

Capitolo 4

LE PMI ITALIANE IN ROMANIA I risultati di una ricerca sulle strategie delle imprese italiane nei distretti industriali romeni (*)

ANTONIO MAJOCCHI e ALBERTO ONETTI

1. Premessa.

Il presente lavoro è il frutto di un'analisi empirica volta ad analizzare le strategie delle imprese italiane che hanno localizzato attività in Romania. L'obiettivo di questa indagine è in primo luogo quello di studiare le motivazioni strategiche alla base del processo di internazionalizzazione delle imprese italiane e le modalità operative con cui queste sono state attuate. Questa analisi ha voluto verificare se le motivazioni alla base di questi processi siano di tipo cost-savings, e dunque essenzialmente difensive, o se esistano invece strategie di respiro più ampio con cui le imprese stanno affrontando su scala internazionale i processi di globalizzazione e di trasformazione tecnologica in corso nell'economia mondiale. Poiché il processo di internazionalizzazione verso la Romania è stato realizzato prevalentemente da imprese di dimensioni medio pic-

(*) Il presente lavoro è frutto del lavoro comune dei due autori che ne condividono la responsabilità per il risultato complessivo. Per quanto riguarda la stesura, in particolare, Antonio Majocchi ha scritto i paragrafi 1, 2, 3, 4, 7. Alberto Onetti ha scritto i paragrafi 5, 6 e 8. Le Conclusioni sono state redatte congiuntamente dai due autori.

Gli autori desiderano ringraziare il Prof. Dario Velo per gli utili suggerimenti forniti al lavoro, il Prof. Ioan Biris della Vasile Gold University di Arad per la collaborazione prestata, la Dr.ssa Laura Signorelli per il contributo alla elaborazione dei dati nonché tutti gli imprenditori che con la loro disponibilità hanno permesso di realizzare lo studio. La responsabilità del lavoro è ovviamente da attribuire ai soli autori.

cole, la presente analisi ci ha permesso di affrontare da un punto di vista empirico, con importanti conseguenze a livello dell'analisi teorica, il tema delle relazioni tra internazionalizzazione e piccole e medie imprese. Solo recentemente, infatti, alcuni autori⁽¹⁾ hanno iniziato a riconoscere che anche le piccole e medie imprese stanno sempre più perseguendo strategie di crescita internazionale, non più solo in termini commerciali, ma anche dal punto di vista produttivo. Questo punto di vista, tuttavia, ha ancora pochi riscontri empirici e sconta la mancanza di modelli teorici d'analisi⁽²⁾. La letteratura prevalente in materia di internazionalizzazione — elaborata sulla base dell'esperienza della grande impresa americana — è concorde nel ritenere che la grande dimensione sia una condizione pressoché necessaria⁽³⁾ per avviare processi di crescita internazionale e considera il processo di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese un fenomeno di tipo marginale o comunque limitato ad alcune imprese che svolgono un ruolo di leadership all'interno di particolare nicchie di mercato⁽⁴⁾.

La nostra analisi invece sembra indicare come — ancora una volta — le piccole e medie imprese italiane abbiamo saputo fornire una risposta efficiente alle questioni poste dalla globalizzazione avviando processi di internazionalizzazione secondo modalità originali. Pur in presenza di alcuni fattori che evidenziano come il processo non sia scevro di difficoltà per le imprese minori, l'analisi del nostro campione mostra come le piccole e medie imprese abbiano superato i classici limiti individuati in letteratura al processo d'internazionalizzazione: l'esistenza di elevati costi fissi, la carenza informativa, la necessità di capitali, la scarsità di risorse manageriali.

(¹) Cfr. Fujita M. (1995a) e (1995b); Cafferata (1995).

(²) Grandinetti e Rullani (1996) a questo proposito così si esprimono (pg. 271): « Se risulta sempre più evidente la natura internazionale dell'economia di cui fa parte la piccola impresa, d'altra parte di questo fatto non esiste ancora una teoria adeguata, cioè capace di spiegare le regioni e la specificità dei modi con cui le imprese non grandi si internazionalizzano ».

(³) Per tutti si veda l'affermazione, spesso citata, di Chandler jr. (1990, pg. 137) secondo cui « to compete globally you have to be big ».

(⁴) Cfr. Kohn (1997); Gomes e Casseres (1997).

Il secondo obiettivo dell'indagine è stato quello di identificare le condizioni che spiegano il flusso di investimenti verso l'area al fine di individuare quali fattori potrebbero ulteriormente promuovere e incrementare questo flusso in generale e quello delle piccole e medie imprese in particolare. Il contributo di queste ultime si rivela come oltremodo significativo in quanto sono sempre più riconosciute come fattore propulsivo dello sviluppo locale⁽⁵⁾, non solo per il loro impatto in termini di contributo all'occupazione, ma anche per le esternalità positive associate alla loro presenza e individuabili in termini di aumento della cultura imprenditoriale, di diffusione delle tecnologie e di sviluppo della competizione⁽⁶⁾.

Il lavoro è organizzato nel seguente modo. Dopo aver identificato il quadro generale del processi di internazionalizzazione delle imprese verso l'Europa Centrale e Orientale in generale e della Romania in particolare, viene illustrata la metodologia seguita nella ricerca e la composizione del nostro campione. Quindi sono analizzate le caratteristiche della localizzazione delle imprese italiane nell'area nord-occidentale della Romania e le relazioni che queste imprese hanno sviluppato con le imprese localizzate in Italia. In questo quadro l'esperienza delle pmi italiane in Romania costituisce il punto di partenza per affrontare la questione relativa all'esistenza o meno, anche in un contesto diverso da quello italiano, di esperienze definibili secondo il modello del distretto industriale. Partendo dai casi analizzati, quindi, abbiamo sviluppato alcune considerazioni circa i processi di internazionalizzazione realizzati delle imprese evidenziandone gli aspetti innovativi rispetto alle teorie che affrontano questi fenomeni. A questo riguardo sono discussi nel dettaglio alcuni aspetti critici che emergono dall'analisi dei casi in termini sia di servizi reali offerti alle imprese che, in maniera ancor più significativa, in termini di servizi finanziari. In conclusione le evidenze messe in luce nell'indagine sono discusse al fine di cogliere ed evidenziare i trend generali in corso a livello di strategie adottate dalle piccole e medie imprese italiane.

⁽⁵⁾ Circa il riconoscimento e la valorizzazione del ruolo delle Pmi si rimanda, tra gli altri, a: Golinelli (1992).

⁽⁶⁾ Cfr. OECD (1996).

2. I processi di internazionalizzazione verso l'Europa Centrale e Orientale.

Come dimostrano i dati riportati nelle tabelle che seguono gli investimenti esteri verso le regioni dell'Europa orientale e centrale, misurati in termini sia di flussi che di consistenze, sono cresciuti sensibilmente nell'ultimo decennio.

Tabella 1 - Flussi di investimenti diretti verso i Paesi dell'Europa orientale e centrale

	Dati di flusso				Dati di stock			
	Media 1987- 1992	1995	1997	1998	1990	1995	1997	1998
Albania.....		70	48	45	—	211	349	394
Bulgaria.....	34	90	505	401	4	337	951	1.352
Repubblica Ceca...	533	2.561	1.301	2.540	1.360	7.352	9.234	13.457
Ungheria.....	675	4.453	2.085	1.935	569	11.919	15.882	18.255
Polonia.....	183	3.659	4.908	5.129	109	7.843	16.593	21.722
Romania.....	61	420	1.229	2.063	766	1.150	3.617	4.250
Slovacchia.....	91	195	177	466	81	950	1.597	2.062
TOTALE.....	1.576	14.266	18.532	17.513	2.959	37.977	68.613	83.348

Fonte: UN (2000).

Questo flusso crescente di investimenti diretti verso l'area è il frutto delle scelte effettuate delle imprese occidentali di incrementare la propria presenza nei paesi dell'Est. Questi conseguentemente hanno attratto quote ancora limitate ma crescenti dello stock di investimenti esteri a livello mondiale.

Se nel 1990⁽⁷⁾ l'Europa dell'Est contava solo per lo 0,1% del totale mondiale dello stock di investimenti esteri ricevuti, nel 1997 questa percentuale era salita all'1,8% per giungere nel 1998 al 2,03%. Parallelamente, in termini di flussi, la percentuale è passata dal 2,4% del 1994 al 4,6% del 1997, per poi scendere nel 1998 al 2,7%⁽⁸⁾.

⁽⁷⁾ La fonte dei dati riportati è UN (2000).

⁽⁸⁾ Questo calo è tuttavia imputabile in maniera quasi esclusiva al crollo degli investimenti esteri diretti verso la Russia.

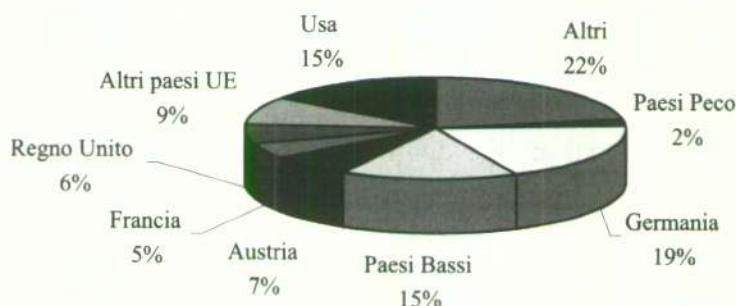
Questi dati, che evidenziano una crescita tendenziale⁽⁹⁾, non stanno tuttavia ad indicare che il gap nei confronti di altri paesi emergenti sia stato colmato. Se paragonata con i dati relativi ad altri paesi in condizioni economiche analoghe, la quota di investimenti indirizzati verso l'Europa centrale e orientale rimane ancora relativamente sottodimensionata⁽¹⁰⁾. Inoltre, la distribuzione degli investimenti esteri nell'area risulta molto concentrata per cui la situazione varia significativamente da Stato a Stato. In particolare quattro paesi, Polonia, Ungheria, Repubblica Ceca e Russia hanno ricevuto nel corso degli anni '90 circa l'80% degli investimenti della regione.

Analizzando l'origine geografica degli investimenti emerge come siano le imprese provenienti dall'Unione europea quelle che investono in misura più significativa nelle regioni dell'Europa orientale. La figura che segue mostra la ripartizione geografica dello stock di investimenti esteri da cui risulta che oltre il 60% degli investimenti diretti all'estero rivolti verso l'area siano ascrivibili a imprese dell'Unione europea. Tra queste un ruolo di primaria importanza è svolto dalle imprese tedesche, olandesi e austriache, mentre in termini di capitale investito il ruolo delle imprese italiane pare ancora di seconda piano.

⁽⁹⁾ A questo proposito l'ultimo rapporto annuale delle Nazioni Unite (UN, 2000, p. 69) così si esprime « Central and Eastern Europe is catching up with the rest of the world as evidenced in the growth rates of FDI inflows 1993-1997: over that period the inflows of Central and Eastern Europe increased faster (28,5 per cent per year) than those of the developing world (23 per cent), the developed countries (16 per cent), and the world as a whole (19 per cent). And this catching up may be even faster than data suggest because inflows into the region are often under-reported ».

⁽¹⁰⁾ A titolo esemplificativo si consideri come il totale dei flussi di investimenti diretti verso l'Europa dell'Est (escludendo i paesi dell'ex-Unione Sovietica) siano stati nel 1998 pari a 12,57 miliardi di dollari statunitensi. Una cifra notevolmente inferiore al flusso di investimenti ricevuti nello stesso periodo da Singapore e dalla Thailandia (14,19 miliardi di dollari). In termini di stock di investimenti il gap è ancora maggiore essendo tale valore pari a 62,98 miliardi di dollari contro gli 85,8 del solo Singapore.

Figura 1 - Stock di investimenti esteri nei Paesi Peco (*) (ripartizione percentuale in base al Paese d'origine)

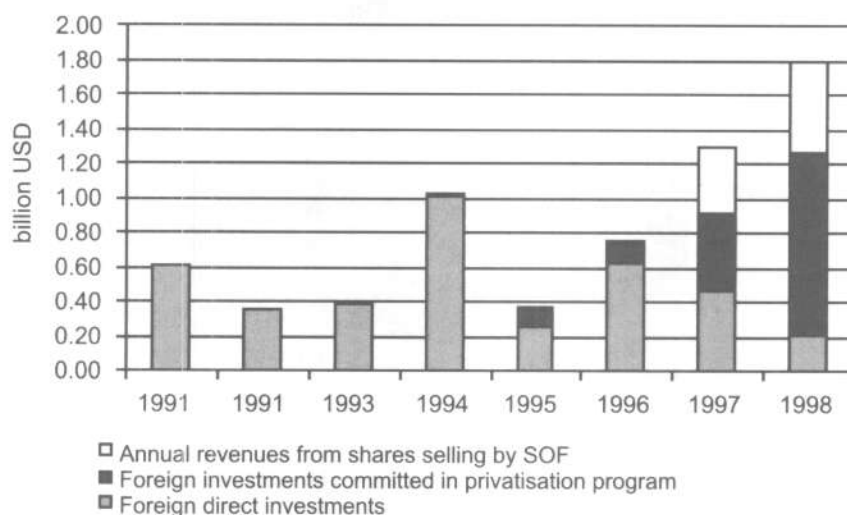


(*) Include i Paesi Europei della ex-Unione Sovietica.

Fonte: UN (2000).

Passando dal quadro generale, riferito a tutti i Paesi dell'Europa centrale e orientale (Peco), a quello più specifico riferito alla sola Romania emergono alcuni aspetti distintivi della realtà romena.

In primo luogo i dati sugli investimenti esteri mostrano come il ruolo della Romania sia cresciuto nel corso degli anni fino addirittura a superare, nel corso del 1998, la Russia in termini di flusso di capitali ricevuti. Questo risultato in realtà è dovuto solo in parte alla crescente capacità della Romania di attrarre investimenti, essendo parallelamente crollato il flusso diretto verso la Russia a seguito della crisi che ha colpito il paese. Tuttavia, tali dati sembrano indicare come il trend crescente non abbia carattere congiunturale ma sia di tipo strutturale. Con riferimento al totale degli investimenti diretti verso i Paesi dell'Europa orientale e centrale la quota del flusso di investimenti diretti in Romania è infatti cresciuto sensibilmente passando dall'1,8% nel 1992, al 2,9% nel 1995, al 6,6% nel 1997, fino a raggiungere, nel 1998, l'11,8%. Secondo le autorità romene, nel febbraio 1999 lo stock di investimenti esteri in Romania ha raggiunto i 6,62 miliardi di dollari di cui il 60% rappresentato da investimenti diretti, il 26% da programmi di privatizzazione e il 14% dalla vendita all'estero di quote di azioni detenute dall'ente di partecipazione statale romeno.

