

**Michela Matarazzo**

**Le strategie internazionali  
delle medie imprese**

Modalità di entrata e nuovi mercati

**FrancoAngeli**

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa	Anno
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali ([www.clearedi.org](http://www.clearedi.org); e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org)).

Stampa: Tipomozza, via Merano 18, Milano.

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Riccardo Resciniti</i>	pag. 9
<b>1. Internazionalizzazione e medie imprese: un campo da esplorare</b>	» 11
1. La rilevanza del tema	» 11
2. L'emergere delle medie imprese	» 13
3. Il problema di ricerca e il quadro teorico di riferimento	» 17
4. La ricerca empirica	» 20
5. La struttura del volume	» 23
<b>2. Gli studi sull'internazionalizzazione delle imprese</b>	» 25
1. Gli obiettivi e la metodologia dell'analisi	» 26
2. La letteratura internazionale	» 27
2.1. Il dominio dell' <i>International Business</i> e dell' <i>International Management</i>	» 28
2.2. I temi di ricerca	» 30
2.3. L'applicabilità agli studi italiani	» 32
3. La metodologia e il <i>framework</i> della <i>review</i>	» 34
4. Riflessioni generali e tendenze	» 38
4.1. Distribuzione dei <i>topic</i>	» 39
4.2. Riviste e aree di ricerca	» 40
4.3. Studiosi italiani <i>versus</i> stranieri	» 42
5. Le aree di ricerca	» 42
5.1. Ambiente globale	» 42
5.2. Leadership e organizzazione	» 44
5.3. Strategie	» 45
5.4. Funzioni aziendali	» 46
5.5. Internazionalizzazione delle PMI	» 47

5.6. Commercio internazionale e investimenti diretti esteri	pag. 49
5.7. Teorie generali e metodologiche	» 49
6. Nazioni diverse e studi comparativi	» 51
7. Strategie internazionali e medie imprese: un gap da colmare	» 51
<b>3. Il nuovo scenario internazionale</b>	» 55
1. L'obiettivo dell'analisi di scenario	» 56
2. L'utilità di un approccio diacronico	» 57
3. L'evoluzione dei valori economici	» 61
3.1. Il Prodotto Interno lordo per area paese	» 61
3.2. Il commercio internazionale	» 66
3.3. Gli investimenti diretti esteri	» 69
4. Le prospettive per macro-aree	» 76
5. Il posizionamento dell'Italia	» 82
<b>4. Le strategie di entrata delle medie imprese italiane: un modello interpretativo</b>	» 95
1. Le determinanti delle strategie di entrata	» 96
2. Un modello interpretativo	» 105
3. Le strategie di entrata delle medie imprese	» 109
4. I percorsi di crescita delle medie imprese negli attuali scenari internazionali: le criticità	» 112
Appendice. Il caso Gessi: dalla rubinetteria alla <i>Private Wellness Company</i> globale	» 117
<b>5. Un'indagine empirica: le strategie di entrata delle medie imprese campane</b>	» 129
1. Le fasi, la metodologia e il campione della ricerca	» 129
2. I risultati	» 133
3. La discussione dei risultati	» 138
Appendice. Medie imprese di successo: due casi dell'abbigliamento campano	» 143
Il caso Harmont&Blaine: percorsi di crescita sui mercati esteri	» 143
Il caso Kiton: l'abito sartoriale alla conquista dell'élite mondiale	» 155
Appendice. Elenco delle imprese dell'indagine empirica	» 161
<b>Conclusioni: verso un nuovo approccio</b>	» 163
<b>Bibliografia</b>	» 173

## Prefazione

di Riccardo Resciniti  
Università degli Studi del Sannio

La competitività negli scenari internazionali è oggi un obiettivo prioritario delle imprese e un tema di studio di assoluta rilevanza nelle discipline manageriali.

Lo sconvolgimento dell'assetto dell'economia, che si è andato materializzando a cavallo del duro biennio 2008-2009, ha segnato un netto differenziale di sviluppo tra i paesi occidentali e quelli cosiddetti "emergenti". La stasi della domanda interna, se non addirittura il calo in tanti settori, induce le imprese italiane a guardare con interesse ai mercati esteri, soprattutto a quelli dell'Est asiatico ed europeo, dell'America latina, del Golfo arabo, senza tuttavia dimenticare quelli tradizionali come gli Usa e l'Unione Europea.

