

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

23 ottobre 2008

ENAV Academy - Forlì



CONFINDUSTRIA FORLÌ-CESENA
INTERNAZIONALIZZAZIONE

Impariamo ad orientarci in un mondo senza confini

Dai distretti alle reti

L'internazionalizzazione che fa bene al territorio

Enzo Rullani

Venice International University

Laboratorio Network, Venezia





**Torna di moda
L'ECONOMIA REALE**

**ma per produrre il futuro serve
immaginazione, condivisione e
coordinamento**

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

La globalizzazione cambia le regole del gioco

- ❖ Rende il mondo **interdipendente** senza che ci siano gli strumenti per governare tale interdipendenza
- ❖ Questo diventa un fattore di **instabilità** perché rende rapida la **propagazione dello sviluppo**, ma anche il **contagio delle malattie** che partono dalle crisi locali
- ❖ L'instabilità rende **convulso l'adattamento** dei paesi e delle imprese ai grandi **squilibri** (di costo, di reddito, di apprendimento, di concorrenza, di attrazione differenziata) creati dalla sempre più spinta **implosione delle distanze**
- ❖ C'è chi pensa che la globalizzazione **regredisca**: ma questo non succederà, perché ciò che rende il mondo economico unitario è la **propagazione globale delle conoscenze**
- ❖ C'è chi pensa alla **creazione di nuove regole**, utili per fronteggiare l'emergenza: ma è difficile che accada, visti i grandi **contrastanti di interesse** che rimangono tra i protagonisti



**BISOGNA IMPARARE A GIOCARE CON LE NUOVE
REGOLE**

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

L'economia reale, in Italia, era arrivata già nel 2000 ad un passaggio difficile

- ❖ L'Italia, essendo diventata una economia **ad alto costo** deve **riposizionarsi** nel mercato internazionale per compensare questo svantaggio con capacità differenziali
- ❖ per farlo, deve investire in **nuove idee** (**ricerca, capitale umano, significati, servizi**) da produrre e vendere **su scala sempre più allargata** (**reti estese** dal locale al globale)

**UNA TRASFORMAZIONE POSSIBILE, CHE ALTRI
PAESI HANNO GIA' FATTO**

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

Da noi, il cambiamento in corso ha un nome



- ❖ è la transizione **dai distretti** (locali, materiali) **alle reti** (aperte al globale e all'immateriale), con fornitori, clienti e mercati che diventano sempre di più **internazionali**
- ❖ Questa evoluzione guida anche l'Italia verso un paradigma emergente di valore generale: il **capitalismo della complessità e delle reti**
- ❖ stanno di conseguenza cambiando, in questa direzione:
- ❖ le **persone**
- ❖ le **imprese**
- ❖ i **territori**

MA SIAMO RIMASTI A META' DEL GUADO

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

... perché è arrivata la grande gelata

La **crisi finanziaria** ha reso **più difficile** fare gli investimenti necessari alla transizione:

- ❖ aumenta l'**incertezza** sul futuro
- ❖ la **domanda mondiale** flette e molti paesi entrano in recessione
- ❖ **si riducono le linee di credito bancarie** e l'**accesso alla borsa** a condizioni convenienti
- ❖ Le imprese **si concentrano sulla sopravvivenza** e **mettono in pausa l'innovazione**, aspettando tempi migliori

MA E' DAVVERO POSSIBILE STARE FERMI?

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

Il peggio è che non sappiamo ancora bene come uscirne

- ❖ L'economia di mercato ha carattere **ciclico** (il ciclo edilizio, il ciclo degli investimenti, il ciclo monetario ecc.)
- ❖ Le crisi non sono dunque una **novità**
- ❖ Ma questa volta siamo di fronte ad una **crisi di tipo nuovo**, di proporzioni più vaste e allarmanti delle altre
- ❖ Siamo corsi ai ripari **rispolverando vecchie soluzioni** (protezione dal mercato, Stato interventista, ri-regolazione, rischi e proprietà passati nella sfera pubblica)

**SOPRATTUTTO, SI E' ANDATI AVANTI
ALLA CIECA: POCHI HANNO CAPITO PER
TEMPO QUELLO CHE STAVA SUCCEDENDO**

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

Di chi è la colpa?

Questa volta:

- ❖ la crisi **non deriva tanto da imbrogli**, sotterfugi o raggiri, anche se alla fine delle indagini qualcosa verrà fuori
- ❖ e non deriva nemmeno da una voluta **manomissione delle regole di mercato**, perché molte delle **liberalizzazioni** sono state fatte con un obiettivo ragionevole (aumentare la concorrenza)
- ❖ Semmai ci sono stati **errori tattici** e difficoltà di **coordinamento**
- ❖ Ma questo rende più grave la situazione perché **non sappiamo come correggerla**

**E' IL FUNZIONAMENTO NORMALE DEL MERCATO
CHE HA PORTATO A ESITI INSOSTENIBILI: MA SI
PUO' DAVVERO TORNARE INDIETRO?**

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

Il problema chiave da affrontare è quello del mancato coordinamento

- ❖ È **stupefacente** l'incapacità di affrontare in modo coordinato (**dialogo, negoziazione, accordo, impegni reciproci, responsabilità collettive**) una situazione imprevista
- ❖ **Nessuno si fida degli altri** nel circuito privato (banche, clienti, fornitori, consumatori), ma questo non mette in movimento un processo di correzione
- ❖ Si ricorre semmai agli **Stati** e alla **politica**, con un ruolo di **supplenza** rispetto al mancato coordinamento
- ❖ Ma anche gli Stati possono fare poco perchè la globalizzazione ha creato un'**economia-mondo** senza alcun baricentro politico (**gli Stati sono rimasti nazionali**)
- ❖ I singoli Stati nazionali sono **protettori vicini**, ma non hanno un reale potere sul processo generale, possono solo **redistribuire rischi e costi tra la propria popolazione**, alterando la concorrenza