Figura 2 - Flussi di investimenti esteri in Romania

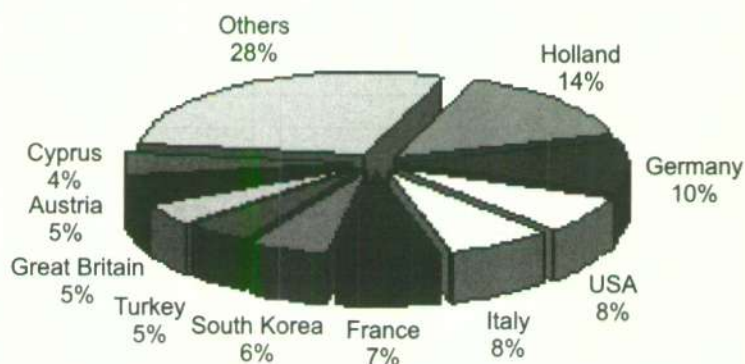
Fonte: RDA (1999).

Sebbene gli importi considerati siano ancora di dimensioni relativamente contenute l'importanza degli investimenti esteri per l'economia romena è significativo. I flussi di investimenti esteri costituiscono oltre l'8% della formazione di capitale fisso lordo e il 4% del prodotto nazionale lordo; conseguentemente il flusso di investimenti esteri per abitante è passato da 54 dollari per abitante nel 1997 a 149 nel 1998 avvicinando la situazione romena a paesi, come la Polonia, paragonabili in termini di popolazione e di peso economico.

Per quanto riguarda l'origine degli investitori in Romania il ruolo delle imprese italiane risulta più significativo di quello che queste hanno con riferimento alla totalità dei Paesi dell'Europa centro-orientale. Come mostra la figura seguente l'Italia è infatti il quarto investitore in Romania in termini di stock, il secondo in termini di numero di investimenti e di interscambio commerciale⁽¹⁾.

(¹) L'Italia era a fine 1998 il sesto investitore.

Figura 3 - Gli investimenti esteri in Romania per paese d'origine (dati di stock)



Fonte: RDA (1999).

Ancor più rilevante è il ruolo dell'Italia che emerge se si considerano i dati relativi al numero di imprese invece di quelli riguardanti il capitale investito. La tabella 2 mostra come, in termini di numero di iniziative, l'Italia risulti essere il secondo investitore nell'area. Questa differente posizione delle imprese italiane è la conseguenza della dimensione media relativamente contenuta degli investimenti realizzati dalle imprese italiane che, essendo a loro volta prevalentemente di dimensioni piccole e medie, hanno sviluppato la loro presenza nell'area con un impiego di capitale più contenuto rispetto alle imprese provenienti da altre aree.

I dati sui flussi di investimenti all'estero trovano una corrispondenza anche nei dati sul commercio estero. Come mostra la tabella seguente (tabella 3) l'Italia è infatti uno dei principali partner commerciali romeni in particolare in settori quali quelli del tessile e abbigliamento e delle calzature dove più forte è la posizione competitiva internazionale delle aziende italiane. Questa relazione tra flussi di investimenti e flussi commerciali è un fenomeno diffuso a livello mondiale. Numerosi studi empirici infatti hanno verificato come, nel corso degli anni '90, le strategie di internazionalizzazione produttiva delle imprese siano state volte non tanto a sostituire precedenti flussi di esportazione quanto piuttosto a creare filiali estere per ricercare su scala internazionale asset materiali e immateriali in

grado di generare vantaggi competitivi sostenibili nel tempo. Conseguentemente, i flussi di investimenti hanno contribuito a sviluppare paralleli flussi commerciali tra i paesi coinvolti. Come emerge dai risultati della nostra ricerca anche le imprese italiane in Romania hanno realizzato, pur con modalità relativamente peculiari, strategie di questo tipo riorganizzando su scala internazionale la filiera produttiva precedentemente concentrata nei distretti industriali di origine.

Tabella 2 - Stock di investimenti esteri in Romania per paese d'origine (Dicembre 1990 - Marzo 1999)

	Paese	Capitale (migliaia di USD)	N. di investitori esteri
1	Paesi Bassi	591.353,7	1.021
2	Germania	447.244,1	8.115
3	USA	306.961,7	2.573
4	Italia	303.564,1	7.389
5	Francia	290.032,9	1.900
6	Sud Corea	234.022,8	54
7	Turchia	188.567,4	5.600
8	Austria	186.732,7	1.829
9	UK	185.121,5	882
10	Cipro	176.057,8	584
	TOTALE	5,51 miliardi di USD	

Fonte: RDA (1999).

I dati sul commercio estero rivestono anche una significativa importanza in mancanza di dati precisi circa la composizione settoriale degli investimenti esteri. Ipotizzando che esista una relazione diretta tra flussi commerciali e investimenti, i dati sull'interscambio commerciale forniscono una prima indicazione circa la composizione settoriale degli investimenti. Assumendo come valida l'ipotesi che la composizione settoriale delle esportazioni e delle importazioni costituisca una proxy della composizione settoriale degli investimenti in entrata, è possibile affermare che la presenza italiana in Romania si concentri in settori tradizionali quali quello del tessile abbigliamento, delle calzature e della pelletteria, della meccanica

e del legno-mobilio. Come illustreremo in seguito i nostri dati sembrano confermare questa ipotesi di lavoro.

Tabella 3 - Interscambio commerciale Italia-Romania

Export	mil. USD	%	Import	mil. USD	%
Tessile, abbigliamento e pelletteria	1113,4	60,9	Tessile, abbigliamento e pelletteria	988,3	48,0
Ghisa, ferro ed acciaio . .	322,9	17,7	Macchine elettriche, elettrodomestici (inclusi audio/video)	433,0	21,0
Macchine elettriche, elettrodomestici (inclusi audio/video)	139,0	7,6	Prodotti chimici	164,4	8,0
Carta e legname (inclusi mobili)	97,9	5,4	Ghisa, ferro ed acciaio . .	136,6	6,6
Prodotti chimici	65,0	3,6	Carta e legname (inclusi mobili)	121,2	5,9
Prodotti agro-alimentari .	47,0	2,6	Minerali e combustibili.	99,0	4,8
Minerali e combustibili. .	19,8	1,1	Materiali per edilizia . .	41,1	2,0
Altri	21,9	1,2	Prodotti agro-alimentari	32,3	1,6
			Altri	41,9	2,0
Totale	1827,36 mil.USD		Totale	2058,94 mil.USD ⁽¹²⁾	

Fonte: ICE (1999).

3. Obiettivi e metodologia dell'indagine.

Sulla base dei dati macroeconomici relativi agli investimenti esteri e all'interscambio commerciale emerge come l'investimento delle imprese italiane verso la Romania si caratterizzi per la numerosità e per la dimensione mediamente più contenuta delle iniziative, oltre che per l'intenso scambio commerciale tra i due paesi. Queste indicazioni sono in linea con le specificità della struttura industriale italiana che come è noto è caratterizzata da dimensioni aziendali più contenute rispetto a quelle dei principali concorrenti esteri⁽¹³⁾. In particolare l'analisi dell'interscambio commerciale mostra ancora una volta una de-

⁽¹²⁾ Nell'arco del quadriennio 1995-1997 l'interscambio commerciale tra l'Italia e la Romania ha fatto registrare un notevole incremento, passando dai circa 4.300 miliardi di lire del 1995 agli oltre 7.000 miliardi nel 1998.

⁽¹³⁾ Cfr. ISTAT (1999), EU Commission (1999b).

cisa corrispondenza con la struttura industriale italiana essendo proprio i settori in cui più forte è la competitività italiana⁽¹⁴⁾ — ed in particolare quelli del tessile-abbigliamento, della pelletteria e delle calzature, della meccanica e del legno-mobilia — quelli in cui più intenso è l'interscambio commerciale fra i due paesi.

La nostra analisi, in particolare, si è concentrata sui processi di crescita internazionale realizzati dalle Pmi al fine di valutare le strategie perseguite da queste imprese. Questo lavoro intende dunque fornire un contributo all'ampio dibattito scientifico che si è sviluppato in questi ultimi anni e che ha avuto come oggetto l'analisi dei processi di crescita delle imprese nei paesi dell'Europa centrale e orientale. Nel corso degli anni '90, infatti, un crescente numero di studi è stato dedicato a questo tema. Il quadro prevalente che emerge da questi lavori⁽¹⁵⁾ mostra come la principale motivazione all'investimento nell'area sia di tipo « market seeking » seguita solo in seconda istanza dalla ricerca di un basso costo dei fattori di produzione in generale e del costo del lavoro in particolare. Questi studi tuttavia si sono concentrati prevalentemente sull'analisi di imprese di dimensioni medie e grandi, a motivo della maggiore significatività e misurabilità di tali investimenti. Inoltre, i pochi studi dedicati all'analisi degli investimenti esteri realizzati dalle imprese di minori dimensioni⁽¹⁶⁾ considerano i paesi dell'Est come un'area omogenea di destinazione degli investimenti senza distinguere gli investimenti in base al paese di destinazione.

Nel presente lavoro abbiamo cercato di adottare un punto di vista differente. La nostra analisi non solo si è concentrata su imprese di dimensioni minori, ma ha preso in considerazione i soli investimenti realizzati nelle contee dell'area nordoccidentale della Romania (Arad, Timis, Bihor e Satu Mare)⁽¹⁷⁾. Deli-

(14) Sulla specializzazione settoriale dell'industria italiana si veda Traù (1999).

(15) Con riferimento al caso specifico della Romania si veda ad esempio Manea e Pearce (1999); per un quadro generale delle motivazioni degli investimenti esteri nei paesi dell'Est si può fare riferimento a Lankes e Venables (1996) ed a Lankes e Stern (1998).

(16) Cfr. Mutinelli e Piscitello (1997).

(17) La scelta di questo campo di indagine si giustifica sulla base dei risultati di un nostro precedente lavoro (Majocchi, 1998) da cui emergeva la significatività del fenomeno.

mitando il campo di ricerca emerge infatti un quadro parzialmente differente da quello delineato generalmente della letteratura in materia.

L'indagine è stata realizzata su due livelli.

In una prima fase sono stati raccolti dati circa la presenza, le modalità operative e la provenienza delle imprese italiane nell'area considerata.

Le caratteristiche relativamente peculiari della presenza italiana in Romania tuttavia hanno imposto di accompagnare questa analisi di tipo generale con un metodo di ricerca più approfondito basato sull'analisi di casi. La realtà delle imprese italiane evidenzia l'esistenza di caratteristiche che variano a seconda dell'origine territoriale delle imprese oltre che da settore a settore. Il ricorso ai dati sugli investimenti diretti non consente di cogliere l'evoluzione effettiva del ruolo delle imprese italiane in Romania e dei rapporti che queste hanno sviluppato con le realtà locali.

Si è quindi preferito ricorrere anche ad un'analisi approfondita di trentaquattro casi considerati rappresentativi delle principali modalità strategiche adottate da imprese distrettuali italiane. In particolare ci siamo concentrati su esperienze strategicamente rilevanti, intendendo tale termine in due accezioni differenti. Da un lato, la rilevanza strategica è stata interpretata in termini di intensità dei rapporti di partnership avviati con aziende locali romene. Sono cioè state selezionate quelle imprese che hanno sviluppato in misura significativa rapporti di fornitura e vendita con altre imprese presenti in Romania. D'altro lato, sono stati considerati quei casi in cui il processo d'internazionalizzazione dell'impresa italiana ha indotto anche altre imprese fornitrici, clienti o anche concorrenti a seguire percorsi di sviluppo internazionale verso la Romania.

Avendo concentrato la nostra analisi su imprese medio piccole il criterio di selezione dei casi non ha potuto fare riferimento a criteri puramente dimensionali di tipo classico quali il fatturato, il capitale investito o il numero di dipendenti. Questi criteri infatti risultano spesso scarsamente significativi in quanto, posto che la popolazione indagata è costituita da imprese medio piccole, questi fattori non discriminano tra quelle imprese che effettivamente perseguono strategie autonome di internazionalizzazione da quelle per le quali il processo di internazionalizzazione risulta essere il frutto di scelte tattiche occa-

sionali. Il criterio della centralità strategica che abbiamo adottato, e che riprende l'approccio delle reti di imprese⁽¹⁸⁾, fa invece riferimento alla intensità dei rapporti di collaborazione-competizione che le imprese analizzate hanno sviluppato sia in Italia sia in Romania. Questo approccio ci pare il migliore per l'analisi di imprese che come le Pmi non sono cresciute per linee interne ma attraverso lo sviluppo di relazioni con partner a livello locale, nazionale e internazionale. Questa scelta metodologica, inoltre, si giustifica anche alla luce del fatto che le piccole e medie imprese italiane si sono sviluppate in prevalenza all'interno di distretti industriali ovvero di aree caratterizzate da fitte reti di rapporti tra gli operatori economici.

L'indagine sui casi è stata realizzata attraverso due fasi distinte. In un primo momento sono state realizzate alcune interviste pilota volte a testare il questionario. Sulla base dei risultati emersi l'intervista è stata strutturata in due parti, una prima con domande a risposta chiusa e una seconda caratterizzata da domande a risposta aperta. Successivamente il questionario è stato sottoposto ai dirigenti responsabili per le attività in Romania di imprese a proprietà italiana. Quando possibile tutte le informazioni emerse dalle interviste sono stati verificate confrontandole con documenti ufficiali prodotti dalle imprese intervistate.

4. Le caratteristiche del campione analizzato.

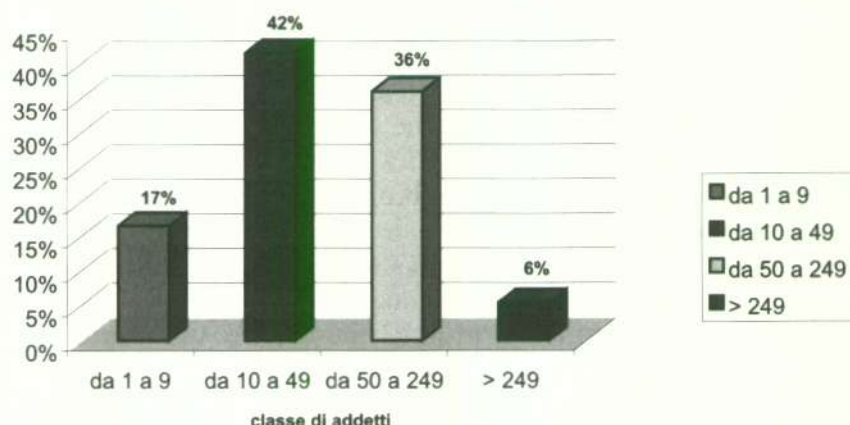
Il campione di imprese analizzate è costituito da trentaquattro imprese a proprietà italiana, già operative in Romania e attive in una delle quattro Contee dell'area nord-occidentale della Romania (Timis, Arad, Bihor e Oradea). I casi analizzati sono costituiti da imprese che, utilizzando i classici criteri distintivi in termini di numero di addetti e di fatturato⁽¹⁹⁾, pos-

(18) Per l'applicazione di questo approccio ai processi di internazionalizzazione si vedano tra gli altri i contributi contenuti in Lorenzoni (1997) ed in particolare quello di Fratocchi (1997) che offre una rilettura dei lavori ormai classici della scuola svedese. Per un'applicazione del modello reticolare al caso dell'internazionalizzazione delle Pmi si veda il contributo di Nardin (1997).