Si va dispiegando un nuovo scenario entro cui orientarsi, per cui le nostre imprese devono *pensare internazionale*, devono cioè imparare a muoversi al di là dei confini domestici, ricercando le opportunità di sviluppo dove esse possono manifestarsi.

A questa regola non sfuggono le imprese di media dimensione che, anzi, sono da alcuni anni fortemente orientate allo sviluppo internazionale, al punto da essere indicate come il nuovo alfiere del *Made in Italy* nel mondo. Ad esse, infatti, è attribuita la missione di favorire un possibile rilancio dell'industria nazionale, alla luce della vitalità delle strategie e dei risultati economici che esibiscono, a dispetto dei limiti industriali (assetto proprietario, settoriale e dimensionale del sistema produttivo) e ambientali (ordinamento politico-istituzionale, infrastrutture, servizi, formazione e ricerca) del nostro paese.

Le loro possibilità di successo nei nuovi mercati globali dipendono dai *business model* di cui si dotano per superare il deficit di struttura e di sostegno istituzionale rispetto ai competitor stranieri. Tre sembrano essere le grandi sfide cui fare fronte: incrementare la presenza nei mercati esteri in

crescita rispetto a quelli tradizionali, privilegiando i segmenti di fascia alta per sfuggire la concorrenza *low cost* proveniente dall'Oriente; integrare le forme più leggere di internazionalizzazione (esportazioni dirette e indirette) con quelle più radicate nei mercati di destinazione (accordi ed investimenti per siti produttivi, reti distributive, centri di ricerca) più consone alle politiche dei paesi emergenti; potenziare l'approccio internazionale, passando dal mero *outsourcing* e/o *offshoring* per ridurre i costi, alla localizzazione per presidiare i mercati esteri e generare conoscenza ed innovazione.

In merito a queste problematiche il volume di Michela Matarazzo suggerisce possibili risposte in termini di strumentazioni interpretative e di approcci strategici. Sono due, a mio avviso, i principali meriti.

Nel suo complesso, innanzitutto, il libro affronta correttamente il tema delle strategie internazionali delle medie imprese, approfondendo specificamente le modalità di entrata nei diversi mercati sbocco. L'Autrice inquadra le sue argomentazioni con riferimento sia alla letteratura manageriale, sia all'evoluzione dello scenario economico mondiale, e le sviluppa ben conciliando gli aspetti teorico-deduttivo con quelli empirico-induttivi.

Guardando alle singole parti, inoltre, i capitoli non si limitano a rappresentare passi sequenziali di un percorso logico-narrativo – dalle premesse metodologiche alle conclusioni con le implicazioni manageriali e di *policy* – ma si distinguono per una propria autonoma significatività. La rassegna degli studi sull'internazionalizzazione delle imprese non delinea soltanto lo spazio di conoscenze che si vuole colmare, ma offre una classificazione analitica per tema, rivista ed anno di tutti gli articoli italiani sull'argomento. Allo stesso modo, la matrice Modalità/Mercati, centrale nel volume, non offre soltanto il modello teorico attraverso cui interpretare e classificare le strategie di entrata nei mercati esteri delle medie imprese esaminate, ma rappresenta anche una visione di sintesi dei principali approcci presenti nella letteratura di International management e di International business. I risultati dell'indagine empirica, svolta mediante *survey* e casi di studio, infine, offrono sia il terreno di applicazione e verifica delle ipotesi di ricerca, sia la fotografia delle strategie di entrata delle medie imprese della Campania.

In definitiva, il volume di Michela Matarazzo è un interessante contributo alla conoscenza sul tema e l'auspicio è che esso possa attirare l'attenzione che merita da parte sia degli studiosi sia degli operatori di impresa.

## Conclusioni: verso un nuovo approccio

Questo lavoro, partendo dal gap evidenziato nel capitolo 2 attraverso la *review* degli articoli editi in Italia in tema di internazionalizzazione delle imprese, ha evidenziato quali sono le logiche sottese alle strategie di entrata delle medie imprese nei nuovi scenari globali esplicitando il “perché”, il “dove” e il “come”.

Questi aspetti sono stati riletti alla luce delle evidenze statistiche emerse dall’analisi della reportistica accreditata condotta nel capitolo 3 e della letteratura specifica sul tema delle strategie di entrata.