**BISOGNA DISEGNARE FORME DI COORDINAMENTO
CHE VADANO OLTRE IL MERCATO E LO STATO:
LA RISPOSTA E' LA RETE**



Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione



**Per navigare nel mare in tempesta
USARE LA RETE CHE COLLEGA TRA
LORO MOLTI PICCOLI VASCELLI**

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

**La forma a rete usa i legami deboli per
coordinare soggetti che restano autonomi**

**NELL'ECONOMIA POST-FORDISTA LA RETE E' UNA FORMA CHE
SI AGGIUNGE A QUELLE CLASSICHE DEL MERCATO E DELLA
GERARCHIA E CHE USA:**

- ❖ il **legame** tra i diversi attori della produzione che si è allentato mano mano che il mercato (astratto e privo di dipendenza reciproca) si è sostituito alle relazioni tra persone e imprese concrete
- ❖ la **condivisione** di progetti di innovazione, di investimenti e di rischi in vista del fine comune, con un legame di leadership e di reciproca responsabilità

**L'Italia è un'economia a rete che ha conservato importanti
meccanismi di coordinamento (economia della filiera, radici
nel territorio, relazioni interpersonali dirette) a scala locale**

**OGGI QUESTA SPECIFICITA' HA VALORE SE RIUSCIAMO
AD ESTENDERLA SU SCALA INTERNAZIONALE**

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

La rete è una forma organizzativa adatta ad esplorare la complessità (varietà, variabilità, indeterminazione)

La forza dei legami deboli di rete nasce dagli **investimenti in risorse relazionali** (in **comunicazione, logistica, garanzia**) che le imprese e gli altri attori del gioco hanno fatto per dare valore al rapporto reciproco.

In una rete i **comportamenti** si preoccupano di **rigenerare le ragioni degli altri** per continuare il rapporto, limitando l'opportunismo del "mordi e fuggi".

L'esplorazione della complessità imprevista ha bisogno sia dell'**autonomia** delle singole unità che del **legame** con cui l'esplorazione prende forma collettiva, facendo le **economie di scala e di coordinamento** necessarie.

L'economia-rete italiana (distretti, filiere, territorio) ha sviluppato i vantaggi competitivi della FLESSIBILITA' e della CREATIVITA' senza sacrificare troppo l'EFFICIENZA (i costi)



Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

IN UNA ECONOMIA COMPLESSA

Il futuro non si prevede ... si fa

- ❖ Credendo nelle proprie **idee**
- ❖ Prendendosi dei **rischi**
- ❖ Facendo gli **investimenti** che servono
- ❖ Andando avanti **ciascuno nel proprio campo** (imprese, famiglie, territori)
- ❖ Creando le **ragioni sociali e politiche** per costruire insieme un futuro possibile

**LA CHIAVE DI VOLTA DI UN PROGETTO DEL
GENERE E' LA DEFINIZIONE DELLA PROPRIA
IDENTITA' DIFFERENZIALE RISPETTO AGLI
ALTRI: TUTTI I PAESI LO STANNO FACENDO**



E noi Identità italiana in crisi



- ❖ **Declinisti** contro **continuisti**: in ambedue i casi si rischia di non fare niente
- ❖ Il modello italiano è **originale**, diverso dagli altri, per la presenza dell'**imprenditorialità diffusa** e per l'**organizzazione distrettuale** che lo caratterizzano
- ❖ ma questa differenza non ne fa un **capitalismo malato**, destinato a soccombere
- ❖ ha una sua **vitalità**: finora ha dato buoni risultati tranne una battuta d'arresto negli ultimi tempi
- ❖ Una **discontinuità** è però necessaria: un ciclo di sviluppo è finito, bisogna **riposizionarci** nel sistema internazionale, ma sfruttando le pre-esistenze, senza ripartire ogni volta da zero

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

Le due sfide da raccogliere in chiave di identità

- ❖ La **globalizzazione dei mercati** ha creato **un'ECONOMIA DELLE DIFFERENZE** in cui la concorrenza si fa partendo da basi di **costo** differenziate (costo del lavoro, ecc.) che devono essere compensate da **differenziali cognitivi** di pari importanza
- ❖ La **smaterializzazione del valore** ha creato **un'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA** dove si vendono **idee, creatività e servizi**, e non (solo) prodotti materiali

**I PROBLEMI DIVENTANO GRANDI E LE IMPRESE
RESTANO PICCOLE: PER MOLTI IMPRENDITORI IL
FUTURO DIVENTA LONTANO E INCERTO**

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

Da cui: un doppio riposizionamento

1. Trasformare i nostri sistemi produttivi **LOCALI** (distretti, catene di fornitura) in nodi di reti **GLOBALI multilocalizzate**
2. Trasformare le nostre filiere della produzione **MATERIALE**, arricchendole di funzioni **IMMATERIALI** (competenze, personalizzazione flessibile dei prodotti, qualità, significati, servizio al cliente) che il cliente globale apprezza **ed è disposto a pagare**

**PER AFFERMARSI NELLE FILIERE GLOBALI,
LA PRODUZIONE ITALIANA DEVE DIVENTARE
INDUSTRIA INTELLIGENTE, CAPACE DI
GENERARE UN VALORE AGGIUNTO
INTELLETTUALE (Pistorio)**

**Forum d'Impresa
per l'Internazionalizzazione**



**IL punto di partenza su cui
lavorare**

IL CAPITALISMO DISTRETTUALE

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

I DISTRETTI INDUSTRIALI: UN PO' DI STORIA

L'Italia è un capitalismo basato su **piccole imprese** e **distretti industriali** con modelli di business che hanno preso forma, spesso, **40 anni fa** (negli anni Settanta, dalla crisi del fordismo in poi)