(19) In base ai principi individuati a livello europeo (Raccomandazione della Commissione del 3/4/96 in GUCE L 107/4) i criteri per la definizione delle PMI sono: fatturato, numero di addetti e totale attività.

sono essere definite piccole e medie. Il 94% del campione, infatti, è costituito da aziende con meno di 250 dipendenti con una prevalenza delle imprese con addetti compresi tra 10 e 250.

Figura 4 - Le dimensioni delle imprese

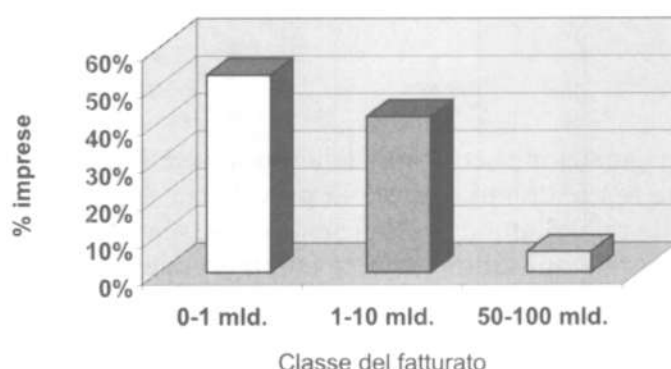


Se utilizzando il criterio del numero di dipendenti, le imprese del campione rientrano prevalentemente nell'ambito della definizione di imprese piccole e medie, in base al criterio del fatturato invece la quasi totalità di queste si colloca al di sotto della soglia che delimita le piccole imprese e a un livello significativamente inferiore alla media dei fatturati delle altre Pmi europee. Questo relativo sottodimensionamento rispetto alla media europea coincide ancora una volta con caratteristiche strutturali delle imprese italiane che si caratterizzano per le dimensioni sensibilmente inferiori alla media dei concorrenti europei. È dunque comprensibile che anche le attività realizzate all'estero, e in particolare in un paese in transizione caratterizzato quindi da un livello di rischio-paese più alto e da una valuta più debole, siano a loro volta in media estremamente contenute.

Nel caso in esame, tuttavia, essendo le imprese analizzate tutte di recente istituzione, le dimensioni contenute del fatturato potevano essere anche la conseguenza del fatto che le imprese fossero ancora nella fase di avvio. La distribuzione delle imprese in termini di anno di istituzione e di avvio dell'impresa mostra come quasi l'80% delle aziende studiate abbia ini-

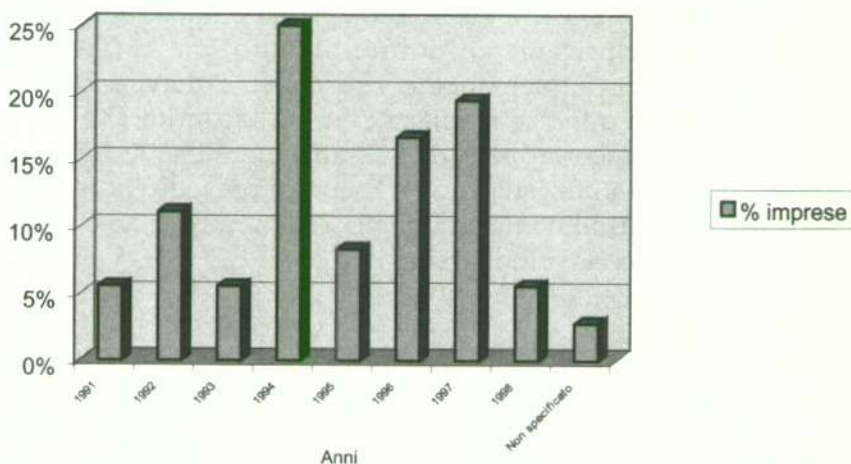
ziato ad operare sul mercato entro il 1997, permettendoci in questo modo di escludere che le dimensioni contenute del fatturato siano esclusivamente dovute al fatto che le imprese non fossero ancora pienamente operative. Tuttavia, poiché circa l'80% delle imprese analizzate ha un fatturato che negli ultimi anni è aumentato, è possibile affermare che le imprese del campione siano in espansione. È quindi prevedibile che anche il relativo sottodimensionamento delle imprese sia in prospettiva destinato ad attenuarsi.

Figura 5 - Il fatturato delle imprese



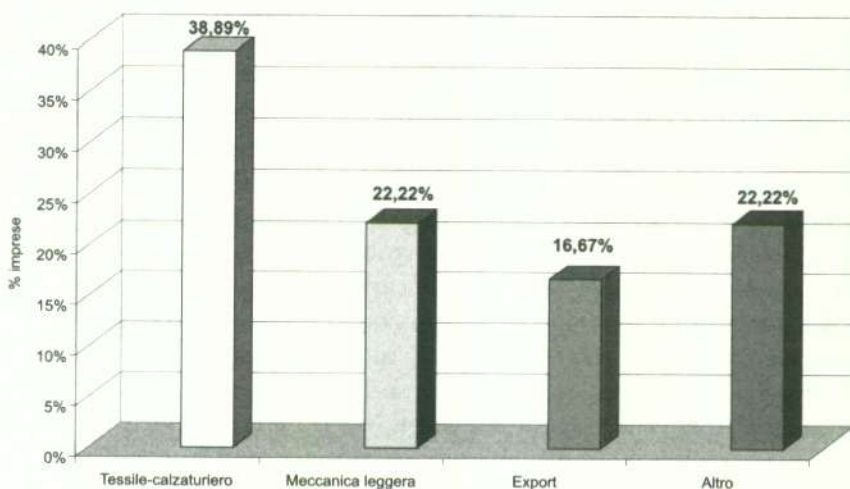
Nel valutare le dimensioni delle imprese, così come le loro caratteristiche e strategie, è necessario avere riguardo anche ai settori in cui queste operano. Le aziende oggetto del presente studio sono tutte attive in settori tradizionali: tessile, abbigliamento, calzature, meccanica leggera, commercio e servizi, trasformazione del legno e del marmo. Questa tipologia produttiva da un lato corrisponde alla tradizionale vocazione produttiva italiana in generale e delle piccole e medie imprese in particolare. D'altro lato sono proprio questi settori quelli in cui più forte è la concorrenza di prezzo su scala internazionale e dunque più rilevante la necessità per le imprese di mantenere un livello di costi in linea con gli standard internazionali. Tuttavia, come cercheremo di illustrare nel presente scritto, il fattore costo del lavoro, per quanto necessario, non sembra essere una condizione sufficiente per spiegare il flusso di investimenti italiani diretti verso l'area.

Figura 6 - L'anno di costituzione e di avvio



La ripartizione settoriale delle imprese è illustrata nella figura che segue da cui emerge la prevalenza degli investimenti del tessile-abbigliamento e delle calzature, seguita dalla meccanica leggera e quindi dal settore commerciale (import-export).

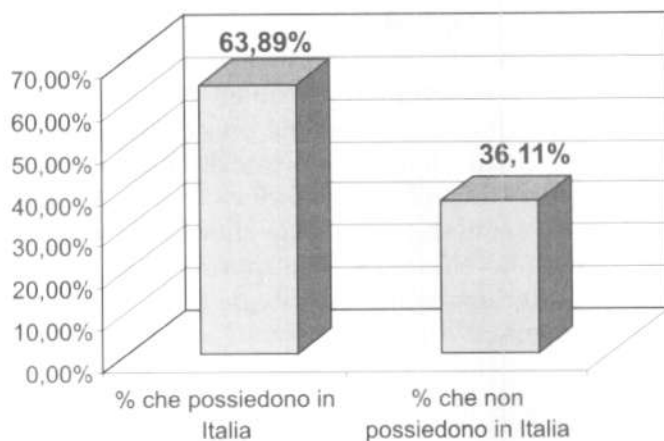
Figura 7 - La ripartizione settoriale



I dati illustrati nelle precedenti figure fanno riferimento alle sole imprese operanti in Romania. La maggioranza di que-

ste, tuttavia, fa parte di un gruppo (si veda a proposito la figura 8) che ha mantenuto una parte della catena del valore in Italia. Allo stesso tempo si può notare che una percentuale non trascurabile del campione pari al 36% è composta da imprese che hanno abbandonato — almeno direttamente — la presenza sul mercato italiano realizzando quindi una delocalizzazione completa delle attività. Come si illustrerà in seguito, queste imprese sono quelle che, adottando strategie prevalentemente di price competition, si sono trovate in una condizione di debolezza strategica a fronte della pressione competitiva internazionale. Queste imprese si trovano generalmente alla periferia dei network di imprese con il compito di gestire attività a minor valore aggiunto. Questo in quanto le attività generatrici di valore erano poste al di fuori dell'impresa stessa e risiedendo in altri nodi della rete. Una volta trasferite all'estero tutte le attività, queste imprese hanno saputo comunque sviluppare una loro centralità nel nuovo contesto geografico, rappresentato dal distretto romeno.

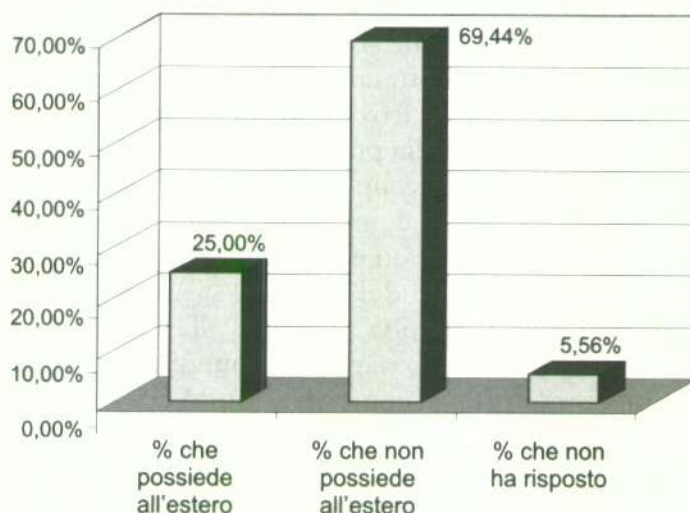
Figura 8 - Proprietà di altre imprese in Italia



Parimenti significativo ci pare il dato che riguarda la proprietà di altre imprese all'estero dove emerge che, per circa il 70% delle imprese studiate, la Romania abbia costituito l'unica occasione di internazionalizzazione. Questa evidenza è sicura-

mente in linea con gli studi⁽²⁰⁾ che mettono in luce come il fenomeno dell'internazionalizzazione sia per l'economia italiana un processo ancora recente, sia pur in via di consolidamento.

Figura 9 - Proprietà di altre imprese all'estero



Una visione più chiara delle tipologie di impresa e delle loro strategie emerge da un'analisi dei fattori critici di successo che gli imprenditori hanno individuato. Il quadro che emerge — riassunto nella figura 10 — mostra come prezzi contenuti e qualità siano i due principali elementi del marketing-mix nell'ambito delle strategie delle imprese. Questi due elementi possono dirsi in un certo senso scontati anche se la rilevanza attribuita al fattore qualità — molto simile come importanza al fattore prezzo — sembra quasi indicare che le strategie delle imprese studiate non sono puramente di tipo cost-saving⁽²¹⁾.

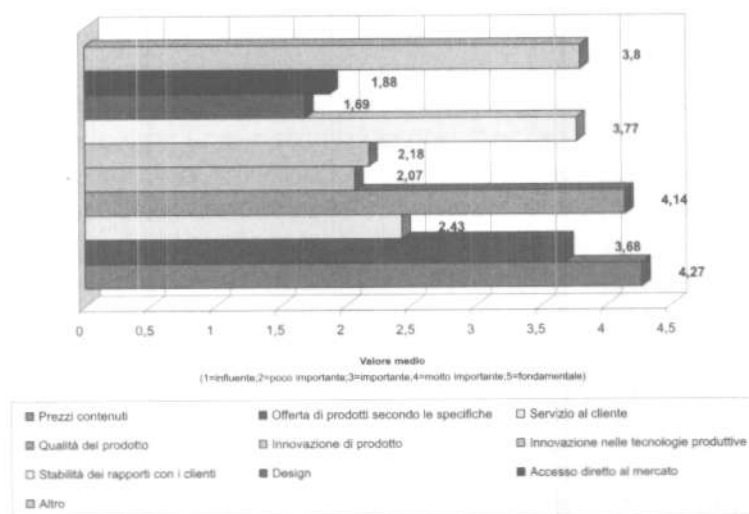
⁽²⁰⁾ Si rimanda tra gli altri a: Cominotti e Mariotti (1997).

⁽²¹⁾ L'affermazione che le strategie delle imprese non sono solo focalizzate sul contenimento dei prezzi non può tuttavia basarsi solo sulle risposte fornite dagli imprenditori a una sola domanda. Esiste infatti una tendenza naturale da parte di chi risponde a un questionario a mettere in risalto elementi positivi — quale quello della qualità — soprattutto in risposta a domande dirette (Yin, 1994). L'esistenza di strategie più complesse rispetto a quelle puramente di tipo cost-saving può emergere solo dall'analisi incrociata di più variabili analizzate.

Rilevanti ai fini della comprensione del fenomeno ci paiono altresì i fattori critici di successo costituiti dalla stabilità dei rapporti con i clienti e da quello della precisione nel rispondere alle specifiche tecniche dei clienti. Questi elementi mettono in luce come esistano stretti rapporti tra le aziende e i propri clienti confermando come il fenomeno in oggetto debba essere analizzato in una prospettiva di tipo reticolare, avendo quindi riguardo non solo alle singole imprese e alle loro strategie, ma anche alle relazioni poste in essere con clienti, fornitori e competitori sia in Italia che in Romania.

È opportuno rilevare inoltre il valore poco significativo del fattore accesso al mercato. Come sottolineato in precedenza la gran parte della letteratura sugli investimenti esteri nell'Europa centrale e orientale ha sempre individuato nella necessità di entrare in un mercato dalle forti potenzialità di crescita, la motivazione dominante che ha indotto le imprese estere a operare nell'area. Questa motivazione, pur sicuramente valida anche nel caso delle imprese italiane, non sembra essere la motivazione dominante alla crescita sul mercato romeno.