Le prime hanno consentito di tracciare il quadro mondiale in cui si muovono le nostre imprese evidenziando l’ascesa dei paesi emergenti, in particolare Cina, India e paesi dell’America centro-meridionale e dell’Europa (Romania, Bulgaria, Turchia, Russia), che guidano la ripresa globale registrando ampi incrementi percentuali del Pil mondiale, legati al dinamismo delle esportazioni, ma soprattutto ad una sensibile crescita dei consumi interni.

Con riferimento alle imprese italiane, dal punto di vista della localizzazione geografica dei mercati, sebbene l’UE a 27 assorba ancora il 50% circa della presenza italiana all’estero, si registra una crescita in numero e in termini di spessore strategico nell’area del Pacifico e in Asia.

La letteratura sul tema delle strategie di entrata ha costituito la base di partenza scientifica su cui costruire il modello concettuale multidimensionale che, attraverso l’intreccio di molteplici fattori e l’integrazione di diverse prospettive di analisi, ha fornito la chiave di lettura dei percorsi di internazionalizzazione delle medie imprese.

Tali percorsi emergono alla luce della dimensione diacronica del modello che evidenzia la duplice spinta verso forme *equity* di entrata e mercati lontani in senso geo-culturale che le imprese, ricevono a fronte di determinati fattori desunti dalla letteratura. Ne deriva che in presenza di di capacità

legate all'esperienza nella gestione della complessità di molteplici mercati geografici di sbocco, di una forte immagine aziendale, di una spiccata capacità di differenziazione, di intense conoscenze tecnologiche, nonché di alti costi di transazione legati alla specificità degli asset, alle asimmetrie informative, al rischio di opportunismo (che scoraggia gli accordi strategici), alla frequenza delle transazioni, prevale la spinta verso modalità *equity*, cioè le imprese adottano forme *Wholly Owned* oppure al più stringono accordi di JV con partner accuratamente selezionati sulla base della comprovata affidabilità. Tale spinta, inoltre, si associa a quella verso mercati più lontani in presenza di vantaggi *place specific* (costi di produzione, accesso a risorse privilegiate, conoscenze tecnologiche e di mercato, infrastrutture di mercato, contesto economico, normativo e politico) e *market specific* (potenziale di mercato, pressione competitiva), nonché di un alto grado di tolleranza al rischio paese e alla distanza culturale dell'impresa. L'intensità della spinta è la misura della capacità dell'impresa di sostenerne il maggiore impegno (rispetto alle modalità *non equity* ed ai mercati culturalmente più vicini) ed è funzione delle determinanti sopra descritte.

Pertanto, le condizioni perché le medie imprese italiane che adottano combinazioni *modalità-non-equity/mercati vicini*, possano intraprendere percorsi di *estensione del mercato* e *dell'approccio*, secondo il modello Modalità/Mercati, sono tracciate attraverso i riscontri alle tre domande di ricerca dell'introduzione, desunti dall'analisi congiunta delle argomentazioni teorico-deduttive e dei risultati dell'indagine empirica quali-quantitativa. Tale indagine si è basata sull'analisi dei *case studies* e sulla *survey* condotta sulle medie imprese campane e successive interviste in profondità ad alcune imprese di rilievo.

Le risposte, con le relative implicazioni manageriali, possono essere sintetizzate in relazione a ciascuna questione.

1. *Le imprese devono puntare sui nuovi mercati, ma il concetto di "nuovo mercato" va inteso in termini non tanto (o non solo) geografici, quanto strategici.* Nei paesi emergenti gli spazi di mercato sono quantitativamente maggiori per numero e dimensione e sembrano esserlo anche in prospettiva. Tuttavia l'entrata in questi mercati deve essere valutata rispetto ad alcuni ordini di fattori, quali:

- a) in termini assoluti i mercati occidentali continuano ad essere i più consistenti e non devono essere trascurati, mentre gli alti tassi di crescita dei paesi emergenti attirano crescente concorrenza ed il rapporto tra domanda e offerta tende ad essere meno conveniente, anche nei segmenti *premium* sempre più affollati;