Allora l'Italia era un paese dotato di **abbondanti riserve di lavoro** (ex agricolo) e di **territorio** inserito in un circuito europeo di paesi dotati di redditi più elevati e di strutture industriali più avanzate

La specializzazione nel **made in Italy** (moda, alimentare, casa, meccanica) ha preso forma **importando conoscenze dall'esterno** (macchine, licenze, imitazione) e **propagandole nei distretti a costi bassi o nulli** (copiando, o usando le conoscenze accessibili in loco attraverso lavoratori e fornitori specializzati)

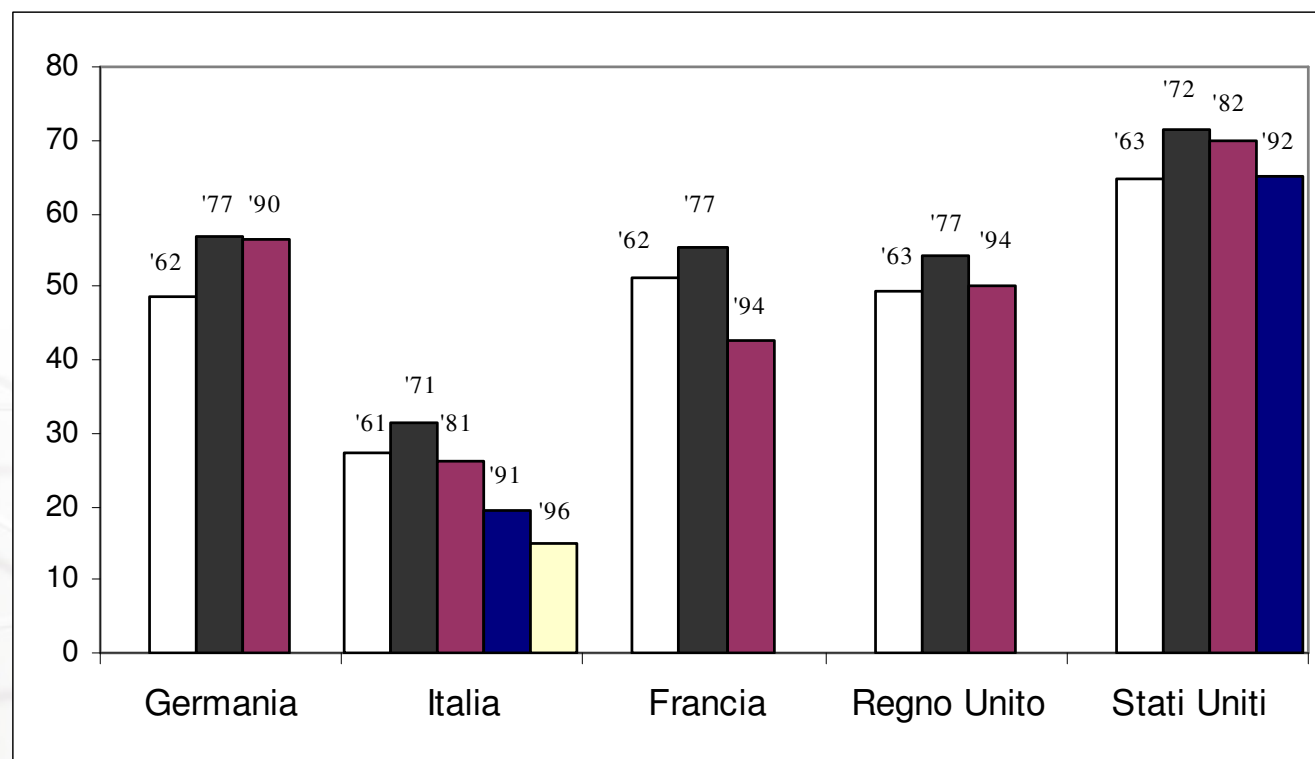
La parte **originale** di conoscenza ce l'ha messa l'imprenditore come persona, MA SENZA INVESTIRE SOLDI IN CAPITALE INTELLETTUALE E RELAZIONALE

QUESTO HA ABBASSATO LE BARRIERE ALL'INGRESSO E FATTO AUMENTARE IL NUMERO DELLE AZIENDE



Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

La prima specialità: il vuoto creato dalla crisi della grande impresa



Quota dell'occupazione nelle imprese con più di 500 addetti (industria manifatturiera censimenti)

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

La proliferazione delle piccole imprese grazie al legame territoriale

- L'Italia ha **6 milioni di imprese** iscritte al registro delle imprese, di cui **5 milioni** attive (fine 2006), il loro numero **cresce** ogni anno dell'1-1,5% **600.000** di queste imprese sono manifatturiere
- molte imprese hanno un **capitale investito basso**, che ha finanziato il **capannone, il macchinario e il magazzino**, e **reti corte** di fornitura e di vendita, di tipo **locale**
- molti imprenditori usano soprattutto **conoscenze pratiche**, avendo anche un **grado di istruzione basso**, e svolgono direttamente le **funzioni decisionali e manageriali**

La **crescita delle imprese è frenata** da queste condizioni di partenza che facilitano l'avvio imprenditoriale e la proliferazione delle imprese, **ma ne rendono più difficile l'evoluzione** verso dimensioni e competenze maggiori

**QUELLO CHE HA FACILITATO L'AFFERMAZIONE
INIZIALE DEL CAPITALISMO DISTRETTUALE NE
FRENA OGGI L'EVOLUZIONE**



Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

Un distretto concentra in uno spazio ristretto le attività di un solo settore = monocultura settoriale del luogo (comune o provincia)

L'Italia distrettuale

156 distretti manifatturieri (Istat 2001) di cui 39 nel Nordovest, 42 nel Nordest, 49 nel Centro, 26 nel Sud

- **45** nel Tessile-Abbigliamento, **38** meccanica, **32** beni per la casa, **20** pelli e calzature, **21** altri (con alimentare)

- l'Italia distrettuale (delle monoculture settoriali) conta **212.000** imprese e **1.929.000** addetti, ossia 1.350 imprese per distretto, **12.400** addetti, e **9** addetti per impresa (anche in settori diversi da quelli di specializzazione)

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

Teniamo conto del fatto che:

LA PICCOLA IMPRESA NON E' SOLO PICCOLA ...