Figura 10 - I fattori critici di successo



Conclusioni simili emergono anche dall'analisi delle risposte alla domanda diretta su quali fossero le ragioni alla base della scelta di operare in Romania. Il fattore che ha raccolto il maggior numero di consensi è costituito ancora una volta dalla necessità di contenere i costi di produzione. La seconda ragione adottata alla base della scelta di internazionalizzazione è individuata nella presenza di altre imprese italiane nell'area oltre che nella vicinanza culturale e linguistica percepita dagli imprenditori. Quest'ultimo fattore, scarsamente valorizzato nella letteratura sugli investimenti nell'Europa centrale e orientale, assume invece nella nostra analisi una valenza fondamentale. Da un lato, questa evidenza sembra richiamare le posizioni della scuola scandinava che mettono in luce come il processo di internazionalizzazione nelle sue prime fasi tenda a dirigersi verso aree culturalmente affini con quelle d'origine⁽²²⁾. Questa affermazione appare ancora più rilevante nella misura in cui le imprese analizzate sono essenzialmente piccole e medie con problemi di scarsità di risorse manageriali. Per queste imprese l'affinità culturale accanto alla presenza di altre imprese italiane costituisce un elemento che rende meno difficile e oneroso il costo di acquisizione delle conoscenze relative al nuovo contesto in cui le imprese operano.

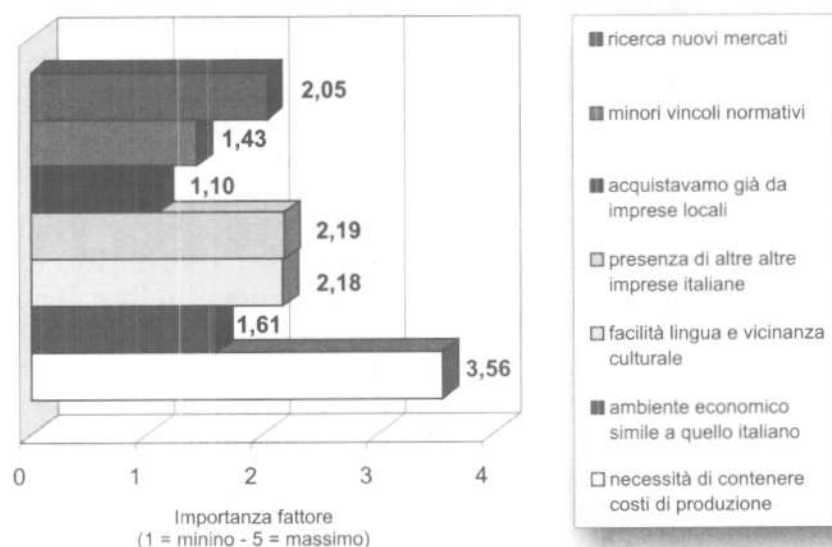
Adottando la classica ripartizione degli investimenti sviluppata da Dunning⁽²³⁾, gli investimenti italiani in Romania sulla base delle risultanze del campione analizzato non possono dunque definirsi di tipo solamente *resource seeking* in quanto le imprese presenti in Romania non si sposano vero l'area al solo fine di ricercare un basso costo reale del lavoro. Tra le motivazioni della presenza italiana in Romania vi sono invece anche motivazioni di tipo *strategic assets seeking* dove le attività strategiche ricercate sono il mantenimento e lo sviluppo delle relazioni con altre imprese italiane e non presenti nel territorio.

⁽²²⁾ Cfr. Johanson e Vahlne (1990).

⁽²³⁾ Dunning (1993), sviluppando una tassonomia già presente in letteratura, distingue tra investimenti:

- efficiency seeking;
- market seeking;
- resources seeking;
- strategic asset seeking.

Figura 11 - Le motivazioni all'investimento in Romania



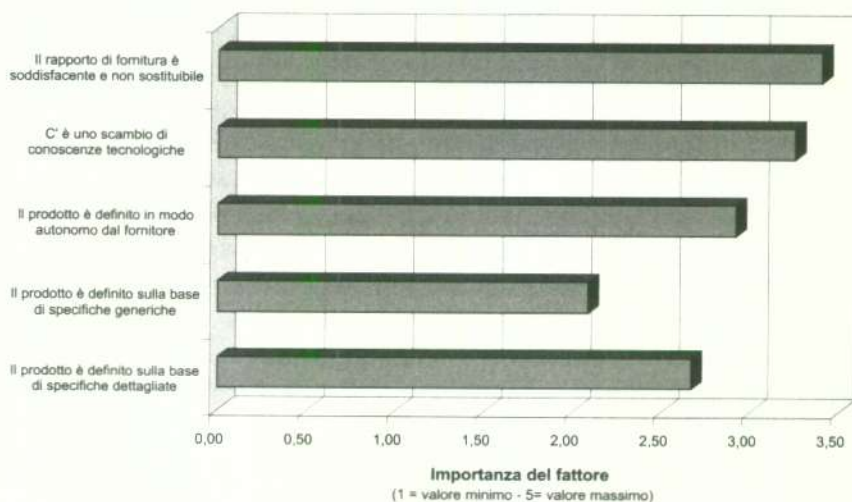
Una prima conferma dell'importanza delle relazioni poste in essere tra le imprese dell'area è data dall'analisi disaggregata sul tipo di lavorazioni realizzate dalle imprese del campione. Delle trentaquattro imprese del campione, quindici operano prevalentemente in conto terzi per clienti localizzati in Romania e nove operano prevalentemente sulla base di commesse ricevute da altre imprese dell'area. Nel primo caso la lavorazione in conto terzi copre circa l'80% del fatturato nel secondo caso questa percentuale scende al 56% dei casi. Meno significativa rispetto alle due precedenti modalità operative è l'incidenza delle imprese che lavorano con produzione su catalogo. La produzione a catalogo è infatti la tipica modalità con cui le imprese — soprattutto quelle operanti nel settore del tessile-abbigliamento e delle calzature — producono direttamente per il mercato finale. La scelta di operare in Romania con l'obiettivo di entrare nel mercato finale è tuttavia risultata meno rilevante rispetto a strategie incentrate sullo sviluppo di relazioni con altre imprese.

L'importanza strategica delle relazioni sviluppate in territorio romeno è ulteriormente confermata dai dati che misurano i rapporti con le imprese locali. Circa la metà delle imprese acqui-

sta regolarmente da altre imprese dell'area con una percentuale dei costi che mediamente è pari al 32%. Le imprese che vendono regolarmente verso l'area è pari a undici con una percentuale di vendite pari al 52% del fatturato. Diciassette imprese hanno invece rapporti di collaborazione informale che vanno dallo scambio di semplici informazioni commerciali, alla condivisione delle tecnologie fino allo scambio di macchinari.

Le caratteristiche e il grado di soddisfazione relativo ai rapporti con i fornitori e i clienti dell'area romena sono riassunti nelle figure che seguono. I dati raccolti mettono in luce come le relazioni sviluppate siano generalmente considerate soddisfacenti e come i rapporti non si limitino a scambi commerciali ma coinvolgano anche lo scambio di tecnologie e informazioni e come sia importante il ruolo delle commesse in cui il prodotto viene definito sulla base di specifiche tecniche dettagliate definite dai clienti.

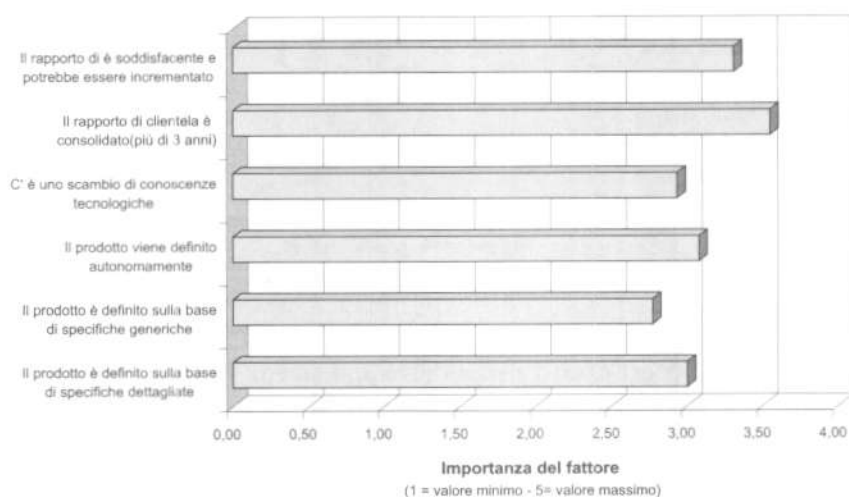
Figura 12 - I fattori caratteristici del rapporto con i fornitori in Romania



Altrettanto rilevanti risultano inoltre i rapporti con imprese localizzate in Italia. Ventidue imprese del campione hanno mantenuto imprese in Italia nel distretto di provenienza. Le imprese italiane svolgono prevalentemente funzioni

di direzione e di commercializzazione; in quasi tutti i casi analizzati tuttavia la produzione non è stata completamente delocalizzata in Romania essendo comunque una parte di questa ancora realizzata sul mercato domestico.

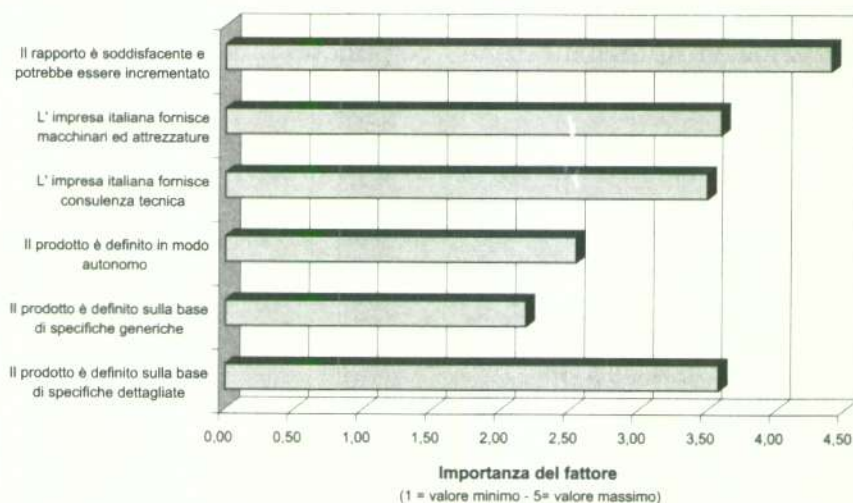
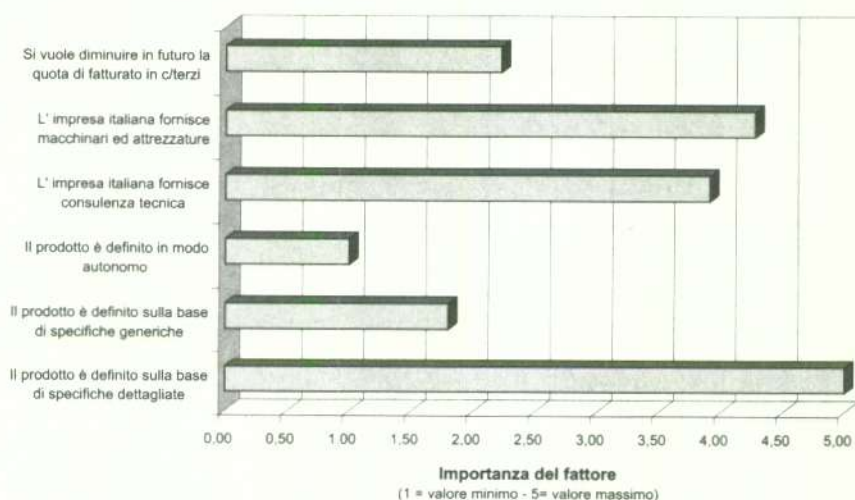
Figura 13 - I fattori caratteristici del rapporto con i clienti in Romania



Solo undici imprese invece hanno mantenuto l'Italia come mercato di riferimento; per queste imprese la percentuale di fatturato destinata al mercato italiano è molto alta essendo sempre superiore all'80%.

Un'analisi più approfondita di questi rapporti ha messo tuttavia in luce come il rapporto tra le imprese romene e quelle italiane non si limiti allo scambio commerciale. Ai flussi di merci diretti dalla Romania all'Italia, si contrappongono trasferimenti di know-how, macchinari e consulenze. È opportuno sottolineare come queste relazioni non si esplichino solo tra imprese con la medesima proprietà ma anche nell'ambito di rapporti tra imprese formalmente indipendenti.

Le principali caratteristiche percepite dalle imprese intervistate circa i rapporti con le imprese italiane sono riportati nelle figure che seguono distinguendo il caso dei rapporti di vendita dalle collaborazioni in conto terzi realizzate prevalentemente tramite traffico di perfezionamento passivo.

Figura 14 - I fattori caratteristici del rapporto con i clienti italiani**Figura 15 - I fattori caratteristici del rapporto con i clienti italiani nel caso di lavorazioni in conto terzi**

5. Il distretto romeno.

L'analisi condotta ha individuato come gli investimenti esteri in Romania si concentrino nell'area nord-occidentale

del Paese e come questi investimenti siano stati realizzati prevalentemente da Pmi. La nostra analisi si è dunque proposta di verificare se questa area rivesta i tratti propri di un insediamento distrettuale. Un primo elemento in linea con questa ipotesi è costituito dall'elevata concentrazione territoriale degli investimenti di imprese italiane. Alla base di questo fenomeno possono essere addotti molteplici fattori classificabili come *location specific*.

Questi sono in gran parte legati alla politica industriale romana condotta prima della caduta del regime totalitario che ha portato alla creazione nella regione di un importante polo industriale, in particolare per quanto concerne il comparto tessile. La tradizione manifatturiera e in particolare quella tessile dell'area di Arad-Timisora ha rappresentato un significativo elemento di attrazione in quanto le aziende che hanno scelto di localizzare attività produttive all'interno dell'area hanno potuto beneficiare della presenza di manodopera specializzata. Ciò, inoltre, giustifica la ampia prevalenza di imprese tessili tra le aziende investitrici.

Alla base delle scelte di localizzazione in Romania delle imprese investitrici va inoltre individuata la posizione geografica dell'area che è relativamente vicina ai mercati dell'Europa occidentale. L'analisi della distribuzione degli investimenti esteri in Romania in generale (cfr. tabella 2) e in particolare nell'area di nord-occidentale (si veda la seguente tabella 4) evidenzia una forte prevalenza di imprese italiane e tedesche, accompagnata da una presenza importante di società austriache ed ungheresi. La scelta dell'area nord-occidentale del Paese per la localizzazione degli investimenti può essere pertanto spiegata anche con motivazioni legate alla vicinanza geografica.

Se considerata singolarmente, la concentrazione territoriale tuttavia non è sufficiente per ricondurre il fenomeno al modello dei distretti industriali avendo questi ulteriori specifici caratteri distintivi. Al riguardo, la letteratura aziendale individua le caratteristiche principali di un'area sistema nelle seguenti ⁽²⁴⁾:

⁽²⁴⁾ Sul tema in oggetto si vedano, tra gli altri: Beccattini (1998); Giargia e Engels (1993); Pazienza (1998); Porter (1998); Saba (1997); Usai e Velo (1995); Varaldo e Ferrucci (a cura di) (1997).