- b) puntare su questi ultimi segmenti può essere una “scappatoia”, ma è alla portata di quelle imprese che sapranno promuovere “idee motrici ... del vivere, del lavorare che hanno abbastanza forza da convincere e propagarsi in settori, luoghi e contesti diversi” (Micelli e Rullani, 2011, p. 137); le altre, che possono contare soprattutto sulla generica immagine del *Made in Italy* e su brand conosciuti entro i confini nazionali, rischiano di rimanere schiacciate da una siffatta strategia;
- c) le distanze culturali e spaziali continuano ad essere un ostacolo per le imprese di media e piccola dimensione. Queste devono ripensare i propri modelli di business secondo le specifiche esigenze di mercato (identificando i contesti più adatti in quanto i paesi emergenti non sono un *locus* omogeneo e unitario) e crearsi il proprio mercato differenziato (andando oltre gli stereotipi “*premium price*”, “*less for less*”, ecc., che possono essere concetti di per sé validi, ma da considerare nei termini ricordati nel capitolo 4). Intercettare la domanda esige di andare oltre le “ricette” occidentali e di adattare la propria offerta a bisogni che prima ancora di essere soddisfatti devono essere compresi;
- d) performance al di fuori del normale legate alla possibilità di conseguire i vantaggi del *first mover* possono essere facilmente erose da contesti altamente volatili a causa di rischi di varia natura che vanno valutati distintamente per ciascun paese, e delle cosiddette *liabilities of foreignness*, cioè le barriere culturali, politiche e competitive che generano costi di adattamento al contesto più elevati.

2. *Le imprese del Made in Italy devono organizzare la propria catena del valore su scala internazionale, scegliendo dove svolgere le diverse attività non solo per trarre maggiori vantaggi di costo, ma soprattutto per svolgere attività ad alto valore.* Il decentramento delle attività chiave, quali la produzione, il marketing e vendite, ma anche la R&S, sono un “must” per conquistare la domanda dei paesi emergenti, dove è necessario effettuare interventi massicci di adattamento del prodotto o addirittura sviluppare prodotti ad hoc per i “nuovi” consumatori, che hanno abitudini di acquisto e stili di vita spesso molto diversi dai consumatori occidentali. In particolare, il decentramento delle attività di marketing e vendite permette di sviluppare capacità di *market sensing* e *customer linking*, di assorbire flussi di conoscenza e di know-how, che alimentano l’apprendimento organizzativo e stimolano lo sviluppo di nuove competenze da impiegare nell’innovazione di prodotto. Il decentramento produttivo segue, dunque, sempre meno la logica *low cost seeking*, a causa del venir meno degli storici fattori di convenienza, a favore di quella *market seeking*, in virtù del fatto che i paesi emergenti sono sempre più luoghi di consumo piuttosto che meri luoghi di pro-

duzione da cui far partire le esportazioni. Inoltre, essi si affermano anche come importanti aree di innovazione cui attingere per alimentare la creatività aziendale attraverso la localizzazione anche della R&S.

Tuttavia, svolgere le attività più direttamente connesse all'innovazione, può comportare il rischio concreto di migrazione all'estero della capacità innovativa delle imprese italiane dovuto a:

- la proliferazione di imprese aggressive e “affamate” di know-how italiano,
- la scarsa tutela della proprietà intellettuale anche per la ridotta conoscenza da parte delle imprese dei relativi strumenti legislativi di protezione,
- l'obbligo imposto dai governi locali a stringere accordi di partnership con imprese del posto.

3. *Le medie imprese devono saper realizzare modalità di entrata più evolute rispetto alle esportazioni, come le joint ventures e gli investimenti diretti esteri che sono più adatte ai paesi emergenti e possono favorire una migliore integrazione nel tessuto socio-economico locale.* Le forme più soft di internazionalizzazione – le esportazioni dirette e indirette – non consentono di avere il polso del mercato che, invece, è necessario sia per fronteggiare la concorrenza sempre più agguerrita dei produttori locali, sia per comprendere un mercato di persone che, sebbene siano da poco uscite dalla soglia di povertà, sono “connesse”, informate, sensibili al branding e al coinvolgimento sociale. Questo richiede modalità di entrata più radicate e ad alto impatto strategico-organizzativo, come le joint ventures e gli IDE (in produzione, *retail*, R&S, talvolta in maniera congiunta).