Nelle reti locali le imprese hanno imparato a:

- ❑ **lavorare a rete**, in **FILIERA**, collegando fornitori e clienti di piccola scala, grazie ai legami e alle esperienze comuni
- ❑ **utilizzare il TERRITORIO** come fonte di conoscenza, di lavoro qualificato, di servizi specializzati, di cultura imprenditoriale, di capitale sociale
- ❑ mettere in movimento l'**energia delle PERSONE**, che finalizzano la propria vita privata e le proprie risorse familiari all'impresa



Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

SOPRATTUTTO IL DISTRETTO DA' ACCESSO AD UNA PARTICOLARE ECONOMIA DELLA CONOSCENZA



Il distretto è una forma di **cooperazione involontaria nella produzione e propagazione della conoscenza** (copia, imitazione, specializzazione, bacino comune di lavoro qualificato, spin off imprenditoriali, macchine)

Specializzandosi e lavorando in filiera ciascun produttore usa le competenze, il capitale, le capacità innovative e di rischio **degli altri** (fornitori, clienti), abbassando di molto le barriere all'entrata nel business

Le imprese distrettuali possono **fare economie di scala rimanendo piccole**, ma specializzandosi in una funzione particolare: questo spiega anche perché non hanno un particolare incentivo a forzare loro il tasso di crescita

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

L'economia di filiera è già oggi il modo prevalente di produrre, in Italia



LE MEDIE AZIENDE Le medie imprese italiane sono **imprese-rete**: acquistano dall'esterno l'**81%** di quanto fatturano (*tra materie prime, energia, licenze, componenti, lavorazioni conto terzi, servizi*), in gran parte da fornitori stabili

E ogni anno la percentuale aumenta di mezzo punto

DUNQUE è sbagliato contrapporre piccole e grandi (medie) imprese, perché non fanno parte di due economie differenti, ma della stessa economia di filiera. Piccole e grandi imprese sono **potenzialmente complementari**, ma non è detto che abbiano strategie convergenti

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

I DISTRETTI SONO CRESCIUTI PER TUTTO IL PERIODO DAL 1970 AL 2001



Nel 2001 i 156 distretti dell'Istat avevano raggiunto il **39%** dell'occupazione totale nella manifattura, generando il **37%** del valore aggiunto nell'industria e il **46%** dell'export, tra cui:

Tessile abbigliamento	67%
Calzature	67%
Ceramica e altri min	60%
Prodotto in metallo	51%
Macchine	51%

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

Poi abbiamo avuto 5 anni di stagnazione

Dal 2001 al 2005 abbiamo avuto:

- una crisi rilevante e forte selezione delle imprese nel **Tessile-Abbigliamento**, nelle **Calzature**, nell'**Oreficeria**
- le difficoltà occupazionali **non sono state drammatiche** perché alcune aziende sono comunque cresciute mentre edilizia e terziario hanno impedito al numero delle aziende e al numero di occupati di flettere
- adesso ordini, produzione e esportazioni hanno ripreso: c'è stato un **cambiamento dei mercati di sbocco** (paesi extraeuropei) un **incremento della qualità del prodotto e del prezzo medio** a cui si vende



Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

LE ESPORTAZIONI DEI DISTRETTI SONO ANDATE PEGGIO DELLA MEDIA MANIFATTURIERA ITALIANA DAL 2001 AD OGGI

INCREMENTO % DELL'EXPORT SULL'ANNO PRECEDENTE

su 104 distretti rilevati da Intesa S. Paolo (Monitor dei distretti aprile 2008)

	SETTORI DISTRETTUALIZZATI		TOTALE
	Distretti	Non-distretti	(Manifatt. Tot)
2002	-3,4	-2,4	-1,5
2003	-4,2	-5,1	-2,7
2004	3,9	3,7	7,6
2005	-0,3	2,4	5,3
2006	9,5	8,6	10,9
2007	4,5	8,7	9,4
<i>Ott-dic 2007</i>	<i>-2,1</i>	<i>3,0</i>	<i>4,3</i>

Ovvero:

**La MONOCULTURA
SETTORIALE non paga più**

**NEGLI STESSI SETTORI (QUELLI A
PREVALENZA DISTRETTUALE) LE
PERFORMANCE NON SONO
COLLEGATE ALLA MONOCULTURA
SETTORIALE**



Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

LA RIPRESA E' DIFFERENZIATA A SECONDA DELLE REGIONI, MA IL SUD RIMANE INDIETRO INCREMENTO % DELL'EXPORT DISTRETTUALE SULL'ANNO PRECEDENTE

per regioni (Monitor dei distretti Intesa San Paolo aprile 2008)



	Quota	Incr. 2006	Incr. 2007
ITALIA	100,0	9,5	4,5
Lombardia	26,3	15,7	7,9
Piemonte	7,0	10,1	4,1
Veneto	25,1	12,2	2,8
Friuli-Ven.G.	3,1	1,1	1,6
Emilia Rom.	13,1	4,2	6,5
Toscana	12,5	5,4	4,2
Marche	7,1	10,5	-1,1
SUD	5,3	-3,3	2,7

