

## MERCATI GLOBALI ■ SCENARIO

STEFANO MICELLI,  
DIRETTORE DELL'OSSERVATORIO TEDIS

## QUALE INTERNAZIONALIZZAZIONE PER LE IMPRESE ITALIANE

Come si configura il tessuto economico italiano e quali sono i freni e gli stimoli che da questo giungono per un'internazionalizzazione delle imprese che consenta loro di riconquistare una competitività che si va facendo sempre più precaria? Lo abbiamo chiesto a Stefano Micelli, direttore dell'Osservatorio Tedis dell'Università di Venezia.

**ZeroUno:** *Come è cambiata la geografia degli scambi tra l'Italia e l'economia internazionale?*

**Micelli:** Nel corso degli ultimi anni abbiamo conosciuto una trasformazione che ha visto l'Italia riorientarsi nello scacchiere internazionale anticipando il processo di inclusione che ha poi visto l'ingresso dei 10 nuovi paesi nell'Unione Europea. Infatti l'Italia, più che scommettere su Cina e Asia, ha scommesso sull'Europa allargata e questa credo sia stata una scelta corretta anche dal punto di vista geopolitico. Ciò non toglie che probabilmente abbiamo sottovalutato l'importanza dello sviluppo economico dei due subcontinenti asiatici (cinese e indiano) e non ci siamo attrezzati, anche da un punto di vista istituzionale, a far fronte a quelle sfide che l'economia globale comporta.

**ZeroUno:** *Che tipo di supporto deve provenire dalle istituzioni?*

**Micelli:** Questo è un tema molto articolato e complesso. Abbiamo istruito il nostro rinnovamento istituzionale ancorandolo alla fase di successo particolarmente brillante degli anni '90, dove lo sviluppo locale ha consentito l'emergere di un sistema policentrico che, a sua volta, ha determinato un forte dibattito sul decentramento, sulla devolution, sul fatto che le Regioni dovessero avere un potere maggiore nel governo dell'economia, nella promozione del prodotto italiano all'estero. Oggi sarei più prudente nell'affermare che questo assetto istituzionale, queste deleghe a Regioni e Province, possano rappresentare una chiave per lo sviluppo dell'economia italiana all'estero in paesi come la Cina o l'India, che richiedono invece un meccanismo più centralizzato, più di sistema-paese rispetto ad attività di singole aree difficili poi da coordinare e da ricondurre a un'immagine unitaria. È un passaggio molto delicato.

**ZeroUno:** *E il ruolo delle istituzioni europee?*

**Micelli:** Siamo una grande Unione ed è giusto che gli interessi nazionali contino per quello che devono contare. Il vero problema, e che pone l'Italia in una situazione particolarmente difficile, è il nostro ancoraggio a una vocazione manifatturiera tradizionale che mal si armonizza con il sistema europeo. Tema che ne nasconde un altro, ben più pericoloso, che è la nostra capacità ad armonizzare gli interessi di imprese italiane con quelli di altre imprese italiane, interessi che si stanno mostrando sempre più divergenti. Il nostro è un paese industriale ormai diviso a metà: da una parte un plotone di aziende, anche nel set-

tore manifatturiero tradizionale, che cavalca la tigre della globalizzazione, approfitta della produttività cinese o dell'Est Europa per concentrarsi sulle attività di marketing, la ricerca tecnologica, lo sviluppo del prodotto ecc.. Dall'altra una parte del paese più tradizionale, che persegue una strategia di sviluppo legata alla produzione, così come la conoscevamo 10 anni fa. Questo conflitto inizia a essere piuttosto robusto anche perché le istanze politiche dei due gruppi sono diverse e il paese deve decidere su quale delle due scommettere. Si tratta di capire che una parte della produzione deve andare in altri paesi. Una quota della produzione può rimanere in Italia e noi possiamo difenderla anche a costo di scontrarci con i nostri amici europei solo a condizione di far diventare questa parte una bandiera del made in Italy, un traino di una nuova logica produttiva. E questo, a livello di sistema paese, non siamo ancora in grado di farlo.

**ZeroUno:** *In questa logica, il modello dei distretti ha ancora un senso?*

**Micelli:** Certo, il modello dei distretti si inserisce proprio in questa logica perché in questo modello abbiamo la fascia molto alta della produzione, il prodotto industriale e tutto quell'indotto industriale che è quel sistema metalmeccanico di macchine utensili e di meccanica di precisione che è a supporto del made in Italy. Casi come quelli di Sassuolo per le ceramiche, di Biella o Carpi per il tessile o di Pesaro per il mobile sono pacchetti da promuovere in modo più articolato.

**ZeroUno:** *Come si devono muovere, dunque, le imprese italiane per competere nell'economia globale?*

**Micelli:** Da una ricerca che abbiamo condotto con Banca Intesa risulta che le imprese distrettuali più dinamiche stanno cambiando pelle. Quelle che stanno ottenendo i migliori risultati stanno promuovendo un'azione di investimenti non solo sul lato Ict, indispensabile per rispondere in tempo reale alle esigenze di mercati fisicamente molto distanti dal centro decisionale e per sfruttare le nuove opportunità di approvvigionamento, ma su alcune direttrici che si combinano in maniera abbastanza organica. Uno di questi assi è quello della ricerca; le nostre medie aziende hanno iniziato un processo di ricerca promuovendo una combinazione originale di imprenditorialità variabili, in cui le tecnologie sono il collante. Questo rappresenta un altro asse importante e riguarda la riqualificazione organizzativa delle nostre aziende: le imprese di successo hanno oggi un crescente presidio dei canali commerciali fuori dall'Italia e qui sottolineo nuovamente l'importanza dei sistemi informativi perché senza gestionali integrati e applicativi di contorno come soluzioni di Scm o Crm, le performance economiche sono radicalmente inferiori. L'internazionalizzazione senza la qualificazione organizzativa è un processo costoso e spesso inutile dal punto di vista della competitività. ■