Tabella 4 - Imprese straniere investitrici nel comprensorio di Arad e Timisoara (1999)

	ARAD	TIMIS	Totale
Italia	487	783	1.270
Germania	400	1.096	1.496
Ungheria	186		186
Austria	96	169	265
Turchia	71		71
Stati Uniti	63	120	183
Francia	39	92	131
Olanda	31		31
Svizzera	24	29	53
Canada	23		23
Cina	19		19
Jugoslavia	16	242	258
Giordania	14		14
Regno Unito	14		14
Siria	14	391	405
Australia	13		13
Rep. Ceca	10		10
Belgio	9		9
Israele	9		9
Grecia	8	89	97
Svezia	6		6
Danimarca	5		5
Irak	5		5
Lussemburgo	5	5	10
Ucraina	5		5
Liechtenstein	4	6	11
Altri	60		60
Totale	1632	3022	4654

Fonte: CCIA Arad, CCIA Timisoara⁽²⁵⁾

- 1) specializzazione produttiva;
- 2) prevalenza di aziende medio-piccole, associate alla presenza di alcune medio-grandi;
- 3) la coesistenza di azioni competitive e azioni cooperative e il forte spessore dei rapporti tra le imprese;

⁽²⁵⁾ La Camera di Commercio, Industria e Agricoltura di Timisoara ha fornito soltanto i dati relativi ai primi undici paesi investitori.

- 4) presenza di professionalità di lunga tradizione;
- 5) sviluppo di attività correlate e di supporto a quella di specializzazione produttiva;
- 6) imprenditorialità diffusa e identità culturale forte.

L'analisi secondo i criteri proposti dell'area ha consentito di evidenziare i seguenti tratti distintivi.

1) Nella zona in esame si riscontra una significativa presenza imprenditoriale concentrata su un numero ristretto di settori: tessile-abbigliamento, calzature, lavorazione metalli, ceramiche, legno e marmi. Pur in presenza di una prevalenza di insediamenti nel settore tessile-abbigliamento e calzaturiero non è tuttavia possibile individuare una produzione tipica dell'area, fatto che costituisce un tratto qualificante di un comprensorio distrettuale⁽²⁶⁾. È interessante comunque osservare che esiste una specializzazione settoriale e che tale specializzazione riflette quella dei distretti da cui provengono le imprese che hanno effettuato investimenti dell'area. È quindi possibile qualificare il comprensorio come una «sommatoria» di distretti (insieme di specializzazioni produttive), una sorta di «proiezione internazionale» sul territorio romeno di alcuni distretti italiani (al riguardo si rimanda alla successiva figura 16).

2) Con riferimento all'aspetto della dimensione di impresa, la nostra analisi ha evidenziato situazioni differenti in funzione dei diversi settori considerati⁽²⁷⁾. Per quanto riguarda il comparto tessile e calzature, si riscontra una significativa presenza di piccole e medie imprese italiane (100-200 addetti) affiancata da un elevato numero di piccole imprese romene. Le prime, tipicamente emanazioni di imprese guida del distretto italiano di

(26) Va tuttavia rilevato che il comparto tessile-calzaturiero costituisce, tra questi, il settore prevalente sotto il profilo della significatività economica e del numero di imprese operanti.

(27) Non sono infatti disponibili dati ufficiali sul numero di addetti e sul fatturato. Gli unici dati aggregati disponibili riguardano il capitale investito. I dati relativi al capitale investito sembrano confermare la prevalenza di imprese medio piccole. Tuttavia questi dati vanno presi in considerazione con la massima cautela per la difficoltà di tradurre, in euro o dollari, il capitale espresso in valuta locale (lei), ciò è da imputare, da un lato, alla variabilità elevatissima del tasso di cambio, dall'altro, al fatto che la normativa romena non è particolarmente vincolante circa il capitale minimo richiesto per l'attività di impresa.

provenienza, svolgono attività di produzione sia direttamente (mediante propri impianti produttivi) sia indirettamente, affidando lavorazioni in conto terzi a imprese locali⁽²⁸⁾. Nel settore delle lavorazioni metalliche, la situazione è differente: in tale caso, l'internazionalizzazione ha interessato imprese minori, che operavano per conto terzi nel distretto di appartenenza e che hanno trasferito la propria attività all'estero, continuando tuttavia a mantenere relazioni commerciali con il distretto di origine. Anche nei settori del marmo delle ceramiche e del legno si riscontra una presenza di piccole imprese italiane che svolgono prevalentemente attività di intermediazione commerciale (import-export) e di produzione locale.

3) Con riferimento alle dinamiche competitive che interessano le imprese operanti nel comprensorio studiato, è opportuno distinguere tra forme di competizione esclusivamente interne all'area e forme di competizione nei confronti di imprese esterne all'area⁽²⁹⁾. Al riguardo, la situazione si presenta eterogenea a seconda dei settori considerati. Nel comparto tessile e calzaturiero, si assiste ad intense dinamiche competitive infra-area. Tali dinamiche interessano prevalentemente le imprese di produzione locale che sono in competizione tra di loro per l'acquisizione di commesse di lavorazione da parte delle imprese italiane insediate nell'area. In base all'analisi effettuata, le relazioni di scambio, nella forma di commesse di produzione, tra imprese romene e imprese italiane evidenziano in molti casi una significativa stabilità e prevedono un ampio e frequente scambio di conoscenze, anche se in prevalenza di tipo unilaterale dall'Italia alla Romania⁽³⁰⁾. Nel settore della carpenteria

⁽²⁸⁾ Si è infatti riscontrata la presenza di entrambe le modalità operative. Vi sono sia aziende che svolgono direttamente l'attività di produzione senza affidare lavorazioni a imprese terze sia imprese che fanno ricorso prevalentemente all'outsourcing sul mercato locale. Esistono anche aziende che attuano entrambe le modalità operative.

⁽²⁹⁾ Le prime sono particolarmente rilevanti ai fini della qualificazione della natura distrettuale dell'area.

⁽³⁰⁾ L'impresa commissionaria italiana fornisce, nella quasi totalità dei casi, specifiche dettagliate di lavorazione e di prodotto. Inoltre, durante tutta la durata del rapporto, trasferisce il proprio know how e le proprie conoscenze maturate sulle tecnologie produttive: ciò avviene tramite il prestito o la cessione dei macchinari e degli impianti ovvero mediante l'affiancamento

metallica, le dinamiche competitive sono più attenuate, anche a causa della minore numerosità delle imprese presenti che limita di fatto le opportunità di avviare relazioni di collaborazione. Questi rapporti risultano pertanto più limitati, manifestandosi prevalentemente all'esterno, con le imprese del distretto di provenienza. Con riferimento alle imprese alle imprese operanti nel comparti del marmo e del legno non si evidenziano significative dinamiche competitive su base locale: tali imprese si approvvigionano sul mercato romeno, in considerazione della disponibilità di materie prime di qualità a basso costo, ed esportano semilavorati nel distretto d'origine.

4) L'area di Arad-Timisoara in particolare presenta una tradizione industriale tessile derivante dalla presenza in loco di alcuni insediamenti industriali romeni già da prima della caduta del regime totalitario. Tale situazione non è tuttavia all'origine dello sviluppo industriale dell'area che è avvenuto, come è noto, sulla scia di investimenti esteri e che ha interessato, come visto, anche settori diversi dal tessile. Tuttavia, la presenza di manodopera specializzata può aver costituito, come già accennato, un fattore di attrazione nelle scelte di localizzazione delle imprese tessili italiane.

5) Un aspetto interessante ai fini della qualificazione dell'area quale comprensorio distrettuale è rappresentato dall'insediamento, all'interno della zona, di imprese operanti in settori diversi ma strettamente correlati a quelli tipici dell'area⁽³¹⁾. Si tratta di aziende che svolgono attività di supporto delle imprese distrettuali in quanto forniscono a queste ultime input operativi (materie prime) e strategici (macchinari e impianti, pezzi di ricambio, servizi di manutenzione e di assistenza degli stessi).

6) Nell'area si riscontra un forte spirito imprenditoriale: ne è testimonianza l'elevato numero di nuove imprese che in questi ultimi anni sono sorte. Va rilevato come la nascita di nuove imprese avvenga quasi esclusivamente su iniziativa estera. Esistono infatti

della manodopera locale con tecnici provenienti dall'impresa commissionaria.

(31) Nella individuazione di un distretto, riferendosi all'aspetto della specializzazione settoriale si utilizza un'accezione ampia di settore: esso viene infatti definito come aggregazione tra il settore manifatturiero e l'insieme della attività di supporto allo stesso.

forti barriere (prevalentemente di natura finanziaria, ma anche, come rilevato, di tipo culturale) allo sviluppo di intraprese locali. È tuttavia ipotizzabile che con lo sviluppo economico dell'area si aprano crescenti spazi per l'imprenditoria locale: in quest'ottica le aziende estere possono apportare contributi importanti in termini di risorse e know-how attivando quell'effetto « scuola » che costituisce un fattore di forza delle aree distrettuali.

In sintesi, l'analisi condotta evidenzia la presenza nel comprensorio studiato di alcune connotazioni caratteristiche di un'area distrettuale. Tali tratti risultano più marcati per alcuni settori produttivi quali quelli tessile e calzaturiero, mentre per altri (ceramiche, marmi) risultano molto attenuati. È assente in ogni caso una precisa « identità sistemica », ossia la consapevolezza da parte delle imprese operanti nell'area di appartenere ad un sistema produttivo e la disponibilità ad investire nell'area per sviluppare la competitività della stessa. Sulla base di queste considerazioni non è possibile identificare allo stato attuale un distretto romeno, se non allo stato prototipale. Vi sono tuttavia le premesse affinché questa forma embrionale di distretto possa evolvere verso configurazioni strategico-organizzative più evolute ⁽³²⁾.

6. Le relazioni con i distretti italiani.

Il distretto romeno, individuato nell'area nord-occidentale della Romania, sorge non su spinta locale ma su iniziativa di imprese esterne all'area. Connotazione importante è che le imprese italiane provengano, in misura ampiamente prevalente, da aree distrettuali. Ad esempio, come evidenziato dai dati in Tabella 5 ⁽³³⁾, delle 478 imprese censite ad Arad nel 1999, 178 (il 37%) sono originarie del Veneto, 78 (16%) della Lombardia e 59 (13%) dall'Emilia Romagna che sono regioni con importanti comprensori distrettuali. L'analisi dei dati riclassificati

⁽³²⁾ Si rimanda, circa le forme prototipali di distretto, a Costabile e Sanguigni (1999).

⁽³³⁾ I dati relativi alla provenienza geografica (provincia e regione di appartenenza) delle imprese italiane investitrici in Romania è disponibile solo per l'area di Arad e per la attigua area di Bihor. Non si dispone di dati analoghi per l'area di Timisoara.

per province di appartenenza, riportata in tabella 6, rafforza l'osservazione sopra condotta: delle 178 imprese venete, 78 provengono dall'area veronese e 42 da quella di Vicenza. Delle 78 imprese lombarde più della metà (38) provengono dal comprensorio bresciano. Tutto ciò supporta la tesi enunciata che il processo di internazionalizzazione delle imprese italiane in Romania sia stato guidato da imprese distrettuali che hanno replicato, su una porzione del territorio romeno, modelli organizzativi sperimentati all'interno delle proprie realtà di origine. Conferme indirette si hanno se si fa riferimento (cfr. tabelle 7 e 8) ai dati relativi alla attigua area di Bihor ove si riscontrano, sia pure con tratti meno marcati, alcune delle tendenze registrate nel comprensorio di Arad e Timisoara⁽³⁴⁾.

Tabella 5 - Imprese italiane investitrici nel comprensorio di Arad per regione di appartenenza (1999)

Regione	n.	%
Veneto	178	37,2
Lombardia	78	16,3
Emilia Romagna	61	12,8
Toscana	25	5,2
Campania	20	4,2
Lazio	19	4,0
Piemonte	19	4,0
Marche	15	3,1
Friuli Venezia Giulia	12	2,5
Puglia	12	2,5
Trentino Alto Adige	11	2,3
Basilicata	8	1,7
Abruzzo	7	1,5
Calabria	4	0,8
Sicilia	4	0,8
Umbria	4	0,8
Liguria	1	0,2
Totale	478	100,0

Fonte: CCIA Arad.

⁽³⁴⁾ La prevalenza di imprese italiane investitrici è un tratto tipico di ampia parte della Romania e in particolare dell'area occidentale di questa. L'analisi condotta nel presente studio si concentra sulle aree (Arad e Timisoara) dove il fenomeno evidenzia maggiore significatività e rilevanza. Ciò non esclude che vi siano altre aree (tra cui Bihor che, con queste, è confinante) connotate da tendenze parimenti significative.

Tabella 6 - Imprese italiane investitrici nel comprensorio di Arad per provincia di appartenenza (1999)

Provincia	n.	%
Verona	78	16,3
Vicenza	42	8,8
Brescia	38	7,9
Padova	23	4,8
Treviso	17	3,6
Ravenna	15	3,1
Milano	14	2,9
Roma	14	2,9
Ferrara	11	2,3
Napoli	11	2,3
Trento	11	2,3
Bologna	10	2,1
Pavia	10	2,1
Firenze	9	1,9
Modena	9	1,9
Bari	7	1,5
Forlì	7	1,5
Torino	7	1,5
Udine	7	1,5
Venezia	7	1,5
Bergamo	6	1,3
Pesaro	6	1,3
Pisa	6	1,3
Rimini	6	1,3
Rovigo	6	1,3
Belluno	5	1,0
Chieti	5	1,0
Cuneo	5	1,0
Latina	5	1,0
Macerata	5	1,0
Altre	76	15,9
Totale	478	100,0

Fonte: CCIA Arad.

Tabella 7 - Imprese italiane investitrici nel comprensorio di Bihor per regione di appartenenza (1999)

Regione	n.	%
Veneto	47	49,5
Lombardia	18	18,9
Emilia Romagna	10	10,5
Toscana	5	5,3
Marche	4	4,2
Piemonte	4	4,2
Lazio	2	2,1
Liguria	1	1,1
Friuli Venezia Giulia	1	1,1
Puglia	2	2,1
Umbria	1	1,1
Totale	95	100,0

Fonte: CCIA Bihor.

Tabella 8 - Imprese italiane investitrici nel comprensorio di Bihor per provincia di appartenenza (1999)

Provincia	n.	%
Verona	27	28,4
Milano	9	9,5
Treviso	9	9,5
Brescia	7	7,4
Padova	7	7,4
Modena	5	5,3
Vicenza	4	4,2
Firenze	2	2,1
Forli	2	2,1
Mantova	2	2,1
Novara	2	2,1
Pesaro	2	2,1
Piacenza	2	2,1
Roma	2	2,1
Altre	13	13,7
Totale	95	100,0

Fonte: CCIA Bihor.

Il distretto romeno nasce pertanto come proiezione internazionale di distretti italiani. Ciò giustifica un'altra caratteristica, evidenziata nel paragrafo precedente, che può essere identificata nell'assenza di una specializzazione settoriale. Il comprensorio analizzato presenta infatti una pluralità di vocazioni produttive (tessile, calzature, lavorazione metalli, ceramiche, legno e marmi). Ciò si spiega con il fatto che nell'area si sono insediate imprese provenienti da realtà distrettuali diverse e quindi caratterizzate da differenti specializzazioni manifatturiere. La composizione settoriale del comprensorio romeno risulta quindi indotta dalle imprese investitrici.

