



Quaderni FNE
Collana Panel, n. 6 – marzo 2003

**LA NUOVA COLLOCAZIONE DELLE IMPRESE NEI
MERCATI INTERNAZIONALI**
Strategie e orientamenti degli imprenditori del Nord Est

di *Daniele Marini, Fabio Bordignon, Fabio Turato*

I temi della ricerca

Il termine delocalizzazione evoca ancora timori e perplessità. Ad esso si associa, nell'immaginario collettivo, la paura che lo spostamento di fasi del processo produttivo o di una produzione verso altri paesi provochi perdita di posti di lavoro e un impoverimento del tessuto produttivo locale. Si tratta, a ben vedere, di preoccupazioni legittime e che, in taluni casi, hanno effettivamente generato perdite occupazionali e riassetto nelle strutture produttive. Tuttavia, va sottolineato come i processi delocalizzativi non siano stati accompagnati da fenomeni degenerativi, sia sotto il profilo occupazionale, che quello produttivo. Soprattutto nelle aree caratterizzate dalla presenza di distretti industriali e dalle Pmi, dove la scarsità della manodopera disponibile e la saturazione del territorio, oltre al costo del lavoro, costituiscono fattori critici che spingono le imprese a cercare altrove possibilità di sviluppo. Sarebbe riduttivo, però, considerare la delocalizzazione esclusivamente in senso passivo, come risposta alle condizioni negative dei fattori di base dello sviluppo locale. In realtà, come dimostra la ricerca della Fondazione Nord Est, le imprese manifestano un orientamento strategico nella ricerca di rapporti con mercati esteri. La considerano una strada obbligata per rimanere competitivi. Mettono in atto nuove strategie per trovare diversi posizionamenti nell'attuale divisione internazionale dei mercati. In questo senso, la possibilità di spostare - per lo più - alcune parti delle produzioni risponde ad un insieme di motivazioni che sono, contemporaneamente, una risposta alle criticità dei fattori produttivi disponibili in loco e, soprattutto, l'opportunità di un nuovo posizionamento sui mercati. Quindi, più che "delocalizzazione" è necessario introdurre la categoria della "nuova collocazione".

Tuttavia, tale processo è più complicato anche solo di pochi anni addietro. L'internazionalizzazione dei mercati presenta una sfida ulteriore alla competitività delle imprese, soprattutto per le Pmi non a caso definite da una recente indagine (si veda *Il Sole 24 Ore* dell'1 aprile, p. 17) come le "giganti dell'economia UE". Questa tipologia di imprese, seppure da tempo abituate a confrontarsi con i mercati esteri, oggi deve affrontare una nuova stagione. Le economie si sono internazionalizzate e globalizzate. È più difficile reggere la competizione con le produzioni che provengono da altri paesi, realizzate a costi più contenuti. E le dimensioni d'impresa ridotte, che hanno costituito una risorsa per la loro flessibilità, rischiano di essere invece penalizzanti. È come se si stesse chiudendo una prima fase di presenza sui mercati esteri, contrassegnata dall'azione imprenditoriale individuale, quasi esplorativa e in taluni casi arretrante. E si aprisse una seconda fase, caratterizzata da una maggiore strutturazione, da una strategia più diffusa per una nuova collocazione sui mercati internazionali. Le imprese da sole, però, faticano a reggere questa ulteriore sfida. Perché le loro concorrenti degli altri paesi europei, ad esempio, agiscono con un maggiore concerto istituzionale e finanziario. La possibilità di continuare a competere sul piano internazionale oggi richiede una pluralità di interventi, da realizzarsi in modo sinergico. Vanno moltiplicati, per le associazioni di categoria, gli interventi volti a realizzare esperienze consortili, utili a fare sistema fra le imprese. Per lo Stato, diventa fondamentale procedere nello snellimento burocratico, negli investimenti in logistica, infrastrutture, ricerca e formazione. Al sistema bancario proviene la richiesta della creazione di un sistema di accesso al credito più vicino alle esigenze e alle caratteristiche delle Pmi. Non da ultimo, la realizzazione di una politica di accompagnamento all'estero per le imprese, sotto il profilo istituzionale e finanziario. Dunque, diventa cruciale il ruolo delle

istituzioni pubbliche e del sistema bancario. La nuova collocazione e la competitività sui mercati internazionali delle Pmi si gioca anche mediante un'azione di governo e di nuovi strumenti creditizi.

