

# IL PUNTO DI VISTA DELL'IMPRESA



Francesco LIPPI\*

\* Presidente Nazionale FAPI (Fondo Interprofessionale PMI italiane)

**T** Il processo di integrazione europea e quello più ampio di globalizzazione dei mercati hanno portato negli anni le PMI italiane ad una accelerazione dei processi di internazionalizzazione, che in alcuni casi si sta trasformando in una e vera delocalizzazione delle produzioni, con l'aggravio di problematiche che spesso rischiano di condizionarne il futuro o gli investimenti stessi.

La crisi congiunturale che in Italia ha frenato ogni parametro di crescita è senz'altro un altro elemento che incoraggia le aziende piccole e medie a trovare risposte e soluzioni fuori dai confini nazionali. I

fattori alla base di queste scelte normalmente sono: la crisi di liquidità del mercato interno, gli elevati costi da sostenere sul personale e sulla produzione, una tassazione che ha raggiunto livelli che non garantiscono più margine d'impresa.

Questi elementi scoraggiano gli investimenti locali e facilitano processi mentali che "incoraggiano" l'impresa a valutare forme di delocalizzazione delle produzioni, soluzione apparentemente più facile rispetto a quella tradizionale di esportazione e quindi internazionalizzazione dei loro prodotti.

Infatti proprio la scelta di internazionalizzarsi non è

di certo indolore. Esportare significa per le imprese affrontare immediatamente i cosiddetti *sunk costs* (costi fissi), spesso elevati e non sempre recuperabili. Sono quei costi che l'impresa deve prendere in considerazione quando decide di esportare, tra i quali la raccolta d'informazioni sulla domanda e sul regime istituzionale e giuridico-amministrativo del Paese estero, la ricerca delle controparti, la costituzione di una rete di vendita, le strategie di promozione commerciale.

Costi che si amplificano ulteriormente quando l'impresa internazionalizza la produzione attraverso gli investimenti esteri diretti. L'impatto dei *sunk costs* varia con le caratteristiche dell'impresa e appare più forte

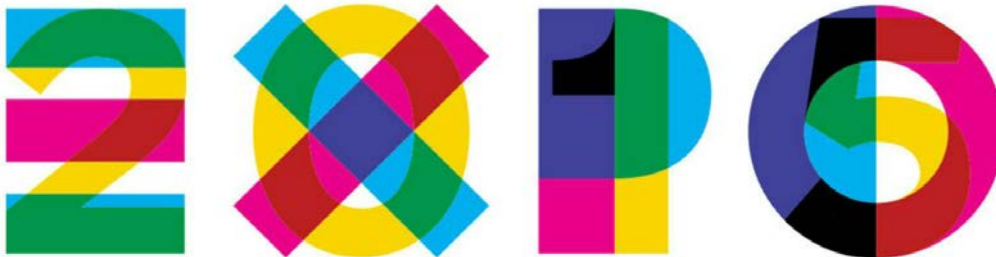
Il fattore dell'attività formativa e informativa risulta quindi preliminarmente fondamentale per fornire alle imprese tutti gli strumenti necessari per lo sviluppo di adeguate strategie di internazionalizzazione. Il nostro Fondo professionale, partendo dalla grande occasione rappresentata dall'evento EXPO 2015, sta sviluppando una serie di ragionamenti tendenti a creare linee formative dedicate proprio al tema della internazionalizzazione dei mercati. L'idea è quella di offrire alle imprese corsi di formazione dedicati a tematiche strategiche quali: dogane, conoscenza della lingua, beni a duplice uso, contrattualistica internazionale, brevetti e marchi: insomma cercare di fornire alle imprese strumenti per

affrontare i mercati internazionali con maggiore forza e consapevolezza per essere davvero competitive.

Questo da solo però non basta, è un pezzo importante ma che deve necessariamente tenere in considerazione alcuni fattori. Infatti, in tanti casi, accade che le imprese

che vogliono avviare processi di internazionalizzazione non abbiano capacità produttive adeguate per concorrere alle commesse più grandi, spesso le nostre PMI hanno una minore forza contrattuale nelle piattaforme di distribuzione globali e quasi sempre, per una forma mentale tutta italiana, credono poco nell'investimento preventivo sulla promozione del marchio o dei prodotti che rappresentano.

Punti deboli che rimandano al problema della insufficiente dimensione delle imprese italiane. È chiaro dunque che le piccole imprese hanno bisogno di contare su interlocutori in grado di ascoltarne i problemi e di proporre soluzioni adeguate. È quindi importante e centrale il ruolo che assumono, oltre alla formazione, altri due fattori che considero strategici per assistere e sostenere i processi di internazionalizzazione delle Pmi in maniera adeguata al fine del raggiungimento di un risultato vincente: il supporto del sistema bancario e il ruolo di accompagnamento delle associazioni datoriali e delle Istituzioni locali.



per le imprese di minore dimensione, meno strutturate delle medie e delle grandi dal punto di vista organizzativo e meno dotate di tecnologie digitali, che meglio consentono sia di acquisire ed elaborare le informazioni necessarie per accedere ai mercati esteri sia di predisporre efficaci strategie di internazionalizzazione.

