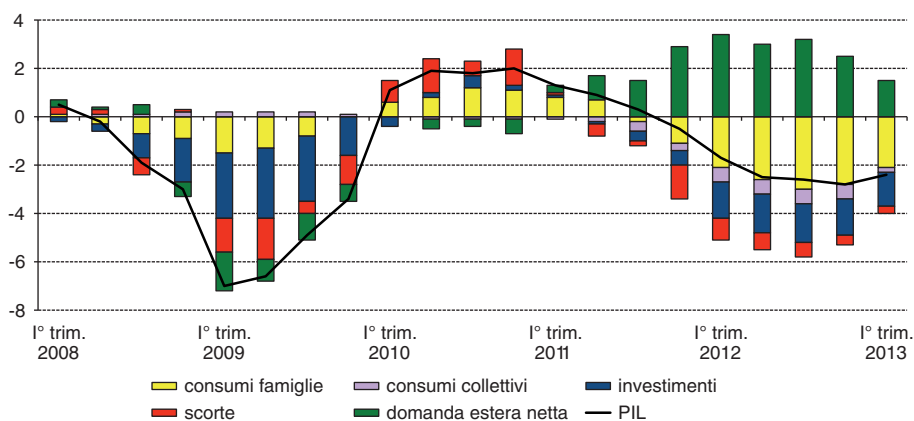
La lunga fase recessiva, iniziata nel 2009 in coda alla crisi dei sub prime del 2007, ha esaltato il ruolo della domanda estera nel sostenere i livelli di

* Università degli Studi di Roma La Sapienza

attività economica dei Paesi a maggiore vocazione internazionalistica, come il nostro. In questo nuovo scenario, la capacità di accrescere la propensione all'esportazione e di attrarre investimenti esteri produttivi, sono diventati fattori cruciali per sostenere il Pil.

A fronte della debolezza strutturale del sistema-paese, molto ben evidenziato dalla bassissima capacità di attrazione di investimenti esteri e dal crollo della domanda interna, molte imprese anche di piccola dimensione sono riuscite ad accrescere le esportazioni, impedendo una recessione ancora più acuta. Nel caso italiano si è verificato un importante trade-off nel contributo alla crescita delle principali componenti del Pil: se, prima del 2009, la domanda interna aveva rappresentato il principale motore della crescita, dal 2011 è stata la domanda estera netta (per 1,4 punti percentuali) a sostenere la crescita, in presenza di un contributo negativo della domanda nazionale.