Una conferma indiretta si ha se si osservano i dati riportati in tabella 9 ove è indicata, sia pure con riferimento alla sole contee di Bihor e Satu Mare, la distribuzione settoriale degli investimenti italiani. Incrociando i dati con quelli della precedente tabella 7, si rileva una certa corrispondenza tra tipologie produttive ed aree di provenienza delle imprese investitrici. All'interno dell'area di Bihor e Satu Mare rivestono infatti un ruolo significativo il settore tessile-abbigliamento tipico del trevigiano, quello calzaturiero (Padova e Verona), quello del legno e mobilio (Brianza, bassa veronese e mantovano) e della carpenteria metallica (Brescia).

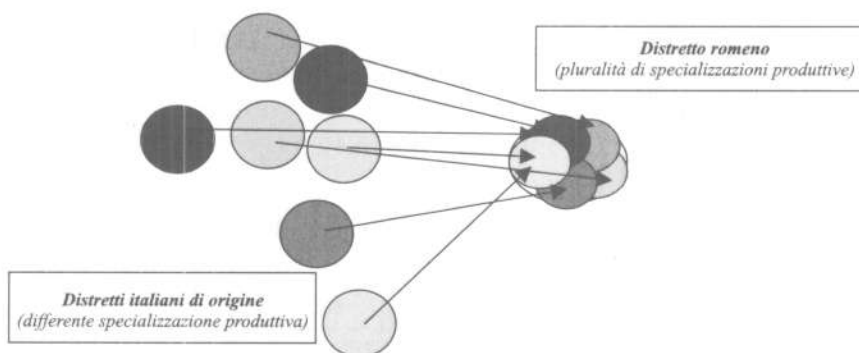
Tabella 9 - Imprese italiane investitrici nel comprensorio di Bihor e Satu Mare per settore di appartenenza (1999)

Settore	n.	%
Tessile e abbigliamento	38	21
Import-Export	25	14
Calzature	21	11
Legno e mobilio	17	9
Carpenteria metallica	13	7
Agricoltura e trasformazione prodotti alimentari	10	5
Servizi	8	4
Ceramiche	5	3
Lavorazione marmo e granito	4	2
Altro	12	7
n.d.	30	16
Totale	183	100,0

Fonte: CCIA Bihor e Satu Mare.

Va inoltre osservato come, anche all'interno di una specifica specializzazione produttiva, si riscontrino aziende provenienti da aree sistema differenti: portando ad esempio il settore tessile, nel distretto romeno si trovano aziende sia venete, sia marchigiane sia pugliesi. Il distretto romeno, nelle diverse specializzazioni manifatturiere di cui si compone, deriva quindi dalla intersezione di una pluralità di distretti italiani. La figura 16 evidenzia questo duplice fenomeno di aggregazione e sovrapposizione sul territorio romeno di distretti italiani.

Figura 16 - La proiezione internazionale dei distretti italiani sul territorio romeno



Il distretto romeno si sviluppa pertanto in seguito al processo di apertura verso l'esterno di una pluralità di aree sistema italiane di cui rappresenta la proiezione ed intersezione su scala internazionale: sul territorio romeno i distretti italiani si affiancano (di qui la pluri-settorialità rilevata) e in taluni casi vanno a sovrapporsi (nel caso di coincidenza di specializzazioni produttive).

7. I modelli di internazionalizzazione e le strategie delle imprese italiane in Romania.

L'analisi dei casi mostra come le imprese italiane analizzate abbiano saputo realizzare efficacemente nuove configura-

zioni perseguendo percorsi differenti che vanno dall'avvio di più strette relazioni con imprese fornitrici romene a forme di collaborazione, con investimenti sia di tipo equity che non-equity, alla realizzazione di joint ventures fino alla riproposizione del modello distrettuale su scala internazionale.

Il fattore principale che ha indotto le imprese analizzate nel campione a sviluppare attività in Romania è costituito dal basso costo del lavoro e dalla necessità di contenere i costi di produzione.

L'importanza del fattore costo del lavoro si giustifica sulla base del fatto che la presenza italiana in Romania si concentra prevalentemente in settori maturi, a forte incidenza del fattore lavoro, in cui vi è una forte concorrenza di prezzo. Nella tabella 10 sono riportati i salari lordi espressi in lire nei principali settori in cui operano le imprese italiane in Romania. Dai dati riportati emerge chiaramente come il costo del lavoro in Romania sia significativamente più contenuto che in Italia⁽³⁵⁾.

Tabella 10 - Costo del lavoro mensile lordo in Italia e in Romania in settori labour intensive (dati in lire)

Settore	Italia		Romania	
	1997	1998	1997	1998
Tessile	1.974.465	2.013.208	152.963	154.193
Confezioni	1.926.479	1.966.260	220.506	238.864
Prodotti in cuoio	1.973.190	2.042.690	149.048	102.612
Calzature	1.965.146	2.007.474	181.087	149.872
Legno mobilio	2.174.822	2.217.557	165.355	148.757
Meccanica	1.971.168	2.062.741	201.117	185.533

I dati riferiti alla Romania sono tradotti in lire ai tassi di cambio correnti medi del periodo di riferimento.

Fonte: ILO (1999)

Accanto a questa motivazione la nostra indagine ha messo in luce come altri elementi debbano essere presi in considera-

⁽³⁵⁾ Per effettuare un confronto in termini reali, ovvero in termini di costo per unità di prodotto, sarebbero necessari anche i dati relativi alla produttività nei diversi settori, dati che tuttavia al momento non sono disponibili.

zione per spiegare la propensione delle imprese italiane a investire in Romania. Questi fattori sono, in primo luogo, la presenza di altre imprese italiane e, in secondo luogo, la vicinanza culturale e linguistica della Romania con l'Italia.

Questo dato mette in luce come la dimensione relazionale sia fondamentale per spiegare le strategie di internazionalizzazione delle imprese stesse. Questa considerazione è confermata da una serie di ulteriori indicazioni che emergono dalla nostra indagine.

Le imprese italiane presenti nel campione provengono in prevalenza da distretti industriali o da aree a forte specializzazione settoriale. Nel nostro campione oltre il 70% delle imprese analizzate è situata in aree con queste caratteristiche (Treviso e Putignano per il tessile, Castel Fiorentino, Santa Croce sull'Arno e Verona per il calzaturiero, Lumezzane e Casto per la carpenteria metallica, Sassuolo per le imprese operanti nel settore delle ceramiche, la Valpolicella per il marmo). Questo dato sembra dunque confermare l'ipotesi che il processo d'internazionalizzazione sia un fenomeno che interessa, non solo le imprese, ma le aree distrettuali nel loro complesso. In termini produttivi l'internazionalizzazione tuttavia ha coinvolto solo alcune imprese del distretto che si sono indirizzate verso aree dove hanno replicato i rapporti di collaborazione e di sub-fornitura già consolidati nelle aree di partenza. Come illustrato dalle risposte in materia di relazioni con le imprese locali il ruolo cruciale giocato dalla possibilità di instaurare una rete di relazioni anche nell'area di destinazione sembra confermata da ulteriori evidenze. Le modalità operative instaurate in Romania sono spesso caratterizzate da rapporti che solo formalmente sono di mercato, ma che in realtà costituiscono una via intermedia tra il rapporto di mercato e quello gerarchico, replicando tra le imprese italiane in Romania il modello — che potremmo definire reticolare⁽³⁶⁾ — realizzato nei distretti di partenza. Inoltre, come illustrato in precedenza, relazioni stabili

⁽³⁶⁾ Si veda a proposito Butera (1989), Caselli, Ferrando e Gozzi (1990); Cotta Ramusino (1998); Lorenzoni (1992); Vaccà (1986). Sull'utilizzo dell'approccio reticolare nei processi di internazionalizzazione si rimanda a Fratocchi (1997).

sono in essere anche tra le imprese localizzate in Romania e quelle italiane.

Le relazioni tra imprese italiane e romene infatti non sono solo significative in termini economici, ma si caratterizzano per:

— la stabilità, in quanto ripetute e orientate al medio-lungo termine⁽³⁷⁾;

— la ricchezza in termini di ampiezza e significatività dei contenuti delle relazioni. Unitamente ai flussi fisici di materie prime e prodotti, vengono infatti trasferiti informazioni e conoscenze: ciò avviene mediante la definizione di specifiche sui prodotti e processi, il prestito o la cessione di macchinari, la presenza frequente di personale delle aziende italiane in Romania⁽³⁸⁾.

Il fenomeno è particolarmente evidente nei settori tessile e calzature dove le imprese del distretto romeno, utilizzando lo strumento del traffico di perfezionamento passivo⁽³⁹⁾, sono di fatto diventate una fase della catena del valore che si origina e termina in Italia ma che — soprattutto per le fasi maggiormente labour intensive — è sempre più concentrata in Romania. I dati riportati da Moda Industria e dall'ANCI sulla base delle rilevazioni Istat e del Ministero del Commercio estero danno un'idea delle dimensioni del fenomeno. Nel settore del tes-

⁽³⁷⁾ La rete di relazioni attivata può essere definita, utilizzando la dicotomizzazione proposta da Snow e Miles (1978), come « stabile » dal momento che le unità periferiche agiscono quasi esclusivamente come fornitori delle unità guida, e non intervengono nelle fasi a maggiore valore aggiunto (ricerca e sviluppo, progettazione, marketing, etc.) come invece avviene in una rete di tipo « dinamico ».

⁽³⁸⁾ Tale modello di trasferimento del know-how tende ad essere replicato dalle imprese italiane insediate nell'area nei confronti delle imprese locali romene: tale fatto risulta oltremodo significativo nella prospettiva dello sviluppo del distretto romeno.

⁽³⁹⁾ Il « traffico di perfezionamento passivo » è una procedura disciplinata dalla normativa comunitaria (Dir 636/CE/82 e Dir 3036/CE/94) che consente di decentrare processi produttivi o fasi di questi in paesi situati fuori dall'Unione Europea in quanto assoggetta a dazio doganale solo il valore della produzione effettuata all'estero e non, come normalmente accade, sia il valore della merce in uscita che quello della merce in entrata. Per un'analisi dell'applicazione del TPP da parte delle imprese italiane si rimanda a: AA.VV. (1995).

sile abbigliamento che copre circa l'80% delle richieste di esportazione temporanea la Romania è di gran lunga la prima area di destinazione coprendo il 36,1% del valore totale delle merci esportate con TPP⁽⁴⁰⁾. Nel settore calzaturiero il valore delle lavorazioni transitate in dogana con lo strumento del TPP è passato invece da 192 miliardi di lire nel 1995 a 598 nel 1999. Nell'ambito di questo fenomeno di crescita la Romania svolge un ruolo preponderante essendo oltre il 60% delle richieste totali nel settore delle calzature riferito a questa regione⁽⁴¹⁾.

Altrettanto concentrata è la distribuzione delle richieste per regione d'origine con il veneto che non solo copre oltre il 50% del valore della lavorazione ma mostra altresì regolari ritmi di crescita nell'ultimo quinquennio. I dati del TPP sembrano dunque dimostrare come la Romania sia ormai un partner privilegiato di molte imprese venete indicando come la vicinanza geografica sia un fattore importante nella scelte di delocalizzazione delle imprese, in particolar modo in quei settori in cui i costi di trasporto più incidono sul costo finale del prodotto⁽⁴²⁾.

Meno rilevante, ma comunque significativo, sembra essere il fattore di « vicinanza culturale » che una percentuale significativa delle imprese intervistate ha indicato come criterio decisivo nella scelta del Paese. Questo dato ci pare interpretabile alla luce della dimensione contenuta delle imprese che sono protagoniste del processo e della prevalenza di imprese distrettuali.

Questo ruolo, sembra ancora una volta attribuibile al fatto che le imprese studiate sono essenzialmente piccole e medie

⁽⁴⁰⁾ Cfr. Moda Industria (1997)

⁽⁴¹⁾ A questo proposito l'ANCI (2000, p. 3) così si esprime a riguardo: « Anche se numerosi sono i paesi che si vengono proponendo per giocare questo tipo di commesse, si deve dedurre che il contesto romeno abbia sviluppato una propria diffusa professionalità in grado di soddisfare i committenti italiani, in forza del miglior rapporto raggiunto fra qualità della lavorazione e prezzo a cui viene proposta ».

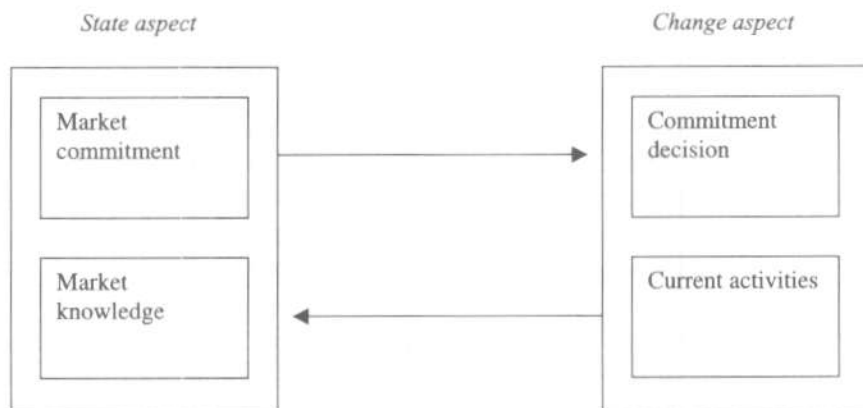
⁽⁴²⁾ A questo proposito l'analisi dell'ANCI (2000) mostra chiaramente che allo stesso modo con cui la Romania è diventata l'area di riferimento della sub-fornitura veneta, l'Albania, anche se su volumi più ristretti, lo è per l'industria pugliese.

imprese per le quali fattori come l'affinità culturale tra il paese d'origine e quello di destinazione in termini di lingua, di sistema politico e, in parte, anche di sistema economico hanno permesso un risparmio di risorse manageriali, particolarmente scarse in queste imprese, spesso ancora di tipo familiare. Da un lato, tra i paesi dell'Europa dell'Est, la Romania è quello che presenta, perlomeno in termini linguistici, le maggiori affinità con l'Italia. Le piccole e medie imprese, avendo tipicamente scarsità di risorse manageriali e incontrando difficoltà nel gestire un processo che per la maggior parte è assolutamente nuovo, hanno preferito operare in un paese che, a parità di altre condizioni, presentasse i minori elementi di incertezza. Il processo di apprendimento della cultura di un paese rappresenta un costo fisso che, se per le imprese di grandi dimensioni è facilmente ammortizzabile, per quelle minori incide in maniera più rilevante. In secondo luogo, la vicinanza culturale percepita da alcuni investitori è stata la conseguenza dell'accumularsi in Romania e in alcune aree in particolari di esperienze imprenditoriali che non solo avevano la stessa provenienza nazionale, ma che spesso provenivano dallo stesso distretto industriale.