I risultati dei *case studies* si discostano in parte dalla *survey* a riprova del fatto che le scelte strategiche delle imprese, soprattutto in ambito internazionale, si sottraggono a generalizzazioni. L'articolazione delle forme operative e la varietà e la variabilità delle condizioni di contesto richiedono approfondimenti caso per caso i cui esiti possono sfuggire al mero dato di sintesi. I risultati della *survey* indicano che le imprese del campione si rivolgono, infatti, per lo più ai paesi dell'UE, mercato assimilabile a quello domestico, conservando principalmente o esclusivamente in Italia le attività della catena del valore e utilizzando modalità di ingresso semplici, quali le esportazioni dirette e, quindi, ben lontane da forme più evolute di integrazione tramite IDE/acquisizioni e accordi strategici WOS e JV.

Le tre imprese analizzate, appartenenti al *Made in Italy* (H&B e Kiton al settore moda e Gessi a quello dell'arredo-bagno), costituiscono, invece, per certi versi, un'eccezione rispetto ai risultati emersi dall'indagine quantitativa.

va. Per tutte si configura un'espansione dinamica che le porta ad estendere le finalità, i mercati geografici di sbocco e l'approccio internazionale, seppure parzialmente.

Il modello di internazionalizzazione è del tutto peculiare e ha il suo punto di forza nel capitale relazionale piuttosto che in quello finanziario, nonché nel forte radicamento nel paese o nel più circoscritto territorio di origine (la provincia napoletana nei casi H&B e Kiton, quella di Vercelli nel caso Gessi) dove si concentrano tutte le attività chiave della catena del valore.

Pur con le dovute distinzioni, derivanti principalmente dalla diversità settoriale, le tre imprese presentano un modello di business incentrato su: a) una *value proposition* fortemente orientata alla valorizzazione di attributi tangibili ed intangibili dell'offerta che giustificano il *pricing* più elevato rispetto alla media di settore ed un posizionamento verso la fascia più alta del mercato (che nel caso Kiton si spinge fino alla nicchia di target elitario e di prodotto esclusivo); b) il pieno controllo dei *processi chiave* della produzione, della progettazione e del marketing; c) le politiche di branding e partnership con i distributori come *risorsa chiave*.

I risultati dell'analisi, di seguito sintetizzati in merito a ciascuna delle questioni di ricerca poste in premessa, mostrano alcuni punti di ancoraggio alla teoria ed altri elementi che, invece, se ne allontanano, al fine di arricchire il percorso ancora *in fieri* della costruzione di una teoria sull'internazionalizzazione di successo delle medie imprese del *Made in Italy*, da testare con successive ulteriori ricerche empiriche di tipo quali-quantitativo.

***Estensione delle finalità.*** Le tre imprese esaminate dimostrano come le medie imprese, in linea con le tesi prevalenti, stiano attuando la crescita internazionale nei paesi sviluppati ed emergenti in un'ottica *market seeking*. Il paese di origine resta, tuttavia, la sorgente primaria di tutte le conoscenze e competenze e di una rinnovata "cultura del prodotto" che, attraverso un "approccio seriale", sono orientate verso i nuovi mercati geografici di sbocco.

Non è, tuttavia, nel paese di origine, quanto nell'*idea motrice* (Micelli e Rullani, 2011) che queste imprese sanno veicolare verso l'esterno (e il concetto di "Made in Gessi" o di "The best of the best plus one" di Kiton ne sono esplicita conferma) e proiettare oltre il contesto nazionale, che risiede la loro vera forza globale: il *private wellness* per Gessi, il *modo di vivere* al tempo stesso *distinto e casual* per H&B, *esclusivo ed elitario* per Kiton.

***Estensione del mercato.*** La diversificazione geografica dei mercati di sbocco avviene secondo uno sviluppo equilibrato che dà il giusto peso anche ai mercati più maturi, più vicini in senso culturale e geografico, che non pongono peraltro le difficoltà operative di molti mercati emergenti.

A tale proposito, per la Gessi si configura un'estensione parziale dei mercati geografici, in quanto di fatto in alcuni paesi europei e in Usa si concentra ad oggi ancora la gran parte del fatturato, nonché i più elevati investimenti internazionali perché gli elevati standard qualitativi imposti da questi paesi stimolano l'apprendimento aziendale e, quindi, la crescita di competenze tecnologiche e di mercato e l'esperienza. Per Kiton e per H&B, invece, i paesi emergenti hanno già un peso strategico rilevante destinato a crescere ulteriormente nei prossimi anni.