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

IL SISTEMA MODA, IN GENERALE, SI RIPRENDE PIU' LENTAMENTE DEL SISTEMA CASA E DELLA MECCANICA



	Distretti 2006	Distretti 2007
MANIFATTURA TOTALE	(10,9)	(9,4)
SETTORI DISTRETTUALI	9,5	4,5
Moda prodotti Intermedi	2,3	-2,4
Moda beni di consumo	8,6	3,7
Alimentare	7,9	10,4
Mobili e elettrodomestici	5,9	2,9
Casa beni per edilizia	14,4	3,1
Casa manufatti vari	16,7	11,8
Meccanica strumentale	8,6	6,0
Prodotti in metallo per ind.	9,7	12,4

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione



**IL PROBLEMA DA CUI TUTTO DIPENDE:
INCREMENTARE
LA PRODUTTIVITA' PRO-CAPITE**



CONFINDUSTRIA FORLÌ-CESENA
INTERNAZIONALIZZAZIONE

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

Comparazione dei livelli salariali tra diverse aree concorrenti nell'economia globale di oggi*



Svezia	28,7	Portogallo	6,0
Germania	27,1	Turchia	5,2
Giappone	24,4	Rep. Ceca	4,5
USA	24,3	Ungheria	4,3
Francia	20,9	Argentina	4,1
ITALIA	18,0	Brasile	3,4
Spagna	16,7	Messico	3,0
Corea	16,4	Polonia	2,5
<hr/>			
Cina	2,0	Sudafrica	2,2
Romania	1,7	Marocco	2,1
India	0,5	Tunisia	1,5

* salari orari pagati da una nota multinazionale che opera in 23 paesi diversi
(Zaghi, Nomisma 2004)

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

E' la produzione e propagazione della conoscenza che consente di rimontare il gap competitivo



- ❖ Il problema dei nuovi paesi non è tanto il **costo del lavoro** quanto la **rapidità del loro apprendimento**, che riduce il differenziale di produttività, rendendo insostenibile il differenziale di costo a nostro svantaggio
- ❖ Per riposizionarsi rispetto ai paesi a rapido apprendimento serve un'economia che sia in grado di realizzare un processo di apprendimento altrettanto rapido, in termini di **conoscenze originali ed esclusive**
- ❖ Non basta comprare macchine più nuove e moderne o migliorare marginalmente i processi: bisogna **cambiare il modo di usare le conoscenze** nella produzione

LE STRATEGIE DI RIPOSIZIONAMENTO CON CUI AUMENTARE IL VALORE PRODOTTO PER ADDETTO



**❖ PRODURRE CONOSCENZE ORIGINALI
ED ESCLUSIVE (INNOVAZIONE)**

**❖ AUMENTARE IL LORO BACINO DI
PROPAGAZIONE E RI-USO
(INTERNAZIONALIZZAZIONE)**

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione



L'INTERNAZIONALIZZAZIONE INVISIBILE

UNA SPECIALITA' ITALIANA

Tante idee di globalizzazione

- ❖ All'inizio c'era l'**INTER**-nazionalizzazione (commercio tra diversi) = scambi di mercato
- ❖ Poi è arrivata la **MULTI**-nazionalizzazione (espansione di una impresa sull'estero e di un paese leader su altri paesi)
= unità dell'organizzazione e del comando manageriale
- ❖ Alla fine arriva la **GLOBALIZZAZIONE** (anni Ottanta) con l'idea del prodotto globale e del consumatore universale
= omologazione dei territori, scomparsa delle differenze



Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

Ma le cose non sono andate così

- ❖ Le imprese hanno imparato a **sfruttare i territori per le loro differenze**
- ❖ nel mercato globale le differenze acquistano più valore perché fanno emergere delle **vocazioni specializzate** con clienti in molti paesi
- ❖ le differenze possono essere tra imprese ma anche **tra territori** ossia tra imprese localizzate in contesti di esperienza diversi
- ❖ Le differenze legate al significato e alla qualità del territorio sono **originali** e **difficilmente imitabili** altrove



Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

Produzione a rete: la globalizzazione di oggi dà valore alle differenze

- ❖ nelle reti transnazionali ogni nodo (locale) apporta un valore aggiunto dovuto alla sua differenza e **unicità**
- ❖ i nodi che contano sono quelli che hanno accesso a conoscenze, relazioni e a risorse **differenziali**
- ❖ Le **conoscenze tacite, l'organizzazione produttiva** (distretti, *value chains*), **il lavoro qualificato, la cultura, le università, le infrastrutture** creano vantaggi competitivi del territorio
- ❖ questi vantaggi **attraggono** le imprese nazionali e transnazionali nelle loro scelte localizzative o generano scambi e specializzazioni con altri territori
- ❖ La **cura strategica dell'identità territoriale** rende riconoscibili e organizza queste differenze



Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

Internazionalizzarsi? Ma come?

- ❖ L'Italia delle piccole imprese e dei distretti è stata da sempre legata ad una forte proiezione sull'**export**
- ❖ Ma oggi questa non è più sufficiente, serve il **presidio delle filiere e dei mercati** a scala internazionale
- ❖ Le **multinazionali** ce l'hanno
- ❖ E noi? Facciamo pochi investimenti diretti all'estero (**IDE**) e pochi ne riceviamo
- ❖ Dunque siamo **disallineati** rispetto alle nuove esigenze. Ma è proprio vero?