Grafico 1
Contributi alla
crescita
tendenziale del
PIL in Italia

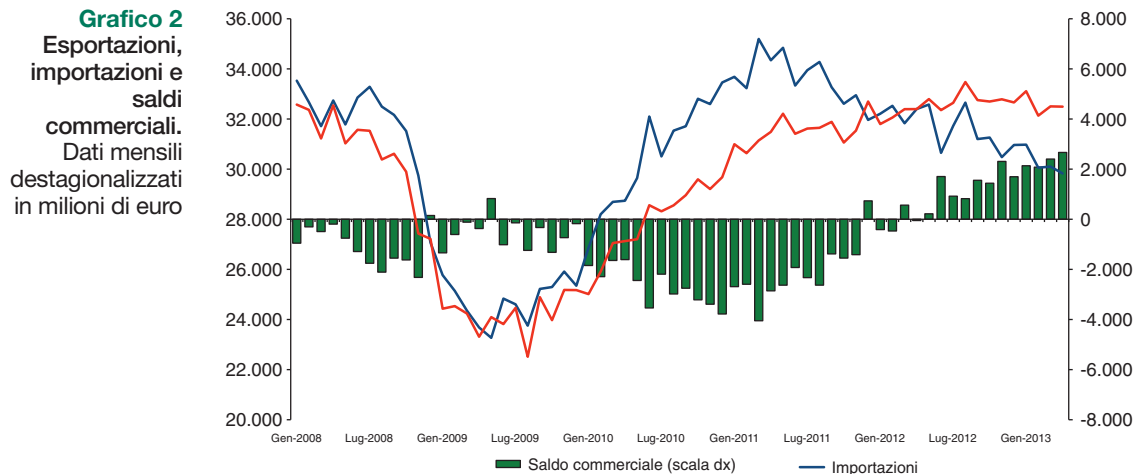


Fonte: Istat

All'indomani del nuovo record negativo per l'economia italiana (settimo trimestre consecutivo di Pil in flessione), rispetto al periodo più acuto della crisi (primo semestre del 2009) due imprese su tre hanno incrementato le loro vendite sui mercati esteri (+23,7 per cento in complesso dal secondo trimestre 2009). La sostanziale riduzione di tutte le altre componenti, come consumi, investimenti e scorte, ha favorito un sostanziale miglioramento della situazione della bilancia commerciale. Questa inversione di tendenza può sicuramente essere interpretata non tanto come un fattore di carattere congiunturale (dovuto, ad esempio, alla ripresa del commercio internazionale) ma specialmente come un segnale di cambiamento delle strategie di penetrazione commerciale sui mercati esteri.

Molte imprese, precedentemente orientate al mercato nazionale, stanno cercando nella domanda estera una compensazione, almeno parziale, alla forte caduta dei consumi interni e degli investimenti. Per approfondire questa ipotesi bisogna cercare di analizzare l'evoluzione del modello di specializzazione internazionale delle imprese nostrane e le loro performance sui mercati esteri e capire se, e come, riescano a sfruttare le opportunità offerte dal mercato globale. Partendo dai contributi della letteratura esistente, e analizzando le evidenze che presenta il panorama industriale italiano in materia di strategie competitive, si possono tracciare

alcuni modelli tipici di internazionalizzazione che fanno riferimento a diversi livelli di operatività sui mercati esteri e, di conseguenza, a differenti gradi di coinvolgimento dell'azienda e del management. Si può, prima di tutto, evidenziare come i sentieri di sviluppo sul mercato internazionale delle nostre imprese possano essere raggruppati in due grandi categorie: modelli di internazionalizzazione commerciale e produttiva.



Fonte: Istat

Strategie di competizione

Si possono riconoscere quattro grandi diverse strategie commerciali seguite dalle imprese italiane desiderose di internazionalizzarsi:

1. conservativa (forse la meno rischiosa ma anche meno proficua), incentrata sull'esportazione di beni o servizi, mantenendo le attività produttive nel paese d'origine;
2. esportazione diretta, ove l'impresa opera anche attraverso filiali di vendita nei paesi di destinazione e/o l'apertura di uffici nazionali all'export;
3. integrazione con il mercato estero con parziale delocalizzazione di determinate attività aziendali in paesi con più bassi costi per unità di prodotto;
4. creazione di imprese multinazionali, che organizzano la produzione in diversi mercati esteri.

È interessante, inoltre, osservare come le strategie delle imprese rispondano ad una "scala" di internazionalizzazione, riferibile a modalità organizzative e logistiche. La letteratura specialistica distingue alcune tipologie, quali:

- imprese solo esportatrici, che non importano beni dall'estero ma esportano beni verso paesi Ue o verso un massimo di quattro aree geografiche extra-Ue;
- imprese esclusivamente importatrici (parte della letteratura fa un'ulteriore differenziazione tra le imprese importatrici di prodotti intermedi o altri beni e servizi);
- impresa "globale", tipologia di gran lunga la più interessante e realistica, che svolge contemporaneamente attività di import/export e indirizza le vendite all'estero in più di 5 aree extra-UE.

Sono proprio le imprese globali a partecipare alla cosiddetta "internazionalizzazione produttiva", che prevede la creazione e gestione di controllate estere. Queste imprese adottano un mix di strategie più adatte ad assicurare la flessibilità richiesta dalle mutevoli condizioni dei mercati. Esse vanno dalla semplice definizione di accordi commerciali con importatori, alla creazione di filiali (anche in associazione con altre imprese), alla gestione di reti commerciali, fino alla più impegnativa realizzazione di "stabili organizzazioni all'estero", ossia di impianti industriali o di società di progettazione per la delocalizzazione competitiva di parte dei processi produttivi. In tal caso le imprese alimentano flussi di investimenti verso l'estero per la creazione di una nuova azienda (investimento greenfield) o per l'acquisizione e successiva ristrutturazione di un'azienda già esistente (investimento brownfield).