**Estensione dell'approccio.** La H&B su questo punto smentisce le evidenze emerse in dottrina secondo cui le medie imprese devono da subito saper realizzare investimenti diretti per favorire una migliore integrazione nel tessuto socio-economico estero. In questo caso tali evidenze si scontrano con la realtà di una media impresa in cui al rischio di mettersi alla prova in paesi lontani, sia geograficamente sia culturalmente, si aggiungerebbe il rischio di un ingente investimento di risorse finanziarie, che spesso è anche fuori dalla portata di queste imprese. Il caso di studio rivela una parziale estensione dell'approccio basata su partnership di canale poste in essere dall'azienda per fronteggiare il rischio di perdere il polso del mercato e la concorrenza dei grandi player globali e dei produttori locali. A questo si aggiunge il vero "nodo gordiano" rappresentato dalla forza contrattuale del management dei centri commerciali, in particolare per le aree cinesi e mediorientali, dove sono i distributori a decidere quali brand offrire e quali no, e in ultima analisi quale politica dei prezzi e della comunicazione imporre o suggerire. Naturalmente l'attuale posizione competitiva è vissuta dall'impresa come contingente, essendo già al vaglio ulteriori avanzamenti progressivi nei mercati di interesse.

Anche Kiton, durante la sua espansione internazionale, è passata gradualmente da modalità d'entrata più "soft", come le esportazioni indirette tramite intermediari, a forme più strutturate, come la creazione di sussidiarie commerciali in Europa e USA o la costituzione di joint venture con partner locali in Asia. Tale impresa, pertanto, come la Gessi, conferma le evidenze emerse in dottrina secondo cui le medie imprese devono utilizzare modalità di entrata *equity* per favorire una migliore integrazione nel tessuto socio-economico estero. In questo caso la Gessi opera in Europa e in Usa attraverso sussidiarie *Wholly Owned*, e tramite JV con partecipazione di maggioranza nei paesi lontani, sia geograficamente sia culturalmente. L'internazionalizzazione nei tre casi è limitata ai mercati di sbocco in coerenza con la filosofia aziendale che intende preservare l'assoluta unicità e italianità del prodotto, internalizzando tutte le attività della filiera produttiva.

In conclusione, contrariamente alla scuola di pensiero secondo cui i mer-

cati internazionali siano assolutamente sfavorevoli all'attività delle imprese minori, strutturalmente poco inclini al raggiungimento di elevate economie di scala e a consistenti investimenti in innovazione, le medie imprese dimostrano di saper eccellere sui mercati internazionali, grazie ad una maggiore capacità di combinazione di risorse eterogenee (Ancarani e Costabile, 2010), di adattamento alle turbolenze congiunturali e ad una più tempestiva capacità di risposta ai nuovi profili di spesa dei consumatori.

Nel quadro competitivo contrassegnato da continui *stop and go* quale quello dell'ultimo decennio, le medie imprese di successo riescono a compensare le lacune dimensionali con un'elevata capacità relazionale e sinergica con altre imprese che operano oltreconfine. Giocano senza dubbio a favore i settori in cui operano, nei quali più che le economie di scala e l'efficienza, contano la qualità, il rapporto con il cliente, la capacità di innovare, la differenziazione, il portato culturale del territorio di origine (spesso distretti industriali), la flessibilità operativa derivante anche dalla piccola dimensione.

La partita, tuttavia, è ancora tutta da giocare e solo il tempo rivelerà se esse potranno conservare una dimensione media. In ogni caso non potranno prescindere da pratiche di management robuste e ben ponderate, apprendimento senza sosta, curiosità, entusiasmo, creatività e grande apertura al cambiamento, capacità di navigare a vista nel mare in tempesta, mettendo in atto al meglio tutto il proprio saper fare.

Riannodando i fili del discorso, si può affermare che il sistema produttivo italiano, nonostante la presenza di forti aree di vulnerabilità, mostra ancora apprezzabili segnali di vitalità, che però andrebbero incoraggiati e valorizzati da parte di tutti gli attori in campo se si vuole concretamente riaffermare una posizione competitiva del nostro paese nel contesto economico internazionale.