I risultati principali

La delocalizzazione produttiva come fattore propulsivo: per la competitività delle aziende, per lo sviluppo dell'economia locale, per la maturazione della società e dell'economia nei paesi stranieri. Un fenomeno proiettato ad Est: verso i vicini paesi dell'Europa Centro-Orientale; e oltre, verso i mercati asiatici, con un occhio di riguardo per la Cina. Sono questi i risultati emersi da una recente indagine della Fondazione Nord Est, conclusasi pochi giorni fa. Lo studio ha rilevato le opinioni di oltre 60 imprenditori, considerati figure chiave per l'economia del Veneto, del Friuli-Venezia Giulia e del Trentino-Alto Adige.

Ogni valutazione sulle strategie d'impresa non può prescindere dall'analisi dell'attuale congiuntura economica, e dalle evoluzioni attese nel prossimo futuro. Specie in una fase, come quella attuale, caratterizzata da rapidi sconvolgimenti sul panorama internazionale. Le opinioni fornite dagli imprenditori interpellati esprimono una certa preoccupazione per lo stato dell'economia nordestina: l'immagine diffusa, infatti, propone una tendenza di segno negativo. Ben il 63% del campione giudica quello attuale come un periodo di flessione (per quanto leggera). Ciò nondimeno, il quadro sembra caratterizzato da un cauto ottimismo, sebbene le previsioni risentano, quasi inevitabilmente, dell'incertezza di queste settimane (quasi un imprenditore su tre ritiene che la crisi internazionale non consenta di fare previsioni). Il 29% pensa che il momento di difficoltà sarà superato entro la fine di quest'anno, e un altro 24% che si possa protrarre, al massimo, fino al primo semestre del 2004.

In questo scenario, lo spostamento oltre confine delle attività produttive - fenomeno che sta caratterizzando, in misura sempre maggiore, il sistema economico delle tre regioni - viene visto come una scelta vincente. La quasi totalità degli imprenditori intervistati (95%), infatti, prevede degli effetti positivi per le imprese che scelgono di adottare tale strategia. Ma valutazioni dello stesso segno emergono anche quando si prendono in considerazione le ricadute (positive, secondo il 96% del campione) sull'assetto socioeconomico dei paesi stranieri, meta dei percorsi delocalizzativi. Nonostante la crescita delle posizioni critiche, un giudizio favorevole prevale anche per quanto concerne l'impatto sul sistema socioeconomico del Nord Est e, più in generale, sull'economia italiana. La maggioranza degli intervistati (52%) pensa che l'intera economia locale trarrà beneficio dalle dinamiche prese in esame, e il 43% immagina dei vantaggi per l'intero paese.

La delocalizzazione viene vissuta, quindi, come una strada obbligata per rimanere competitivi (83%). Ma anche, ormai, come un aspetto caratterizzante del sistema produttivo del Nord Est (solo quattro imprenditori su dieci la considerano un fenomeno congiunturale), come una strategia, divenuta usuale, per espandersi sui mercati (77%). Secondo valutazioni ormai sgombre dagli stereotipi che, in passato, si erano sviluppati attorno a questo tema (e in ampia misura persistenti, almeno presso i non addetti ai lavori): l'accusa di indebolire il sistema economico locale (condivisa da appena un terzo del campione); di sfruttare i mercati esteri senza offrire nessuna contropartita (9%). Allo stesso tempo, la delocalizzazione non viene percepita come un trasferimento, in blocco,

di tutte le attività produttive oltre i confini nazionali (solo il 14% spinge in questa direzione). Al contrario, il 94% del campione ritiene opportuno mantenere presso le unità di origine la progettazione e le altre attività a più alto contenuto tecnico e tecnologico, prefigurando una ridefinizione del sistema produttivo nordestino.