In termini di numerosità di imprese, secondo una recente indagine Istat, la categoria prevalente è quella delle imprese "globali" (30,8%), seguite dalle imprese esclusivamente esportatrici (26,4%). Ancora limitato, ma in decisa crescita, appare il ricorso a forme di internazionalizzazione più impegnative e basate su investimenti diretti all'estero (4,7% per la categoria delle imprese che hanno controllate all'estero).

Diverse sono le modalità di globalizzazione della produzione in merito alle modalità di delocalizzazione parziale dei processi produttivi, di importazione di beni strumentali e/o di flussi di investimenti esteri. Da elaborazioni condotte da EU-EFIGE risulta che la Germania ha il minor peso delle imprese che producono all'estero probabilmente perché hanno meno necessità di importare materie prime o beni intermedi rispetto ad imprese di altri paesi (Austria, Francia, Regno Unito, Ungheria). L'Italia registra una posizione intermedia, anche se può ritenersi più forte nella categoria delle piccole imprese.

Tavola 1 - Imprese coinvolte in sistemi di produzione globali

PAESE	<i>delocalizzazione parziale, importazioni, investimenti esteri (% sul totale delle imprese internazionalizzate)</i>
Austria	62,1
Francia	62,9
Germania	45,1
ITALIA	50,3
Regno Unito	58,0
Spagna	53,5
Ungheria	57,2

Fonte: EU-EFIGE/Bruegel-UniCredit dataset

Di notevole interesse è la relazione tra tipologia di internazionalizzazione e performance dell'azienda. Man mano che si sale lungo la scala dell'internazionalizzazione si osserva una maggiore produttività del lavoro, anche se la quota di esportazioni sul fatturato totale (dato che viene utilizzato come indicatore dell'apertura internazionale dell'azienda) risulta più elevata per le imprese "globali", rispetto a quelle multinazionali. Diverso è invece il discorso per quanto riguarda la profittabilità (rapporto tra margine operativo lordo e valore aggiunto), che vede in posizione di vantaggio le imprese che utilizzano forme di internazionalizzazione più "semplici".

Si può, quindi, affermare che negli ultimi anni il posizionamento delle imprese su forme più evolute di internazionalizzazione abbia favorito una

Tavola 2 - Caratteristiche strutturali delle imprese per forma di internazionalizzazione – anno 2010

FORME DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	N° di imprese	N° di addetti	Fatturato medio ⁽¹⁾	Dimensione media (addetti)	Produttività media ⁽²⁾	Profittabilità media ⁽³⁾	Grado medio di apertura
Controllo estero	4,261	936,749	95,817	219,8	103,9	34,8	23,3
MNE	3,133	647,232	81,524	206,6	86,0	34,8	39,1
Global	10,467	933,482	29,853	89,2	65,5	35,4	47,8
Esportatori-importatori	28,176	992,827	12,375	35,2	62,7	40,3	20,9
Importatori di beni intermedi	13,608	412,095	10,758	30,3	60,9	43,6	0,0
Importatori di altri beni e servizi	7,605	143,983	5,183	18,9	54,3	50,0	0,0
Solo esportatori	24,168	323,776	3,52	13,4	46,6	41,4	17,7
Totale	91,418	4.390.145	17,455	48,0	60,5	40,9	19,0

(1) In migliaia di euro.

(2) Valore aggiunto per addetto

(3) MOL/valore aggiunto

(4) Esportazioni/fatturato totale.

Fonte: Istat - Rapporto competitività dei settori produttivi - cap. 2, pag. 21

Tavola 2 - Produttività del lavoro (valore aggiunto per addetto) per dimensione d'impresa e forme di internazionalizzazione – anno 2010

FORME DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	Dimensione media		
	Da 1 a 49 addetti	Da 50 a 249 addetti	250 addetti e oltre
Controllo estero	112,8	96,7	90,1
MNE	99,6	74,2	82,0
Global	63,8	69,0	73,4
Esportatori-importatori	62,4	64,4	71,8
Importatori di beni intermedi	60,2	69,6	76,2
Importatori di altri beni e servizi	53,7	65,1	78,6
Solo esportatori	46,4	55,4	57,7
Totale	58,6	71,2	80,2

Fonte: Istat - Rapporto competitività dei settori produttivi - cap. 2, pag. 21

migliore performance sui mercati esteri, riuscendo ad assicurare un contributo positivo al Pil e all'occupazione pur in periodi di grave recessione.