Sappiamo, però, che nel nuovo scenario competitivo che sta scuotendo alle fondamenta gli elementi più consolidati della nostra struttura produttiva, vi sarà spazio unicamente per un tipo di industria fondata su nuove basi e su nuove configurazioni di impresa, dove il peso degli *intangible assets* risulterà sempre più determinante. Un'industria sempre più terziarizzata e sempre più tributaria delle nuove tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni, cioè di tecnologie di scopo e non specifiche (*general purpose technologies*) (Gambardella e McGahan, 2010), i cui effetti indotti sono destinati a diffondersi velocemente ed in molteplici direzioni, con un forte impatto innovativo, fino ad assumere un ruolo chiave in termini di crescita della produttività (Varaldo, 2006).

Dato per acquisito questo *must*, assurto oramai a vero e proprio imperativo categorico per qualsiasi credibile iniziativa imprenditoriale, non può e

non deve sfuggire a quanti sono impegnati a tutti i livelli nel *policy making* che la competitività delle nostre imprese non potrà continuare ad essere condizionata né dal *business environment* di riferimento (che denuncia ritardi sempre meno sopportabili in termini di riforma e modernizzazione del mercato del lavoro, delle infrastrutture, dei servizi e del sistema della formazione, della ricerca e dell'innovazione), né dal peculiare assetto proprietario, settoriale e dimensionale dell'industria nazionale (*industry structure*), espressione e sintomo di debolezze strutturali (e si potrebbe dire "storiche") che si riflettono in una limitata capacità di innovazione e di crescita di capitale umano e organizzativo.

Tuttavia, se le predette strozzature in termini di *business environment* e di *industry structure* costituiscono pesanti limiti, da superare in tempi stretti, per incentivare l'attrazione di investimenti diretti dall'estero e la partecipazione dell'Italia al processo di riorganizzazione in atto a livello dell'industria su scala globale, per le *middle class* di imprese oggetto precipuo del nostro studio occorre a nostro avviso promuovere un più complesso e articolato sistema di *policy* che si ponga obiettivi di crescita di lungo termine.

Si ritiene, più esplicitamente, che una politica industriale *ad hoc* potrebbe rilevarsi necessaria ma non sufficiente per la crescita delle medie imprese, se tale politica non sarà accompagnata da un salto di qualità a 360° nelle strumentazioni della politica economica e fiscale e nelle capacità relazionali dei *policy makers*.

Il che significa, in termini di approccio, acquisire coscienza del fatto che la media impresa potrà assumere in pieno il ruolo di volano dello sviluppo economico del paese solo se assumerà il ruolo di nodo centrale e strategico (vero e proprio *hub*) di una filiera in grado di valorizzare appieno il patrimonio di competenze delle imprese più piccole che compongono la *supply chain* di riferimento (Coltorti e Varaldo, 2012).

Non in sintonia con questa *vision*, le ricette della ripresa e della crescita fin qui adottate che, nel lamentare le mancate riforme strutturali del sistema-paese, continuano ad insistere esclusivamente sugli aspetti di matrice macroeconomica, trascurando l'utilità di focalizzare l'attenzione sulla dimensione microeconomica della crescita (Rey e Varaldo, 2011). È indubbio, invece, che le possibilità di crescita dell'industria e dell'economia italiana dipendono in specie dalla capacità (o dalla mancata capacità) delle imprese di progredire nell'innovazione dei processi, dei prodotti e dei servizi; dalla loro attitudine a confrontarsi con l'ampliamento dei mercati, con la comparsa di nuovi *players*, con le nuove, complesse strategie di internazionalizzazione.

Sicché, come si è argomentato da diverse angolazioni, per sostenere la ripresa dell'economia italiana, oltre che accrescere le condizioni strutturali

di competitività, è necessario mantenere elevata e qualificare la capacità di internazionalizzazione delle medie imprese, senza che questo porti, operando secondo pure logiche di delocalizzazione, a disperdere le capacità manifatturiere delle piccole imprese che costituiscono la base delle catene di forniture di qualità.

Si dovrebbe, altresì, puntare alla creazione di un contesto istituzionale, normativo e sociale adatti allo sviluppo delle componenti migliori della *middle-class* di imprese, abbandonando una volta per tutte quelle logiche assistenzialistiche che hanno prodotto, storicamente, solo la creazione e/o il consolidamento di immeritate rendite di posizione.