Il mercato su cui puntare maggiormente viene individuato, innanzitutto, nella futura Europa allargata. Due intervistati su tre citano tale area tra i due contesti più vantaggiosi, e le zone di maggiore interesse coincidono proprio con i paesi chiamati, nei prossimi anni, a fare il proprio ingresso nella casa comune europea (quelli dell'Europa Centrale ed Orientale, in particolare la Romania e la Bulgaria). Lo sguardo si rivolge, in seconda battuta, ancora più ad Est. Ai mercati asiatici, presi in considerazione dalla metà dei rispondenti, ed in particolare alla Cina, individuata da circa un terzo degli imprenditori come mercato sul quale puntare.

I vantaggi competitivi offerti da tali contesti appaiono soprattutto tre: la disponibilità di manodopera (secondo il 94% degli intervistati), di terreni per l'industria (83%) e la prossimità geografica (78%). Rappresentano un freno, per converso, i tassi di criminalità (61%), la professionalità (25%) e l'atteggiamento verso il lavoro (39%) delle popolazioni straniere. Ma anche – tornando a concentrare lo sguardo sul contesto locale – la piccola dimensione delle imprese nordestine (45%). In questo senso, un fattore di cruciale importanza, al fine di conservare competitività su scala internazionale, viene individuato nella possibilità di coagulare gli interessi degli attori della produzione: attraverso fusioni e acquisizioni di aziende (53%); oppure tramite la creazione di consorzi (42%). A questo proposito, viene espresso apprezzamento per le iniziative intraprese, nell'ultimo periodo, da alcune associazioni imprenditoriali del Nord Est. L'80% degli imprenditori considera positiva, al fine di promuovere un'azione di sistema tra le imprese del Triveneto, l'attivazione di consorzi.

Emerge, al contempo, in modo piuttosto evidente, la richiesta che tali dinamiche siano supportate da altri attori, quali le istituzioni locali ed il sistema bancario. Infatti, il ruolo svolto, fino a questo momento, da tali soggetti viene considerato in modo prevalentemente negativo. Appena sufficiente, secondo il 42% degli intervistati, la funzione svolta finora dalle banche. Tale dato risente, verosimilmente, di un ritardo strutturale nell'articolazione di strategie volte a rafforzare la presenza del sistema bancario italiano a livello internazionale (per quanto i recenti sviluppi societari di Mediobanca potrebbero sortire, nel medio termine, effetti positivi). Insufficiente (27%), o appena sufficiente (36%), viene giudicato anche l'operato della Regione; soggetto cui si richiede (44%), per il futuro, di rafforzare il collegamento fra enti finanziatori (Finest), imprese ed altre istituzioni attive nel commercio (ICE).

Nota metodologica

L'*Opinion Panel* è uno studio della Fondazione Nord Est che si propone di rilevare, con cadenza periodica, le opinioni di un gruppo di imprenditori, quali testimoni privilegiati, su alcuni temi di carattere congiunturale. La ricerca coinvolge imprenditori delle regioni Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Trentino Alto Adige ritenuti particolarmente significativi per l'economia di quest'area. I nominativi sono stati suggeriti dalle Associazioni di categoria provinciali, in base a quote definite in modo da riflettere la reale distribuzione per area geografica e settore di attività. La ricerca sfrutta una tecnica di rilevazione interamente basata sulla rete. I rispondenti vengono contattati via posta

elettronica. L'e-mail ricevuta li invita a collegarsi al sito Internet allestito appositamente per la ricerca e ad accedere, attraverso un nome utente ed una *password* individuali, al questionario di volta in volta predisposto. La rilevazione della presente edizione dell'*Opinion Panel* si è svolta fra il 21 e il 29 del mese di marzo 2003. Ad essa hanno partecipato 64 imprenditori, attivi nel settore manifatturiero. La ricerca è stata diretta da Daniele Marini e Fabio Turato. Fabio Bordignon, assieme a Silvia Oliva, ha partecipato alla predisposizione del questionario, curato gli aspetti organizzativi e l'elaborazione dei dati. Sandra Gatto ha realizzato l'attività di recall. La società Intermedia ha predisposto il questionario su web.

