

più veloci e più agili, così le pmi sfidano l'internazionalizzazione

Adriana Castagnoli

La crisi innescata dal Covid 19 ha colpito direttamente migliaia di Pmi in Italia e nel mondo. L'Ocse ha documentato che le Pmi internazionalizzate corrispondono a circa il 25-30% delle esportazioni mondiali manifatturiere. In tutti i Paesi Ocse le Pmi costituiscono la stragrande maggioranza delle aziende, del valore aggiunto e dell'occupazione, ma in regioni come il Nord Italia le Pmi hanno un ruolo ancor più cruciale all'interno della struttura economica. In un più ampio piano generale di rinnovamento, di modernizzazione e di ricostruzione del Paese, i finanziamenti messi a disposizione dal Recovery Fund possono consentire un solido rilancio dell'economia italiana. Tanto più se si disporranno provvedimenti e misure mirati a superare talune criticità delle dimensioni d'impresa che possono indebolirne la presenza sui mercati internazionali. Investimenti ed export sono nevralgici e devono continuare a crescere purché l'imponente programma di aiuti e prestiti destinato all'Italia nell'ambito del Recovery Fund venga impiegato in progetti validi ed efficaci di rinnovamento strutturale del Paese.

Le opportunità aperte dalla crisi a livello internazionale includono un ripensamento dei modelli di business dislocando il focus dalla mera vendita di prodotti e servizi, e trasferendo l'attenzione dalla integrazione verticale ad assicurare punti nevralgici di controllo e a costruire catene di fornitura industriale robuste ed efficienti. Un crescente numero di Pmi ha allargato la concezione di proprio "mercato" dal livello locale, regionale o nazionale a quello internazionale. Le Pmi non limitano le loro attività internazionali alle esportazioni. Ciò è evidente nella crescente tendenza ad adottare altre forme di internazionalizzazione quali gli investimenti diretti esteri (Ide), le alleanze strategiche, le concessioni, le *joint venture* e analoghe forme di cooperazione. L'internazionalizzazione ha accorciato i confini nazionali della catena dell'offerta, con il risultato che imprese di tutti i tipi e di tutte le dimensioni si stanno connettendo sempre più a imprese estere per dare vita a partenariati transnazionali e tipi diversi di cooperazione.

L'economia globale e i suoi effetti sulle Pmi pongono nuove sfide ai governi di tutti i Paesi. L'importanza del settore delle Pmi per lo sviluppo dell'economia, in termini di politica economica, è ormai riconosciuta nella gran parte dei Paesi occidentali, sebbene con impegno diverso a seconda degli Stati. Tali politiche possono includere misure di assistenza diretta come gli interventi volti a sostenere la promozione delle esportazioni (quali le misure a supporto dell'export e per diversificare i mercati d'esportazione con Sace Simest e Ice), oppure una più vasta gamma di politiche che

riguardino l'assetto economico, giuridico e regolamentare in cui le Pmi operano e che influenza il funzionamento dei mercati, innanzitutto per proteggere le imprese stesse.

Inoltre, un crescente numero di governi occidentali riconosce ormai i benefici potenziali insiti nel promuovere reti di collaborazione tra imprese. Certificazioni, strategie di sostenibilità e digitalizzazione sono sempre più indispensabili per le Pmi che intendano misurarsi sui mercati internazionali. A differenza delle grandi aziende e gruppi, che possono fare affidamento su economie di scala interne, le Pmi devono ricercare economie dalla loro strategia competitiva, che vengono generate attraverso accordi di collaborazione diversi e partenariati. La cooperazione, e quella internazionale in particolare, offre dunque alle Pmi uno strumento per essere competitive in mercati sempre più agguerriti, con strategie che consentano di associare la flessibilità alla riduzione dei costi. La dimensione politica delle alleanze e degli accordi internazionali tra Pmi è stata riconosciuta e incoraggiata anche dalla Ue per promuovere l'integrazione industriale in Europa e un più equilibrato sviluppo regionale.

L'eccezione che caratterizza il sistema produttivo italiano delle Pmi emerge dal confronto con i principali partner europei. Rispetto agli altri Paesi Ue, l'Italia ha livelli di esportazioni decisamente più elevati per le medie e per le piccole imprese. In questa eccezione c'è il cuore pulsante del modello italiano che è riuscito a reggere la notevole pressione concorrenziale dei Paesi emergenti, mantenendo il saldo manifatturiero in positivo e tra i più elevati al mondo.

Secondo Klaus Schwab, teorico della quarta rivoluzione industriale, le Pmi hanno il vantaggio della velocità e dell'agilità necessarie per affrontare distruzione e innovazione. Le grandi organizzazioni, al contrario, sopravvivranno facendo leva sui loro vantaggi di scala, investendo in ecosistemi di *startup* e piccole e medie imprese, collaborando e acquisendo business più piccoli e innovativi. Come afferma Schwab, «in un mondo in cui niente è più costante, la fiducia [...] può essere solo guadagnata e mantenuta se i *decision maker* sono radicati nella comunità, e prendono sempre decisioni nell'interesse comune e non perseguono obiettivi individuali».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Adriana Castagnoli