Risultati rassicuranti arrivano dal settore manifatturiero, dove il 35,7 per cento delle imprese ha aumentato la quota di export sia verso l'area Ue che verso i Paesi extra-Ue, a fronte di un 16 per cento di imprese che ha diminuito le vendite all'estero in entrambi i mercati di sbocco. Tuttavia, sono molte le imprese che, pur consolidando la loro posizione in Europa, hanno perso quote di mercato nei paesi extra-Ue. Elemento questo di notevole criticità e abbastanza preoccupante se si tiene conto che, tra questi mercati, vi sono anche quelli dei paesi emergenti caratterizzati da una imponente crescita della domanda interna. In particolare, il 19,9 per cento delle imprese ha aumentato le vendite estere complessive, ma ha visto ridursi le vendite verso i mercati extra-Ue. E' interessante osservare che, almeno per quanto riguarda il comparto dell'industria manifatturiera, due terzi delle imprese hanno mantenuto o aumentato i mercati di sbocco. Inoltre, mentre le piccole imprese si espandono con maggiore facilità sul mercato comunitario, i flussi di export verso le aree extra-Ue sono dominati dalle imprese medio-grandi. In una visione prospettica, l'arretramento in questi mercati, caratterizzati da una domanda interna in continua crescita, non potrà essere bilanciato da un consolidamento sul mercato dell'Ue, caratterizzato invece da una bassissima dinamica della domanda interna. Va anche notato che moltissime imprese nostrane di medio-piccola dimensione hanno effettuato un upgrading negli ultimi 3-4 anni, accedendo

a forme di internazionalizzazione più impegnative, grazie a strategie vincenti. Queste imprese occupano complessivamente circa 340.000 addetti e il loro giro d'affari supera i 43,5 miliardi di euro. Questi dati si inseriscono in un trend di crescita della numerosità delle imprese italiane con partecipazioni all'estero (+50 per cento negli ultimi dieci anni) che raggiungono attualmente le 8.000 unità.

Appare evidente come vi sia uno stretto legame tra la scelta di strategie di internazionalizzazione più impegnative e una maggiore produttività e profittabilità, e come, almeno nel panorama italiano, le multinazionali di medie dimensioni giochino un ruolo fondamentale nei processi di internazionalizzazione produttiva del Paese.

L'internazionalizzazione delle nostre imprese nei mercati esteri ha anche favorito l'attrazione di partecipazioni dall'estero contribuendo anche per questa via al nostro fragile mercato nazionale in termini di occupazione e produttività. A fine 2011, le partecipate estere delle medie imprese investitrici (tra i 50 e i 249 addetti) occupavano oltre 212.000 addetti, pari al 13,6 per cento del totale, per un giro d'affari di oltre 37 miliardi di euro.

Le tendenze in atto mostrano, in conclusione, come il trend di espansione delle vendite all'estero delle aziende nostrane possa diventare un vero e proprio volano per l'intero sistema economico italiano e che, quindi, sia opportuno orientare le politiche di sostegno all'export a ridurre gli ostacoli che frenano l'internazionalizzazione delle imprese italiane, come la complessità delle operazioni di ingresso in mercati esteri o le autorizzazioni alle importazioni di beni strumentali.

Le imprese globali riescono ad adottare le necessarie flessibilità in termini di mercati di sbocco, di prodotti e di prezzi di vendita; strategie vincenti per divenire "venditori globali", in particolare nei mercati emergenti, vanno, quindi, accompagnate da politiche che assecondino la delocalizzazione parziale della produzione, superando visioni miopi, retaggio di impostazioni protezionistiche che nel lungo periodo non possono che danneggiare la competitività.