Il questionario

TAB. 1 - Come descriverebbe la fase attuale dell'economia del Nord Est? (valori percentuali)

Netta crescita	0.0
Leggera crescita	14.1
Sostanzialmente stabile	21.9
In leggera flessione	62.5
In netta caduta	1.6

TAB. 2 - Secondo Lei quanto durerà la fase di difficoltà per l'economia del Nord Est? (valori percentuali, tra chi giudica negativamente l'andamento dell'economia)

Si sta per concludere	0.0
Si concluderà entro il primo semestre 2003	4.9
Si concluderà entro il 2003	29.3
Si concluderà entro il primo semestre 2004	24.4
Durerà oltre il 2004	9.8
Finché non si risolverà la crisi internazionale, non è possibile fare previsioni	31.7

TAB. 3 - La piccola dimensione delle imprese del Nord Est spesso è stata una risorsa ma anche un limite per il sistema delle imprese. Con quali strategie le imprese devono affrontare oggi i mercati per rimanere competitive? (percentuali di chi ha suggerito ciascuna soluzione tra le due opzioni concesse)

Continuare ad agire sole sul mercato	10.9
Formare dei consorzi con altre imprese	42.2
Creare fusioni con altre aziende del Nord Est	53.1
Acquisire nuove aziende	53.1
Cedere le attività ad altri	9.4

TAB. 4 - Alcuni imprenditori della sua regione stanno spostando le proprie attività, o una parte di esse, all'estero: è il fenomeno della delocalizzazione. A suo avviso, tale processo che tipo di effetti può avere... (valori percentuali)

	MOLTO O ABBASTANZA POSITIVI	MOLTO POSITIVI	ABBASTANZA POSITIVI	NESSUN EFFETTO	ABBASTANZA NEGATIVI	MOLTO NEGATIVI	MOLTO O ABBASTANZA NEGATIVI	NON RISPONDE
...sulle singole imprese che delocalizzano	95.3	15.6	79.7	1.6	1.6	0.0	1.6	1.6
... sull'occupazione locale	11.0	4.7	6.3	53.1	26.6	4.7	31.3	4.7
...sul sistema socioeconomico del Nord Est	51.6	6.3	45.3	18.8	26.6	1.6	28.2	1.6
...sul sistema socioeconomico dei paesi esteri	96.8	35.9	60.9	0.0	3.1	0.0	3.1	0.0
...sul sistema socioeconomico italiano	43.8	4.7	39.1	21.9	29.7	3.1	32.8	1.6

TAB. 5 - Ora le elencherò una serie di fattori. Mi può dire se ciascuno di essi, nella sua opinione, favorisce oppure frena la possibilità di spostare all'estero le attività di un'impresa? (valori percentuali)

	FAVORISCE MOLTO O ABBASTANZA	FAVORISCE MOLTO	FAVORISCE ABBASTANZA	NEUTRO	FRENA ABBASTANZA	FRENA MOLTO	FRENA MOLTO O ABBASTANZA	NON RISPONDE
La disponibilità di manodopera	93.8	56.3	37.5	3.1	1.6	0.0	1.6	1.6
La professionalità dei lavoratori	36.0	9.4	26.6	39.1	20.3	4.7	25	0.0
Mentalità, abitudini, atteggiamento verso il lavoro delle popolazioni estere	28.1	4.7	23.4	32.8	34.4	4.7	39.1	0.0
La prossimità geografica	79.7	18.8	60.9	12.5	4.7	3.1	7.8	0.0
La criminalità	3.1	0.0	3.1	35.9	37.5	23.4	60.9	0.0
La disponibilità di terreni per l'industria	82.8	34.4	48.4	15.6	0.0	0.0	0.0	1.6
La piccola dimensione delle imprese del Nord Est	25.1	6.3	18.8	29.7	32.8	12.5	45.3	0.0

TAB. 6 - Continuiamo a parlare della delocalizzazione produttiva nei paesi esteri. Quanto si trova d'accordo con le seguenti affermazioni? (valori percentuali)