I DATI NON CI FANNO VEDERE QUELLO CHE LE IMPRESE HANNO FATTO DI NUOVO SU QUESTO VERSANTE

L'internazionalizzazione italiana avviene allargando le reti locali aprendole a monte e a valle a clienti, fornitori, alleati a scala globale

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE NELL'AREA DI FORLÌ'-CESENA (indagine Telesurvey su 98 imprese associate a Confindustria, settembre 2008)



- il **30%** delle imprese esporta più del 50% del fatturato
- il **64%** usa fornitori esteri, il **20%** usa lavorazioni effettuate all'estero
- il **15%** produce direttamente all'estero (con stabilimenti). **MOTIVI:** per **essere vicino ai clienti** (7) o **superare barriere** all'import (2). Meno sono i casi motivati da **basso costo** della manodopera (3) o da minore **pressione fiscale** (1)
- **Effetti** in Italia della produzione all'estero: **rafforzamento sul mercato** (26%), **più personale qualificato** (4%), chiusura unità produttive (1%), riduzione del personale (1%)
- **Paesi prevalenti**
 - in Europa: **Spagna, Francia e Germania** (circa il 60% delle imprese), segue Gran Bretagna (42%)
 - fuori: **Stati Uniti** (41%), **Russia** (20%), **Cina** (19%), Australia (18%), Turchia (14%)

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

STRATEGIE DI PENETRAZIONE

- paesi in cui si intende **sviluppare maggiormente** il business: **Stati Uniti e Cina** (28%), **Germania** (23%), Francia (15%) Russia (14%), India (12%)
- **difficoltà incontrate**: barriere normative (25%), scarsa conoscenza dei mercati (21%), inadeguatezza del personale interno (14%), inaffidabilità dei partners locali (14%)
- registrazione **marchi** in Italia (63%) e all'estero (37%)
- registrazione **brevetti** in Italia (36%) e all'estero (15%)
- ma solo il 17% con **protezione effettiva** (con protezione parziale un altro 23%)
- **Enti utilizzati**: Camere di commercio (40%), sistema Confindustria (35%), ICE (31%), Banche (20%), Regione (17%) , meno le agenzie governative, Simest e Sace
- **Giudizi positivi** su Confindustria (97%), Banche (95%), Camere comm. (95%), Regione (88%), Simest (83%), ICE (77%), Sace (67%), governo e agenzie (60%)



Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

TRE SERVIZI CON CUI CONFINDUSTRIA FORLÌ- CESENA POTREBBE FAVORIRE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

- creazione di business (36 risposte)
- formazione (24)
- servizi legali (14)
- servizi finanziari (16)

MOLTO IMPORTANTI SONO GIUDICATI

- ricerca di partner esteri (55%)
- segnalazioni di opportunità di mercato (40%)
- messa in contatto con esperti di paese o settore (36%)
- informazione su dogane, assicuraz., pagamenti (35%)
- segnalazione di fiere (35%)
- manuali e guide
- fiscalità, incentivi, contratti
- contatti con Ice, Simest; Sace (19%)



Italia: un quadro in cambiamento

**Qualche idea su cosa stanno facendo le
IMPRESE LEADER**



L'Osservatorio TeDIS (Venezia)

- **imprese medie distrettuali**
- **nelle diverse aree italiane e nei diversi settori**
- **nei processi di internazionalizzazione**
- **nei processi di innovazione tecnologica**

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

I 41 distretti presi in esame

Lombardia

Mobile- Brianza; Calze - Castelfreddo;
Tessile - Como; Meccanica - Lecco;
Metalli - Lumezzane

Piemonte

Tessile/abbigliamento - Biella;
Oreficeria - Valenza Po; Casalinghi - Cusio;
Meccanica - Pianezza Pinerolo

Toscana

Tessile - Prato; Marmo - Carrara;
Concia - S. Croce sull'Arno

Marche

Mobile - Pesaro; Calzatura - Fermo;
Agro-alimentare San Benedetto

Lazio

Ceramica - Civita Castellana

Veneto

Vetro - Murano; Calzature - Brenta;
Sportsystem - Montebelluna; Concia - Arzignano;
Occhiali - Belluno; Mobile - Q. del Piave;
Tessile - Schio, Thiene, Valdarno;
Meccanica - Schio, Thiene- Montecchio

Friuli VG

Sedie - Manzano; Mobile - Livenza;
Prosciutto - San Daniele

Emilia Romagna

Ceramica - Sassuolo; Tessile - Carpi
Macchine agricole - Reggio Emilia;
Oleodinamica; Meccanica alimentare

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

L'EMERGERE DI UN NUOVO MODELLO DI IMPRESA



*Proiezione
internazionale
produzione*

Alta

**Impresa aperta
a monte
11,3%**

**Impresa a rete
aperta
12,4%**

**Impresa locale
tradizionale
48,4%**

**Impresa con
apertura
commerciale
27,9%**

Bassa

Basso

Alto

Presidio dei mercati finali

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione



L'INNOVAZIONE

**MA CHI L'HA DETTO CHE I NOSTRI NON
INNOVANO?**

**ANCHE IN QUESTO CASO BISOGNA AVERE GLI
OCCHI GIUSTI**

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

In che modo si accresce la produttività? L'Italia è specializzata nelle innovazioni d'uso

- ❖ C'è una divisione del lavoro nelle filiere cognitive tra chi offre **nuove tecnologie** e chi ricerca **nuovi usi** delle tecnologie prodotte da altri: l'innovazione d'uso genera valore almeno quanto l'innovazione tecnologica in senso stretto

LA CREAZIONE DI VALORE AVVIENE SOMMANDO DUE FUNZIONI:

- ❖ L'**innovazione tecnologica (technology push)** richiede un investimento pluriennale in ricerca di base e un collegamento organico tra queste funzioni e l'innovazione in azienda: siccome siamo indietro, è bene cominciare a fare qualcosa anche in questo campo, soprattutto nei settori nuovi
- ❖ L'**innovazione di uso (rivolta a valle)** applica a usi nuovi tecnologie già disponibili sviluppate da altri ma non ancora applicate in modo pervasivo: richiede molta elasticità mentale, rapidità di reazione e sensibilità per il punto di vista dei potenziali clienti



Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

IL VALORE NELLA FILIERA SI STA SPOSTANDO SULLE FASI COMMERCIALI A VALLE (O SU QUELLE TECNOLOGICHE A MONTE)



- ❖ Il valore si fa ormai nella filiera **a valle**, presidiando le scelte e l'evoluzione del **consumo finale**:
 - un jeans di marca costa **150** euro al cliente finale, ma vale **15** euro quando (finito) esce dalla fabbrica
 - una montatura per occhiali costa **70** euro al cliente finale, ma vale **7** euro quanto (finita) esce dalla fabbrica (**3,5** se la fabbrica è in Cina)
- ❖ Ma anche il produttore di macchine utensili, di componenti, di lavorazioni o di soluzioni tecnologiche vende sempre più la sua disponibilità ad offrire all'**utilizzatore industriale** un **servizio affidabile e flessibile** in termini di co-design, assistenza, manutenzione, rinnovamento

C'è bisogno di noi

BISOGNA ASSECONDARE L'EVOLUZIONE SPONTANEA DEL SISTEMA PRODUTTIVO APPROFITTANDO DELLE OPPORTUNITA' ADATTE ALLE NOSTRE POSSIBILITA'

- ❖ la **complessità** sta crescendo, ci sarà sempre più spazio per l'**intelligenza delle persone** e per **forme organizzative snelle** (LEAN) = **ORGANIZZARE LA FLESSIBILITA'**
- ❖ con le ICT diventa possibile **industrializzare le produzioni di nicchia e dare valore alla creatività** = **USARE LA TECNOLOGIA PER LAVORARE A RETE CON NUOVI CLIENTI E NUOVI FORNITORI**
- ❖ il consumo esce dalla sfera del **BISOGNO** ed entra in quello dei **DESIDERI** = **INNOVARE DAL LATO DEI SIGNIFICATI**
- ❖ i processi di uso delle conoscenze si fanno più complessi e richiedono una **INTERAZIONE PREVENTIVA E SUCCESSIVA** tra produttore e utilizzatore (IL PRODOTTO DIVENTA **SERVIZIO**) = **TRASFORMARE I PRODOTTI IN SERVIZI AL CLIENTE**



Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

IN PASSATO: l'economia della conoscenza che c'è stata in Italia



ACCESSO

*Macchine,
Lavoro specializzato,
Copia e imitazione*

CREATIVITA'

*Flessibilità rispetto al cliente
Organizzazione informale
Creatività personale*

MOLTIPLICAZIONE

*Distretti,
catene di subfornitura*

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

**OGGI: serve un'economia della conoscenza
diversa**



ACCESSO

*Linguaggi formali,
Ricerca, Reti lunghe
di fornitura*

CREATIVITA'

*Ambiente metropolitano,
Esperienze multiculturali
Comunità epistemiche*

MOLTIPLICAZIONE

*Produzione modulare,
Reti commerciali,
Marchi, Brevetti*

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

Per fare questi passaggi bisogna **INVESTIRE MOLTO** in capitale intellettuale e relazionale

- ❖ nell'**ACCESSO**: in **istruzione e formazione, ricerca e internazionalizzazione della fornitura**
- ❖ nella **CREATIVITA'**: **reti dello spazio metropolitano, interscambi di persone e di esperienze, generazione di "idee forti" intorno a cui costruire modi di vivere e comunità di esperienza**
- ❖ nella **MOLTIPLICAZIONE DEGLI USI**: **moduli e standard per la produzione a rete, reti commerciali (agenti, retail, franchising), pubblicità e marchi, servizi post-vendita, interazione col consumo finale e con la filiera intermedia**

**SERVONO INVESTIMENTI, ASSAI PIU' RILEVANTI
DI UNA VOLTA, MA CHI LI FARA'?**

**INVESTITORI IN CAPITALE INTELLETTUALE E
RELAZIONALE CERCASI**



Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione



**NUOVI PROTAGONISTI
CERCASI
DISPERATAMENTE**

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

I protagonisti di cui abbiamo bisogno

- in parte saranno lo **STATO** e le **ISTITUZIONI LOCALI**: ma, visti i vincoli al gettito fiscale, questa parte non potrà crescere più di tanto
- in parte consistente saranno le **FAMIGLIE**, incentivate a destinare una parte crescente del reddito per accrescere il livello di competenza del **NUOVO LAVORO** e qualità della vita nel **NUOVO CONSUMO**
- ma per il resto c'è bisogno di **NUOVI PIONIERI** nel mondo imprenditoriale. Ossia

- **IMPRESE LEADER**
- **IMPRESE COMMERCIALI E TERZIARIE**
- **NUOVE IMPRESE DA M&A, JOINT VENTURES, ADESIONE DI NUOVI SOCI (PRIVATE EQUITY, FONDI, CAPITAL VENTURING)**
- **ALLEANZE TRANS-NAZIONALI CON PARTNERS ESTERI**
- **RETI A PROGETTO CHE NASCONO DAL BASSO**
- **INIZIATIVE DELLE ASSOCIAZIONI E DELLE ISTITUZIONI LOCALI**
- **BANCHE ATTENTE AI TERRITORI E ALLE PICCOLE IMPRESE**



Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

Ma gli investimenti devono rendere

Investire in conoscenza, in relazioni, in innovazione
diventa

CONVENIENTE E SOSTENIBILE

solo se **si estendono le reti** in modo da moltiplicare il
valore degli *assets* immateriali su cui si è investito

QUESTO VALE PER LO STATO, PER I TERRITORI E PER LE FAMIGLIE

MA VALE SOPRATTUTTO PER LE IMPRESE

l'aumento dei moltiplicatori incrementando la
specializzazione e l'**ampiezza** delle reti non è un optional
che venga dopo l'innovazione: le due cose vanno insieme



Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione



COSE DA FARE **COSE DA NON FARE**

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

COSE DA FARE PER RE-INVENTARE IL MADE IN ITALY



Il nostro modello di specializzazione cognitiva si è formato in modo da essere complementare a quello, diciamo, della Germania, del Giappone o degli Stati Uniti (paesi ad alto costo del lavoro)

Oggi, in questa funzione, siamo diventati concorrenti dell'Est Europa, della Cina e degli altri paesi emergenti e non siamo in grado di reggere questa concorrenza vista la differenza di costo del lavoro

IL NOSTRO SISTEMA DEVE EVOLVERE IN MODO DA DIVENTARE COMPLEMENTARE RISPETTO AD EST EUROPA E CINA

Mentre con la Germania, il Giappone e gli Stati Uniti potrà competere o cooperare

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

Cambiare il modello di business: i nuovi settori di crescita

- Industria intelligenti
- Servizi connettivi
- Servizi alle imprese
 - Nuovo welfare

La transizione dal vecchio al nuovo è già cominciata



Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

L'INDUSTRIA INTELLIGENTE



- **E' un'industria che vende idee e non (solo) prodotti**
- **I prodotti possono essere dei moltiplicatori delle idee in essi contenuti ma solo se sono innovativi**
- **Le idee diventano business se si de-verticalizza, si esternalizzano i servizi innovativi e se si fanno nascere nuove imprese che fabbricano idee e non prodotti**
- **Le idee di vendono prima di tutto nella filiera (condivisione dell'innovazione, organizzazione logistica e informatica, reti che specializzano dei ruoli)**
- **Il problema chiave dell'industria intelligente è il capitale umano, la rete di relazioni. la creatività di filiera (con gli specialisti e i servizi collegati)**

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

I SERVIZI CONNETTIVI

Per allargare le reti sono sempre più utilizzati servizi che connettono a distanza produttori e utilizzatori di conoscenza:

- a) Comunicazione** (linguaggi formali, ricerca diffusa, sistemi ICT)
- b) Logistica** = strade ma non solo strade (trasporti globali, intermodalità, piccoli lotti, sistemi metropolitani)
- c) Garanzia** (accreditamento mediante comunità professionali, reciproco riconoscimento, o assunzione di rischi condivisi)

ANCHE LA FINANZA PUO' DIVENTARE UN SERVIZIO CONNETTIVO SE CONSENTE LA COSTRUZIONI DI PARTNERSHIP ESTESE E SE FORNISCE QUALCHE FORMA DI ACCREDITAMENTO O DI VALUTAZIONE AFFIDABILE DEI RISCHI



Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

In Italia, in particolare, sono decisivi i **SERVIZI ALLE IMPRESE**

In Italia il capitale intellettuale e relazionale non può accumularsi in forma **captive** (proprietaria) presso le **single imprese** che sono mediamente troppo piccole per farli crescere in modo vigoroso

Deve collocarsi in **imprese specializzate di servizi**, che operano **sul mercato aperto**, vendendo le loro prestazioni ad una pluralità di utilizzatori

L'industria intelligente ha bisogno di far crescere nel suo retroterra di filiera o di territorio un sistema di servizi che offrano conoscenze e relazioni in forma **multi-client**

I servizi alle imprese sono un settore chiave per accumulare capitale intellettuale e relazionale



Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

..... e i **TERRITORI**

Il locale (unicità del territorio) acquista valore se viene valorizzato nella rete globale come variante unica, di pregio. Dunque occorre:

- fare, in ogni territorio, un investimento di avanguardia nell'**uso delle ICT** e dei **linguaggi formali** rendendo persone e imprese nodi di reti transnazionali
- rendere **sapienti e creativi i territori** investendo sulla loro identità, sulla qualità del contesto e sulla loro riconoscibilità
- alimentare la crescita di **comunità epistemiche transnazionali** nel campo della scienza, della tecnologia, dell'estetica, del design, del management, del diritto ecc.



Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

La ricaduta più tradizionale delle nuove possibilità:

- **nuova produzione di massa** : la **RINASCITA DEL *LOW COST*** nel trasporto aereo, nella distribuzione, nei call center, nella Internet economy di massa, nelle produzioni di *commodities* localizzate nei paesi a basso costo del lavoro
- **nuova produzione di élite**: la **RINASCITA DEL LUSO** per prodotti/servizi che **vogliono rimanere ricercati e di lusso**, mantenendo *n* limitato ad una **ristretta élite**

L'ITALIA HA POCHE *CHANCES* NELLE PRODUZIONI *LOW COSTE* HA GIA' MOLTE PRESENZE NELL'INDUSTRIA DEL LUSO

MA NON BASTANO



Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

La via italiana all'economia globale/immateriale: quattro proposte per aggiornare i modelli di business



- produrre e vendere significati (**sense making**)
- mettersi nei panni del cliente (**global service**)
- allargare la platea dei fruitori di una buona idea (**networking**)
- fare economie di scala con la produzione flessibile (**modularizzazione**)

Forum d'Impresa per l'Internazionalizzazione

COSE DA EVITARE

PICCOLO DECALOGO PER NON FARSI DEL MALE



Inseguire i concorrenti *low cost* sul loro terreno (la concorrenza di prezzo, la spirale della compressione dei costi che riduce l'investimento immateriale e globale)

Crede che i dazi arresteranno la piena

Dare alle piccole imprese **compiti impossibili**

Pensare che i distretti siano morti mentre si stanno trasformando in filiere multilocalizzate

Aver paura delle delocalizzazioni

Avversare la trasformazione della manifattura in industria intelligente (**in cui la conoscenza sta nel cervello delle persone e non nelle macchine**)

Parlare un giorno sì e uno no di **declino**