

PARLA STEFANO MICELLI (OSSERVATORIO TEDIS)

## «Occorre privilegiare le realtà produttive dove è cresciuto il personale qualificato»

DIEGO LUIGI MARIN

È una nuova generazione di aziende quella che negli ultimi anni ha saputo mettere radici nei mercati esteri e imporre la propria leadership in virtù di un'internazionalizzazione di successo: una pattuglia minoritaria, contraddistinta da un elevato presidio delle piazze di sbocco e da una altrettanto cospicua proiezione internazionale della produzione. Entrambi i denominatori comuni dell'impresa a rete aperta, che una recente indagine dell'Osservatorio Tedis ha fotografato come il modello della Pmi evoluta. «Considerando la qualità dell'internazionalizzazione come fattore discriminante tra paradigmi tradizionali e innovativi - spiega Stefano Micelli, direttore del centro di ricerca Tedis della Venice International University - è emersa netta la distinzione tra due gruppi di aziende: da un lato le imprese locali d'impronta tradizionale, radicate al territorio, con una base produttiva limitata e una presenza circoscritta al distretto o alla regione». Capaci sì di esportare, ma attraverso logiche consuetudinarie centrate su rapporti commerciali semplificati.

A questo gruppo, la cui consistenza supera abbondantemente il 60%, si contrappone una pattuglia ben più agguerrita, composta da aziende con apertura commerciale e soprattutto da imprese a rete aperta, corrispondenti all'11,4% del campione: «Realtà internazionalizzate a pieno titolo, contraddistinte da una presenza strutturata e da una notevole vivacità commerciale, legata a un presidio forte sui mercati di sbocco, con stabilimenti, uffici, agenti». La loro caratteristica comune è l'internazionalizzazione estesa anche a monte, che si articola su tre livelli: il ricorso a fornitori strategici localizzati oltreconfine (so-



Stefano Micelli, presidente del centro di ricerca Tedis

### STRATEGIE

## Distretti industriali capofila nell'internazionalizzazione

Già protagonisti del made in Italy, i distretti industriali restano capofila dell'export nazionale. Su 45 di essi, costituiti da imprese operanti nei comparti moda, casa-arredo, meccanica e agroalimentare, l'Osservatorio Tedis ha posto la propria lente di ingrandimento. Ne sono emerse le strategie di internazionalizzazione produttiva e, su tali basi, l'identikit dell'azienda già pronta alla leadership nel contesto del modello d'organizzazione del territorio derivante dalla metamorfosi dei distretti. È un'azienda che si configura alla stregua di una rete aperta, in grado cioè di appoggiare su un network comunque esteso le attività produttive e commerciali e capace altresì di tradurre l'innovazione nell'elemento primario di vantaggio competitivo. I numeri sono eloquenti: rispetto a una media di poco superiore al 73%, l'investimento in innovazione di prodotto è consuetudine per quasi l'84% di queste imprese evolute, che in un caso su tre già occupano la posizione di testa nei rispettivi mercati. Il divario, pressoché analogo se riferito all'esistenza di un'unità dedicata di design (60,3% contro 49,2%), diventa ben più consistente in relazione alla presenza di una struttura di ricerca e sviluppo: ne dispone quasi l'82% delle imprese a rete aperta, il 25,5% in più del valore intermedio. Si segnalano, poi, l'adozione assai più diffusa di sistemi Erp e di strumenti informatici per il lavoro di gruppo, rispettivamente con incidenza del 47,7% e del 33,7%, contro medie attestata a quota 31,9% e 18,4 per cento.

[DLM]

stituiti ai produttori di parti e componenti già nel territorio o nel distretto d'origine dell'impresa), l'insediamento di siti produttivi tramite investimenti diretti all'estero e il reclutamento sulla piazza internazionale di subfornitori conto terzi per le lavorazioni. «In questo plotone di Pmi avanzate - prosegue Micelli - si riscontrano peculiarità gestionali ben precise. Si tratta, infatti, di imprese che vantano investimenti in ricerca e sviluppo sensibilmente superiori alla media, spesso finalizzati con il deposito di brevetti, dispongono di un apparato tecnologico e di sistemi di Ict decisamente più avanzati e sofisticati delle altre aziende e mostrano di aver sviluppato nel corso degli anni una forte attenzione al marchio e alla proprietà intellettuale». Tutti indicatori che testimoniano come l'internazionalizzazione sia cresciuta di pari passo con l'innovazione, e in particolar modo con quella legata alle tecnologie informatiche e telematiche.

«Se poi consideriamo i due gruppi di aziende sotto il profilo della redditività - osserva il direttore di Tedis - non è affatto scontato che le aziende più internazionalizzate e di maggiori dimensioni godano di risultati migliori». Anche perché, spesso, queste ultime hanno sostenuto investimenti cospicui per penetrare mercati altamente competitivi che, in uno scenario di crisi, si sono tradotti in sofferenze finanziarie. «È vero, però, che se le aziende più piccole hanno vissuto sfruttando nicchie di mercato, questi spazi interstiziali oggi vanno facendosi più esigui. La scommessa, allora, deve senz'altro privilegiare le realtà produttive che hanno intrapreso percorsi di sviluppo creando non solo centinaia di migliaia di posti di lavoro all'estero, ma anche aumentando in casa propria la quota di personale qualificato».

