



Gucci: il flagship di Shanghai. Grazie al design unico di Frida Giannini, il negozio offre una potente e personale affermazione della crescente presenza di Gucci in Asia

Il dossier

LAURA MATTEUCCI
MILANO

Internazionalizzare significa sopravvivere. Tanto è vero che nemmeno la crisi ha ostacolato, se non in minima parte, la propensione delle imprese italiane ad andare all'estero. Neanche se piccole e medie. Anche l'anno peggiore (finora), il 2009, ha visto sì rallentare, ma non bloccarsi la costante crescita della percentuale di fatturato esportato, che già nel 2010 era tornata sui livelli del 2007 (47%), vicino al picco del 2008 (49%), l'anno migliore prima del tracollo, effetto della recessione globale. Piuttosto, c'è stato un riposizionamento geografico: gli investimenti sono sempre meno diretti verso l'Europa, mercato saturo e considerato «domestico», e sempre più verso i Paesi emergenti, Cina, Brasile, Russia, India, ma anche Turchia e, non ultimi, gli Stati Uniti.

Andrea Fioni dirige il Centro studi di Assolombarda e ha curato un'indagine proprio sulle strategie di investimento all'estero di fronte alla crisi, a partire da quelle lombarde e piemontesi: è lui a fornirci dati e chiavi di lettura, la prima delle quali è che l'internazionalizzazione è una strada obbligata. Tutti gli indicatori lasciano supporre che anche nel 2011, nonostante si tratti di un

Le imprese vincenti Profitti anche nel 2011 in Cina, Brasile e Usa

**La parola magica è «internazionalizzazione». Industriali, per la maggior parte lombardi, che sono entrati con successo in mercati lontani
«Ma bisogna aprire la governance. Non si sopravvive senza aggregarsi»**

altro anno di crisi, l'andamento sia proseguito senza scossoni (i dati ufficiali non sono ancora stati diffusi). Internazionalizzazione è peraltro un termine complesso, che significa sia export sia investimenti che portano ad una presenza diretta sul territorio, con uffici, filiali, joint-venture se non impiantistica vera e propria (i due aspetti si alimentano a vicenda). Nel caso di presenza diretta, la tendenza non è più alla semplice delocalizzazione orientata là dove il costo del lavoro è inferiore (anche perché sta rapidamente aumentando un po' ovunque, le analisi dicono che nel 2029 quello cinese sarà analogo all'europeo), piuttosto alla produzione destinata a quello specifico mercato. In tutte le sue forme, il fenomeno dell'in-

ternazionalizzazione cresce e si consolida, anche se a tutt'oggi riguarda solo una parte minoritaria del totale delle imprese: in Italia l'80% dell'internazionalizzazione è dato dalle aziende del nord, e in Lombardia, la regione con l'incidenza più alta in assoluto, stiamo parlando «solo» del 50% delle imprese.

La crisi, comunque, qualche aggiustamento e cambiamento di rotta l'ha imposto: «Nel 2010 - dice Fioni - l'85% delle imprese non aveva ancora portato a termine il piano strategico 2009-2011, e il 53% ha deciso di cambiare strategie per gli anni 2011-2013». Ma, posto che l'intenzione di sviluppo all'estero nella stragrande maggioranza dei casi resta,

dove si rivolgerà nei prossimi anni? Ai primi posti in graduatoria troviamo Cina, Usa e Brasile (prima della crisi al secondo posto si trovava la Russia, che nel frattempo è invece scivolata al settimo), con un maggiore interesse maturato nel 2010 per il nord Africa, Egitto, Tunisia, Algeria e Marocco. «Interesse che, però, dati gli avvenimenti politico-sociali di quest'anno - riprende Fioni - è destinato a frenare».

Enrico Tabellini della Mesi srl di Caselle Torino, pronipote del fondatore e amministratore dell'azienda conciaria, ammette che la sua non è «l'internazionalizzazione modello», ma è quella che gli ha «permesso di sopravvivere»: «Abbiamo dovuto delocalizzare - spiega - dove il costo del-