L'esperienza di internazionalizzazione realizzata dalle piccole e medie imprese italiane in Romania presenta dunque alcune caratteristiche peculiari. Innanzitutto le imprese mostrano come il processo d'internazionalizzazione si sia sviluppato secondo una logica di tipo cumulativo in cui le imprese incrementano la loro presenza estera attraverso il progressivo aumento della propria conoscenza del mercato estero e il conseguente aumento dell'impegno di risorse su questo mercato⁽⁴³⁾.

Da questo punto di vista le imprese analizzate sembrano ripercorrere il modello di crescita internazionale proposto dalla scuola svedese.

⁽⁴³⁾ Si veda, ad esempio, Johanson e Vahlne (1977, 1990) e Johanson e Mattsson (1988).

Figura 17 - Il modello di crescita internazionale

Fonte: Johanson e Vahlne (1990).

La nostra analisi si discosta tuttavia sotto due punti di vista dalle previsioni individuate in questo modello. In primo luogo, lo schema teorico prevede che l'internazionalizzazione produttiva dell'impresa sia il frutto di un preventivo processo di entrata sul mercato attraverso lo strumento dell'esportazione. Gli investimenti, in questo caso, sono quindi esclusivamente di tipo *market seeking*⁽⁴⁴⁾. Nei casi delle imprese distrettuali analizzate, invece, l'internazionalizzazione solo raramente è stata di tipo *market seeking*. Le imprese hanno realizzato processi di internazionalizzazione che non coinvolgono le attività commerciali e di marketing della catena del valore, ma quelle produttive e di approvvigionamento. Il processo di internazionalizzazione, inoltre, è stato realizzato sia attraverso il classico strumento degli investimenti che attraverso forme di collaborazione sia di tipo formale che informale. Queste imprese sembrano quindi superare uno dei limiti principali attribuito alle imprese italiane di tipo minore, ovvero, il carattere residuale delle attività internazionali diverse da quelle di importazione e d'esportazione⁽⁴⁵⁾.

In secondo luogo, questo processo di crescita incrementale della conoscenza sembra realizzarsi, più che a livello della singole imprese, a quello distrettuale. Per le imprese distrettuali,

⁽⁴⁴⁾ Cfr. Peterse e Pedersen (1997).

⁽⁴⁵⁾ Cfr. Cafferata e Cibir (1997).

essendo soprattutto piccole e medie imprese, il costo di acquisizione delle informazioni circa le condizioni relative alla nuova area di destinazione è significativo. Nei casi analizzati queste informazioni sono diffuse all'interno delle reti attraverso relazioni stabili, consolidate nel tempo e ricche di flussi di risorse materiali e immateriali. Per questa via le imprese hanno quindi superato il limite dovuto al costo delle informazioni⁽⁴⁶⁾. La concentrazione della presenza italiana in termini di provenienza — aree distrettuali — di settore — imprese calzaturiere e del tessile abbigliamento — e in termini di destinazione — nell'area nordoccidentale della Romania — sembra quindi essere il frutto più di questa logica di relazioni reticolari che di condizioni puramente territoriali legate a caratteristiche specifiche della regione considerata⁽⁴⁷⁾.

Il fenomeno della diffusione delle informazioni interne alle reti di impresa, che costituiscono i distretti, è favorito della concentrazione geografica che rende le aree di destinazione delle attività delle imprese italiane più simili a quelle dei distretti da cui le imprese provengono. Per questa via le imprese italiane hanno diminuito anche il livello di incertezza connesso con le transazioni e all'operatività a livello internazionale. La diminuzione dell'incertezza delle transazioni e il contenimento dei rischi di comportamenti opportunistici tipici delle operatività delle imprese distrettuali con relazioni stabili tra di loro ha creato un clima meno favorevole — secondo il classico modello di Williamson⁽⁴⁸⁾ — a fenomeni di integrazione verticale e quindi di investimenti diretti, ma più favorevole allo sviluppo di forme di collaborazione di tipo intermedio tra mercato e gerarchia.

L'analisi dei casi ha altresì evidenziato come anche le modalità di internazionalizzazione perseguite dalle imprese italiane

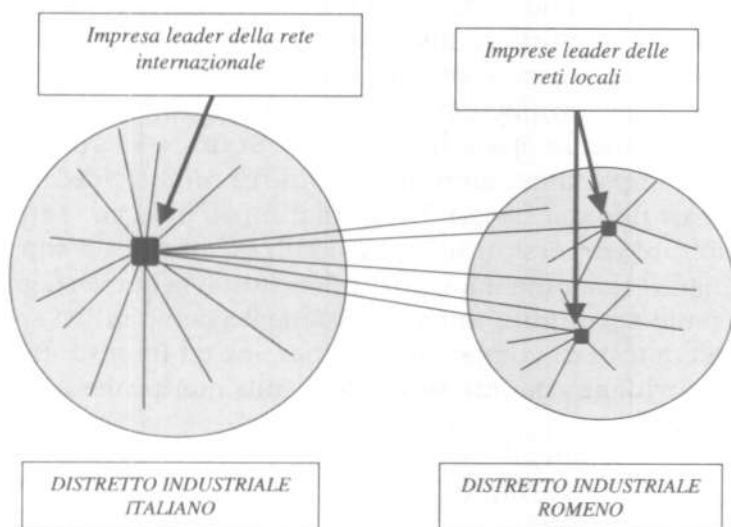
(46) L'esistenza di carenze informative come vincolo alle strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane è chiaramente identificato in Mutinelli (1997).

(47) Ovviamente, con questo non si vuole negare che queste caratteristiche — quali la maggior vicinanza ai paesi dell'UE e la relativamente buona dotazione infrastrutturale — non abbiano comunque una loro importanza. Questi fattori sembrano comunque aver avuto un peso meno decisivo nelle decisioni di internazionalizzazione delle imprese analizzate rispetto a quello ricoperto dall'esistenza di relazioni di tipo reticolare.

(48) Cfr. Williamson (1971, 1973).

siano in alcuni casi assolutamente innovative. I legami che alcune delle imprese intervistate hanno sviluppato con imprese clienti ancora localizzate nei distretti di origine si caratterizzano non solo per l'elevato flusso di merci ma anche di know-how, di beni strumentali e conoscenze commerciali e per lo scambio di personale tecnico. In questi casi è possibile affermare che l'internazionalizzazione realizzata dall'impresa cliente localizzata in Romania corrisponde di fatto ad un processo di internazionalizzazione anche della impresa italiana. Questa, infatti, sviluppando verso la Romania la fitta rete rapporti di fornitura e sub-fornitura in essere all'interno del distretto italiano, ha replicato su scala internazionale l'organizzazione produttiva di tipo reticolare già realizzata a livello domestico. La figura che segue illustra schematicamente questo modello organizzativo.

Figura 18 - Il modello di internazionalizzazione reticolare



8. La necessità di servizi alle imprese: il ruolo del sistema bancario.

A fronte degli elementi innovativi colti nelle strategie d'internazionalizzazione realizzate dalle imprese italiane in Roma-

nia sono stati individuati anche alcuni elementi critici che hanno ostacolato il processo in corso. In particolare, un dato comune che emerge dalle interviste effettuate è una generalizzata carenza di supporto esterno alle imprese. Gli imprenditori, in particolare quelli piccoli e medi, lamentano una sostanziale assenza di servizi di sostegno alle decisioni, tanto a quelle concernenti il versante reale dell'attività di impresa quanto, e in misura più marcata, a quelle inerenti la gestione finanziaria.

I percorsi di internazionalizzazione attuati, sia nelle loro fasi iniziali (scelta di localizzazione in Romania) sia negli sviluppi successivi (individuazione delle strategie e loro implementazione) non sono, come è già stato sottolineato, la risultante di processi di pianificazione strutturati e basati su un'ampia base informativa e su un'analisi di differenti opzioni strategiche⁽⁴⁹⁾. Sono invece, nella generalità dei casi e con evidenza maggiore per le realtà aziendali di dimensione non grande, « dettati » dall'intuizione imprenditoriale e da fenomeni di imitazione.

L'unico supporto al disegno strategico proviene dall'esperienza di altre imprese contigue territorialmente che hanno avviato in precedenza percorsi simili e che possono fornire informazioni e modelli operativi (routine). Si tratta sicuramente di un input importante, tanto da costituire, come evidenziato, in molti casi uno dei fattori determinanti nell'indurre le imprese a realizzare percorsi di internazionalizzazione. Tale supporto, per quanto fondamentale, costituisce tuttavia un sostegno insufficiente a garantire un posizionamento competitivo sostenibile in contesti di competizione dinamica ed intensa. In particolare si ritiene che tale supporto risulti non professionale ed incompleto.

Non professionale in quanto non erogato da operatori specializzati nella fornitura di servizi all'impresa⁽⁵⁰⁾: si tratta

(49) La letteratura aziendale individua il processo di formulazione strategica come un processo fondamentalmente razionale in cui la definizione strategica nasce dalla valutazione e confronto di una pluralità di alternative d'azione. Al riguardo, i principali riferimenti teorici sono individuabili, tra gli altri, nella teoria della decisione razionale (Simon, 1960), nella schematizzazione della « turbina strategica » di Ansoff (1984) e nel modello di processo decisionale logico-sequenziale a relazioni non lineari (Mintzberg, Raisin-ghani e Theoret, 1976).

(50) Sul ruolo dei servizi professionali sulla crescita delle imprese si ri-

quindi di un supporto « adattato » e non costruito (tailor made) sulle specifiche esigenze dell'impresa.

Incompleto in quanto prevalentemente incentrato sulle funzioni produttive e commerciali. Il contributo fornito dalle altre imprese protagoniste di processi di internazionalizzazione sconta difatti la strutturale vocazione « tecnica » delle medesime: risulta quindi limitato alle attività primarie della catena del valore ed è invece carente in quelle di supporto, quali tipicamente la funzione finanziaria, dove si riscontra la tradizionale debolezza delle nostre imprese.

L'internazionalizzazione delle imprese, modificandone in termini quali-quantitativi l'operatività⁽⁵¹⁾, tende pertanto a riproporre su una scala più ampia le problematiche tipiche dell'impresa minore. Questa si ritrova difatti ad operare in uno scenario più complesso con un « armamentario » carente, senza aver sviluppato in maniera sufficiente le aree funzionali volte a gestire questa maggior complessità.

Di qui la necessità, richiamata dagli stessi imprenditori nel corso delle interviste e nello spazio aperto dei questionari, di sviluppare una rete di servizi, in particolare di matrice finanziaria, a sostegno del processo di internazionalizzazione delle imprese⁽⁵²⁾.

Al riguardo è possibile distinguere tra servizi finanziari a supporto della gestione corrente e servizi di carattere straordinario.

Sotto il primo profilo ricadono un ampio spettro di servizi che vanno da processi operativi di routine quali la lavorazione degli incassi e dei pagamenti, l'assolvimento di adempimenti contabili e fiscali e la gestione dei crediti e dei debiti di fornitura (cash management) sino a attività ad elevato valore aggiunto e contributo strategico quali la gestione di tesoreria, il risk management e la pianificazione finanziaria.

Per quanto concerne l'area del cash management, dalle interviste effettuate non emergono particolari problemi, fatta ec-

manda ad un recentissimo studio della Commissione Europea. (Cfr. Rubalcaba Bermejo, 1999).

⁽⁵¹⁾ Sulle problematiche relative all'internazionalizzazione delle imprese minori si rimanda, tra gli altri, a Cafferata e Genco (1997).

⁽⁵²⁾ Evidenze simili emergono anche da una recente indagine condotta su un campione di quaranta piccole-medie imprese italiane localizzate nell'area nord-occidentale del nostro Paese. Per maggiori dettagli si rimanda a Zucchella e Maccarini (1999).

cezione la lentezza e la scarsa trasparenza dei rapporti con la amministrazione finanziaria romena. Il ciclo del circolante è infatti contenuto a motivo dei ridotti tempi di pagamento e le operazioni di regolamento non presentano in genere situazioni di ritardo e/o di insolvenza.

Diverso è il profilo di criticità, in termini di ripercussioni sui margini reddituali, delle altre aree della gestione finanziaria corrente. Le imprese evidenziano tuttavia un presidio debole di tali funzioni.

Ciò è riconducibile, da un lato, allo scarsa attenzione che le imprese minori in genere dedicano a tali aree che risultano, per il loro contenuto specialistico, estranee alla cultura tecnica prevalente in impresa e comunque non convenientemente sviluppabili in strutture di ridotta dimensione.

Dall'altro, al contesto macro-economico romeno che, per tutti gli anni novanta e in particolare nella prima parte della decade, ha presentato condizioni favorevoli all'investimento estero in termini di valore reale della valuta locale (cfr. le tabelle 11 e 12).

Le nostre imprese investitrici, lavorando prevalentemente per il mercato europeo, in genere su commessa per conto di imprese italiane, presentano infatti una struttura di ricavi in valute dell'area Euro e di costi in parte in valuta estera (in genere materie prime e macchinari) e in parte in valuta locale (prevalentemente personale). La continua svalutazione della valuta locale, non essendo stata compensata da incrementi del livello generali dei prezzi, ha consentito di beneficiare, a parità di valore della produzione, di un vantaggio competitivo in termini di un costo del lavoro decrescente. La presenza di una situazione generalizzata di plusvalenze di cambio ha portato le nostre imprese a sottostimare gli aspetti di rischio connessi all'operatività in valuta.

Tabella 11 - Tasso di cambio dollaro-lei e lira-lei (1990-1998)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
USD/LEI (*)	34,7	189	460	1.276	1.767	2.578	4.035	8.023	10.951
Δ annuale	—	445%	143%	177%	38%	46%	57%	99%	36%
LIT/LEI (*)	0,031	0,164	0,313	0,749	1,084	1,627	2,636	4,561	6,625
Δ annuale	—	435%	90%	139%	45%	50%	62%	73%	45%

(*) Dati puntuali di fine periodo.

Fonte: IMF, 1999.

Tabella 12 - Tasso di inflazione (1995-1998)

	1995	1996	1997	1998
Tasso di inflazione (%) (*) .	32,3	38,8	154,4	40,6
Δ annuale.	—	+20%	+298%	-74%

(*) Dati medi di periodo.

Fonte: elaborazione ICE su dati F.M.I. e World Bank; Commissione Nazionale per le Statistiche Romene.

Tabella 13 - Tassi di mercato monetario (1994-1998)

	1994	1995	1996	1997	1998
Bank Rate (%) (*) . .	66,9	41,3	35,1	45	37,9
Δ annuale.	—	-38%	-15%	+28%	-16%

(*) Dati puntuali di fine periodo.

Fonte: IMF (1999)

Il quadro macro-economico romeno sta tuttavia evolvendo con una progressiva modificazione dello scenario competitivo di riferimento per le imprese.