	MOLTO O ABBASTANZA D'ACCORDO	MOLTO D'ACCORDO	ABBASTANZA D'ACCORDO	POCO D'ACCORDO	PER NIENTE D'ACCORDO	POCO O PER NIENTE D'ACCORDO	NON SA / NON RISPONDE
Le imprese devono delocalizzare progressivamente tutte le attività	14.0	3.1	10.9	48.4	37.5	85.9	0.0
Le imprese devono delocalizzare solo alcune attività e non la progettazione	93.8	62.5	31.3	4.7	1.6	6.3	0.0
La delocalizzazione riguarda solamente le imprese di maggiori dimensioni	32.8	7.8	25	50.0	15.6	65.6	1.6
La delocalizzazione impoverisce il Nord Est	32.9	6.3	26.6	40.6	25	65.6	1.6
La delocalizzazione è una strategia aziendale per espandersi sui mercati	76.6	26.6	50	20.3	3.1	23.4	0.0
La delocalizzazione è una strada obbligata per rimanere competitivi	82.8	42.2	40.6	14.1	3.1	17.2	0.0
La delocalizzazione è un fenomeno congiunturale del mercato	39.1	12.5	26.6	37.5	23.4	60.9	0.0
La delocalizzazione sfrutta la società e l'economia dei paesi esteri senza offrire nulla in cambio	9.4	1.6	7.8	34.4	54.7	89.1	1.6

TAB. 7 - Alcune associazioni imprenditoriali del Nord Est hanno attivato dei *consorzi*, al fine di promuovere l'attività delle imprese che intendano spostare parte o tutta l'attività produttiva all'estero. Come valuta questa iniziativa? (valori percentuali)

Utile al fine di creare un'azione di sistema fra le imprese del Nord Est	79.7
Poco utile. Iniziative simili sono già fallite in passato	9.4
Inutile, le imprese del Nord Est devono muoversi da sole sul mercato	9.4
Non sa / non risponde	1.6

TAB. 8 - In base alla Sua esperienza, quali sono i mercati sui quali conviene puntare? (percentuali di chi ha dichiarato ciascuna area tra le due principali)

<i>Specifiche (tra parentesi il numero di casi):</i>		
Mercato nazionale	32.8	
Mercato Ue allargata	65.6	Romania (9), Bulgaria (5), Paesi dell'Est (4), Paesi dei Balcani (1), Ex-Jugoslavia (1), Federazione Russa (1), Ungheria (1) Turchia (1), Spagna (2), Slovacchia (1), Grecia (1), Repubbliche Baltiche (1), Polonia, Germania (2), Francia (1), Austria (2)
Mercati asiatici	50.0	Cina (22), India (4), Indocina (1), Emirati Arabi (1)
Africa del Nord	3.1	Egitto (2), Libia (1), Tunisia (1), Marocco (1)
America del Nord	14.1	USA (3), Messico (3), Canada (2)
America del Sud	4.7	Brasile (5), Cile (1), Uruguay (1), Argentina (1)
Altri	7.8	Russia (3), Panama (1), Medioriente (1)

TAB. 9 - Negli ultimi anni la Regione ha condotto un ruolo di apripista nell'attivare relazioni commerciali con paesi esteri. In base alle sue conoscenze, come valuta il suo operato? (valori percentuali)

Molto positivo	1.6
Abbastanza positivo	15.6
Appena sufficiente	35.9
Insufficiente	26.6
Non saprei	20.3

TAB. 10 - Che ruolo dovrebbe ricoprire la Regione nelle relazioni industriali con i paesi esteri? (valori percentuali)

Dovrebbe procacciare affari	6.3
Fornire un servizio aggiornato sulle normative vigenti all'estero	12.5
Allacciare relazioni fra soggetti produttivi esteri e nazionali	17.2
Coordinare gli enti che operano nel commercio estero (Finest, ICE)	43.8
Gestire funzioni amministrative e di informazione	10.9
Non dovrebbe ricoprire nessun ruolo	9.4

TAB. 11 - Negli ultimi anni il sistema bancario del Nord Est si è orientato con maggiore attenzione verso i mercati stranieri. Sulla base delle sue conoscenze, come valuta il suo operato? (valori percentuali)

Molto positivo	12.5
Abbastanza positivo	28.1
Appena sufficiente	42.2
Insufficiente	6.3
Non saprei	10.9