A tal fine è manifesta l'esigenza di sostenere, con risorse e politiche mirate, le imprese (o meglio le reti di imprese) più efficienti che hanno l'interesse e i mezzi per riorientare la destinazione geografica dei flussi dei loro prodotti, nonché per insediarsi nei nuovi paesi emergenti ad elevata crescita. Puntare, dunque, su una crescita intelligente guidata da un ristretto, ma valente nucleo di medie imprese, che possiedono le potenzialità per fungere da motore dell'intero sistema industriale, sia perché spesso sono capofila di filiere di produttori del *Made in Italy*, sia perché la stabilità delle loro performance favorisce il processo di selezione naturale che, arginando gli operatori più fragili (4,2 milioni di imprese hanno meno di 10 addetti), induce ad un riposizionamento verso l'alto del manifatturiero italiano.

Pertanto, condividendo l'opinione espressa recentemente da Coltorti e Varaldo (2012), sono individuabili in quattro punti le *policy* da abbracciare ai fini della crescita delle medie imprese italiane, promuovendo azioni di intervento volte a:

- a) potenziare e presidiare il *know-how di eccellenza* destinando maggiori risorse per ricerca e innovazione. Infatti, con la progressiva diffusione della forza tecnologica e produttiva dei grandi paesi emergenti, i paradigmi con cui l'Italia ha interpretato e vissuto la globalizzazione sono ormai destinati ad essere superati, per cui le nostre medie imprese devono porsi come obiettivo complementare all'*upgrading* della qualità dei prodotti, la riduzione dei costi e l'aumento dei volumi;
- b) sviluppare un'*internazionalizzazione* mirata e selettiva, rivolta (come suggerito anche dagli analisti dell'Istituto per il Commercio Estero) soprattutto a favorire l'espansione verso i paesi a più forte crescita. Il che, in taluni casi, senza dover necessariamente sconfessare pregresse esperienze vincenti di internazionalizzazione, significa allontanarsi dalle logiche del tradizionale modello dell'esportazione di prodotti del *Made in Italy*;
- c) spingere sulla *digitalizzazione* dei processi e dei servizi per recuperare efficienza e produttività, facendo in modo che, per quanto in ritardo

rispetto alle economie emergenti e a quelle a più solida tradizione tecnologica, le medie imprese italiane sposino senza indugio la “rivoluzione digitale” aperta dalle ICT;

- d) aumentare *l'efficienza del mercato dei capitali e del credito*, per promuovere un rafforzamento degli asset finanziari e patrimoniali delle imprese. In riferimento a quest'ultimo punto, il sostegno delle banche a maggiore vocazione internazionale potrebbe rilevarsi assolutamente strategico sia nella valutazione dei mercati sia nell'acquisizione dei mezzi finanziari per promuovere nuovi investimenti. Il contributo delle banche diventa, quindi, essenziale non solo in presenza di *credit squeeze*, ma anche come occasione per migliorare i criteri di valutazione del merito creditizio ed estendere le linee di credito all'ecosistema proprio delle medie imprese.

In definitiva, in sintonia e a corollario delle *policy* tracciate per favorire la crescita delle medie imprese, si ritiene che per promuovere non effimeri processi di internazionalizzazione della nostra economia serva uno sforzo sinergico da parte di tutti gli attori in campo, ed in specie un'azione coordinata tra pubblico e privato, da sostenere con risorse e strumentazioni adeguate e che dovrà fondarsi essenzialmente su tre linee strategiche:

- ridisegnare le competenze della rappresentanza diplomatico-commerciale per tener conto della nuova geografia economica mondiale;
- adottare una politica commerciale a livello di sistema-paese più flessibile, tale da concentrare sforzi e risorse verso quelle aree del pianeta dove il nostro paese ha maggiori potenzialità di successo;
- supportare, in specie con l'ausilio di patrimonio informativo focalizzato, le imprese nella diversificazione dei mercati di esportazione e/o di insediamento.

Se siano, questi fin qui descritti, i sintomi ancora “in nuce” della graduale maturazione di una nuova cultura industriale, dello *start-up* di nuove iniziative imprenditoriali, di istituti più attenti ad indagare la genesi e la natura profonda dei problemi strutturali dell'industria è ancora difficile a dirsi, ma l'individuazione di un nuovo paradigma della crescita e della competitività che coniughi dimensioni, relazioni, strategie e *policy* pubbliche rappresenta una sfida ineludibile, dal cui esito dipenderanno, probabilmente, le complessive prospettive di crescita del nostro paese.