Ma, oltre alla barriera rappresentata dai costi fissi iniziali, è lo scenario della competizione globale che impone alle piccole imprese un significativo cambiamento di mentalità e approccio metodologico. Dalla sfida con le imprese estere, spesso più strutturate e capitalizzate, le piccole imprese italiane, se non presentano prodotti con forti contenuti tecnologici o processi produttivi unici e difficilmente replicabili, difficilmente escono vincitrici: normalmente infatti hanno minori capitali da investire in ricerca e sviluppo e quindi minori *chance* di mettere a punto quei prodotti e processi competitivi ad alto valore aggiunto che fanno la differenza.

Proprio in uno scenario che cambia e che si fa sempre più difficile, le banche restano un importante punto di riferimento per le imprese. Intanto perché la frammentazione del sistema produttivo richiede strutture territoriali che nessuna istituzione pubblica che si occupa di questo tema possiede. Da questo punto di vista le banche, specie quelle a forte connotazione territoriale, godono di un importante vantaggio competitivo grazie proprio alla capillare presenza sul territorio. Questo vantaggio si rafforza con la sinergia e *partnership* che può nascere con il sistema associativo e delle Camere di Commercio. Ma se la banca, oltre ad essere radicata sul territorio, è anche una banca globale, le opportunità per l'impresa crescono notevolmente per via della disponibilità dell'ampia rete di supporto e di consulenza all'estero che sono in grado di offrire attraverso nuovi modelli di servizio legati proprio a facilitare e accompagnare processi di internazionalizzazione.

Modelli di servizio che significano: migliore conoscenza dei mercati, più efficace ricerca delle controparti, consulenza specializzata sui servizi all'internazionalizzazione, offerta completa di prodotti e servizi per tutte le attività con l'estero, come gestione on line di incassi e pagamenti, protezione del business all'estero, finanziamenti per importazioni ed esportazioni.

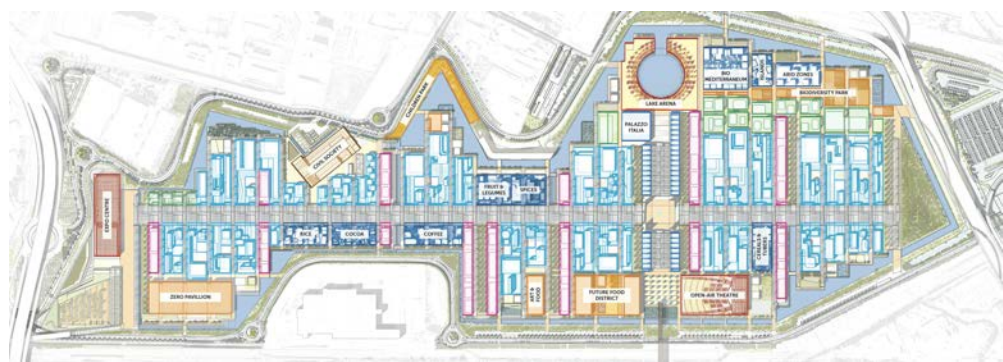
Per questo la duplice sfida della globalizzazione e della prolungata crisi richiede per essere superata la massima sinergia possibile tra sistema delle imprese e sistema bancario, meglio se mediato dall'interlocuzione di soggetti forti di rappresentanza quali le Associazioni di categoria.

Infine un tema anch'esso tutto italiano: la necessità che le politiche di governo nazionale generino un effettivo coordinamento di tutti i soggetti, pubblici e privati, preposti alle tematiche dell'internazionalizzazione.

Questo obiettivo rimane essenziale per numerosi motivi: per offrire alle imprese un quadro di riferi-

mento, giuridico, istituzionale e promozionale, unitario e coerente; per portare sui mercati esteri l'immagine di un "sistema Italia" coordinato e unitario, che possa dare maggiore credibilità alle imprese; per creare un numero limitato e riconosciuto di sedi di confronto, in cui tutti gli attori possano prendere parte, eliminando la frammentazione e le duplicazioni attualmente esistenti; per convogliare strumenti ed informazioni in un'unica fonte, che sia in grado di creare appositi canali di diffusione e di accesso.

Anche in questo il ruolo delle Associazioni di categoria diventa fondamentale, sia in termini di rappresentanza che in quello più generale di vero "partner" attivo dell'impresa.



Un esempio su tutti: CONFAPI, socio di riferimento insieme a CGIL, CISL e UIL del Fondo formazione PMI, in virtù della sua appartenenza al Comitato Nazionale sulla Trade Facilitation, ha promosso la creazione della Piattaforma di sistema nota come International Trade Hub-Italia, gestita dal Ministero dello Sviluppo economico, che a breve sarà operativa e si porrà come un valido strumento di politica governativa atto a facilitare gli scambi internazionali includendo al proprio interno tutta una serie di informazioni doganali, fiscali e commerciali relative al commercio con l'estero.

Questo è un modo intelligente ed efficace per dare concrete risposte a un sistema, quello delle PMI, che non è più in grado di aspettare, ma allo stesso tempo non può essere abbandonato su temi così complessi e delicati che valgono, oltre che il futuro del nostro sistema imprenditoriale, anche la credibilità del nostro paese.