A partire dal 1995, eccezion fatta per il 1997, la svalutazione del lei nei confronti della lira si è attenuata: la variazione nel quadriennio 1995-1998 (+561%) è infatti poco meno della metà di quella registrata nel periodo 1991-1994 (+307%)⁽⁵³⁾. Ciò riflette l'esistenza di un percorso in atto di progressiva stabilizzazione delle condizioni macro-economiche che dovrebbe portare ad una riduzione dell'inflazione e ad una progressiva rivalutazione del lei⁽⁵⁴⁾.

⁽⁵³⁾ I dati scontano la forte svalutazione della lira avvenuta nel 1992 e negli anni immediatamente successivi. Se si considera il cambio verso il dollaro la svalutazione appare meno marcata essendo passata dall'835% del periodo 1991-1994 al 325% nel quadriennio successivo.

⁽⁵⁴⁾ In prospettiva il quadro sulla valuta romena si mantiene incerto. Tuttavia recentemente l'International Monetary Fund (1999), che fornisce una classificazione a livello internazionale dei diversi stati in funzione delle politiche monetarie e di cambio attuate, ha migliorato il rating della Romania inserendola nel gruppo dei paesi connotati da «Managed Floating with no Preannounced Path for Exchange Rate». Su queste basi, qualora le tendenze

Per gli investitori esteri tale evoluzione è certamente foriera di vantaggi: infatti maggiore stabilità significa maggiore pianificabilità e quindi minore complessità gestionale e strategica. Tuttavia il cammino verso la stabilità si prospetta lungo ed esposto a oscillazioni congiunturali frequenti e marcate⁽⁵⁵⁾. Ciò significa, nel breve e medio periodo, dovere affrontare una situazione di accentuata volatilità del cambio che, se non presidiata, può «disturbare» e in alcuni casi compromettere gli equilibri economici di gestione.

Anche sul versante dei tassi di interesse la situazione si presenta come problematica (cfr. la tabella 13): l'elevato livello dei tassi e soprattutto la forte volatilità che contraddistingue in modo particolare il segmento breve della curva dei rendimenti espongono la gestione monetaria a rischi di tasso al verificarsi di squilibri tra incassi e pagamenti. Inoltre la situazione è aggravata dalla forte disomogeneità di condizioni presente all'interno del sistema bancario romeno: gli imprenditori nelle interviste lamentano la scarsa trasparenza del mercato monetario romeno dovuta al fatto che i diversi istituti bancari gestiscono in modo sostanzialmente autonomo i tassi di interesse e vengono a praticare condizioni sensibilmente diverse, anche all'interno della medesima area territoriale.

In questa prospettiva s'impone lo sviluppo da parte degli intermediari finanziari di un'offerta mirata di strumenti di copertura (contratti a termine, finanziamenti in valuta, swap, opzioni, prodotti strutturati) che consentano alle nostre imprese di gestire e immunizzare le posizioni di rischio (cambio e tasso) cui sono esposte. Tale offerta di prodotti finanziari deve tuttavia essere affiancata da servizi di consulenza nell'obiettivo di aumentare la consapevolezza e la comprensione da parte degli imprenditori dei rischi connessi all'operatività sul mercato romeno. Infatti, data la assoluta carenza di competenze finanziarie interne alle nostre piccole e medie imprese, si ritiene che il fabbisogno di servizi prevalga sull'esigenza di prodotti:

in atto siano confermate, si ritiene possibile ipotizzare nel medio periodo l'avvio di un percorso di progressiva stabilizzazione della valuta romena.

⁽⁵⁵⁾ Pesano al riguardo l'elevato indebitamento verso l'estero e, soprattutto, il crescente fabbisogno di valuta estera necessario per l'attuazione di investimenti infrastrutturali e per la privatizzazione del settore pubblico.

ciò risulta particolarmente vero per l'attività aziendale svolta su scala internazionale che risulta connotata da maggiori elementi di complessità.

Ancora più importante è lo sviluppo di un'offerta di servizi finanziari a supporto delle operazioni non di carattere corrente. La finanza può infatti svolgere un ruolo importante nelle scelte imprenditoriali d'impresa in quanto, contribuendo alla valutazione delle differenti opportunità strategiche, interviene nella definizione del percorso strategico. Nel caso specifico, la finanza può orientare le decisioni di localizzazione in Romania e, per le imprese già insediate, le scelte strategiche di ampliamento e/o di riposizionamento sullo stesso mercato o su altri mercati.

Va tuttavia sottolineato come all'interno di progetti di investimento transnazionali siano molteplici i profili di competenze interessati dal momento che la valutazione coinvolge anche variabili non specificatamente finanziarie e interseca diversi livelli normativi (nazionale, sia italiano che romeno, comunitario, internazionale). Possono risultare infatti determinanti ai fini della decisione strategica aspetti legali e contrattuali quali, ad esempio, la « veste » giuridica dell'investimento o i vincoli legislativi romeni all'investimento estero; il profilo tributario e, in particolare, il carico fiscale sui redditi prodotti in Romania o la possibilità di beneficiare di particolari regimi agevolativi in caso di investimenti esteri effettuati in determinate zone⁽⁵⁶⁾; parametri valutari quali la possibilità di utilizzare schemi daziari agevolati quali, ad esempio, il traffico di perfezionamento passivo; altri aspetti, di natura più strettamente congiunturale, come, ad esempio, l'opportunità di accedere a finanziamenti e contributi qualora il progetto rientri all'interno di programmi nazionali, comunitari o internazionali di cooperazione per lo sviluppo di paesi a recente industrializzazione⁽⁵⁷⁾.

⁽⁵⁶⁾ A titolo di esempio, nel comprensorio di Arad-Timisoara è stata recentemente creata una zona franca (Curtici-Arad Free Zone) per attrarre investimenti esteri. L'insediamento in tale area consente, tra le altre cose, di beneficiare dell'esenzione dalla tassazione sui redditi così come da quella sul valore aggiunto (limitatamente agli scambi attuati all'interno della zona) e di trasferire senza limitazione capitale e profitti nel paese di origine dell'investitore.

⁽⁵⁷⁾ Esistono, limitandosi al caso italiano, tutta una serie di previsioni

In quest'ottica, gli intermediari finanziari possono proporsi come centro di competenza per la soluzione di tali problematiche valutative. Tale considerazione risponde a due ordini di ragioni.

Sotto un primo profilo, in presenza di piccole dimensioni d'impresa, lo sviluppo interno del patrimonio di conoscenze necessario per supportare il processo di internazionalizzazione appare non solo non conveniente ma anche scarsamente praticabile. Tale imprese non dispongono infatti di dimensioni tali da giustificare investimenti in aree diverse da quelle più strettamente legate al core business. Manca di conseguenza la massa critica affinché lo sviluppo di queste funzioni non rimanga bloccato su livelli sub-ottimali. Di qui la necessità di ricorrere all'esterno (outsourcing) per acquisire a costi sostenibili risorse comunque critiche per il posizionamento competitivo⁽⁵⁸⁾. In questo contesto le banche sono portatori di capacità peculiari e di risorse informative che le possono consentire di fare da punto di raccolta e di filtro dei diversi flussi informativi a supporto delle scelte strategiche.

In secondo luogo, in un panorama industriale quale quello italiano connotato da una moltitudine di piccole e medie imprese lontane dai mercati finanziari, le banche costituiscono il referente finanziario principale, se non unico, di questi soggetti. Attraverso i rapporti di clientela in essere, possono essere pertanto veicolati, accanto alle risorse creditizie, servizi di supporto sia di natura finanziaria che di tipo reale⁽⁵⁹⁾.

Tutto ciò richiede una profonda evoluzione dei rapporti banca-impresa. Al presente, in un contesto di relazioni di clientela frammentate (fidi multipli) e prevalentemente orientate

normative finalizzate a sostenere, mediante agevolazioni pubbliche, l'attività internazionale delle nostre imprese, in particolare quelle piccole e medie: a titolo di esempio, si richiamano la L. 277/77 (export di beni e servizi), la L. 100/90 (acquisizione di quote in società o imprese estere), la L. 394/81 (realizzazione di programmi di penetrazione commerciale all'estero), la L. 304/90 (partecipazione a gare internazionali), il D.lgs. 143/98, art. 22 e il D.M. 136/00 (realizzazione di studi di fattibilità collegati a esportazioni o investimenti all'estero).

⁽⁵⁸⁾ Cfr. Hinterhuber e Stuhec (1996); Quinn e Hilmer (1995).

⁽⁵⁹⁾ Per un approfondimento sui servizi di natura reale a supporto delle strategie di internazionalizzazione si rimanda a Alessandrini (1997).

alla concessione di credito a breve termine (sistema « *lending oriented* »)⁽⁶⁰⁾, l'offerta di prodotti e soprattutto di servizi mirati al comparto delle piccole-medie imprese è nella generalità dei casi assai modesta. La situazione appare ancora più carente se si fa riferimento alle attività sopra descritte di supporto delle scelte di internazionalizzazione.

Si tratta quindi di colmare questo divario anche se le barriere che si frappongono al raggiungimento di questo obiettivo appaiono di assoluto rilievo. Tali ostacoli sono di matrice « culturale » prima ancora che tecnica e discendono dalla tradizione di « antagonismo e diffidenza reciproca »⁽⁶¹⁾ che connota i rapporti tra banche e imprese, in particolare medio-piccole. L'offerta di servizi a valore aggiunto secondo una prospettiva consulenziale può rappresentare l'occasione per avviare una ristrutturazione dei rapporti di clientela e portare progressivamente al superamento della logica dei fidi multipli. La percezione nell'offerta dell'intermediario di elementi di differenziazione e di valore aggiunto può infatti spingere l'impresa verso una progressiva stabilizzazione e concentrazione del rapporto di clientela avviando così un circolo virtuoso che tende ad autoalimentarsi: la progressiva concentrazione della relazione di clientela aumenta la capacità valutativa dell'intermediario e di conseguenza le possibilità di focalizzazione dell'offerta sui bisogni dell'impresa ponendo le premesse per una crescente fidelizzazione del cliente-impresa.

Nella prospettiva delle imprese protagoniste di processi di internazionalizzazione queste considerazioni assumono maggiore significatività. Come sottolineato, l'internazionalizzazione aumenta, da parte dell'impresa, l'esigenza di servizi in quanto, da un lato, aumenta la complessità delle problematiche da affrontare, dall'altro, amplia l'orizzonte spaziale dell'attività di impresa.

In quest'ottica assume valenza strategica, per le banche italiane, la capacità di far fronte a questa domanda evoluta di supporto:

⁽⁶⁰⁾ Per un'analisi approfondita delle peculiarità del sistema italiano di intermediazione bancaria si faccia riferimento, tra gli altri, a: Cotta Ramusino (1993); Mattei Gentili (1993); Rossignoli e Chesini (1994).

⁽⁶¹⁾ Cfr. Cotta Ramusino (1998).

— sia attraverso la realizzazione di pacchetti di servizi, finanziari e reali, dedicati al segmento corporate, in grado di indirizzare le scelte di internazionalizzazione;

— sia attraverso al costruzione di una rete internazionale che affianchi l'impresa nella gestione dell'attività nei paesi destinatari degli investimenti.

Le banche che per prime si muoveranno in questa direzione si ritiene potranno acquisire importanti e stabili quote di mercato non solo all'interno dei paesi esteri ove si indirizzano le scelte di internazionalizzazione ma, anche e soprattutto, sul mercato domestico in considerazione degli stretti legami, più volte sottolineati, esistenti tra imprese italiane e imprese estere. Di conseguenza il supporto all'internazionalizzazione può rappresentare uno strumento competitivo a disposizione delle banche per fidelizzare la parte migliore, in termini di capacità strategica, del proprio portafoglio clienti⁽⁶²⁾.

Recenti evidenze empiriche⁽⁶³⁾ confermano le conclusioni sopra riportate.

La forte presenza, tra gli intermediari finanziari italiani che si stanno affacciando su mercati europei orientali, di banche dell'area nordoccidentale del paese e tra queste di banche popolari e casse di risparmio, tradizionalmente focalizzate sul segmento delle imprese minori, conferma come l'espansione degli istituti finanziari italiani nell'Est europeo sia avvenuta e stia avvenendo seguendo i percorsi effettuati dalla propria clientela domestica. Non si tratta quindi di investimenti generalizzati in tutti i paesi dell'area, volti a conquistare quote su mercati in espansione; si riscontrano invece investimenti mirati nei mercati di elezione delle imprese clienti e finalizzati a supportarne l'attività internazionale sotto il versante finanziario⁽⁶⁴⁾. Generalizzando le osservazioni fatte, è quindi possibile identifi-

⁽⁶²⁾ Ad oggi la presenza di intermediari italiani nei mercati europei orientali riguarda prevalentemente banche medio-grandi, insediate nel Nord, e in particolare di banche popolari.

⁽⁶³⁾ Cfr. Banca Commerciale Italiana (2000).

⁽⁶⁴⁾ Caso emblematico è costituito da Veneto Banca che per sostenere e assistere le piccole e medie aziende del Veneto, caratterizzate da un vivace flusso di interscambio con il mercato romeno, ha acquisito l'80% del capitale di Banca Italo Romana Spa. Tale operazione rappresenta un completamento rilevante dei collegamenti strategici di cui la banca dispone già da anni nei

care per le istituzioni finanziarie due principali opzioni strategiche, tra loro non complementari⁽⁶⁵⁾:

— una prima, ispirata a logiche di tipo « *looking for the market* », attivabile in prevalenza da parte di grandi istituzioni finanziarie a livello mondiale impegnate a conquistare posizioni di leadership in un sistema allargato⁽⁶⁶⁾. In quest'ottica la presenza sui mercati in transizione è funzionale al conseguimento delle economie dimensionali richieste dalla competizione a livello globale: i paesi europei orientali, secondo tale prospettiva, sono trattati alla stregua di mercati emergenti e la entrata in tali mercati è valutata in funzione delle prospettive di crescita degli stessi (la cosiddetta « *pull view* »)⁽⁶⁷⁾;

— una seconda opzione, definibile come « *following the client* », ove l'operatività sui mercati orientali è dettata dalla necessità di sostenere i processi di internazionalizzazione della propria clientela domestica e di soddisfare le esigenze finanziarie connesse alla loro attività su scala internazionale⁽⁶⁸⁾. Le

paesi dell'Est Europa (Croazia, Repubblica Ceca, Ungheria, Slovacchia e Slovenia) attraverso banche partecipate.

⁽⁶⁵⁾ Le modalità di attuazione di queste strategie sono diverse ma passano generalmente attraverso l'acquisizione di partecipazioni in istituti finanziari appartenenti ai mercati oggetto di internazionalizzazione. Ovviamente, dal momento che le banche sono generalmente a partecipazione statale, i tempi e i modi di attuazione di queste strategie dipendono dall'evoluzione dei processi di privatizzazione dei sistemi bancari in atto dei diversi paesi. Con riferimento alla situazione romena, la privatizzazione non è ancora ultimata anche a motivo dei problemi di stabilità del sistema dovuti in primis al fallimento, avvenuto nel 1998, di Bancorex, la più grande banca statale del paese. A questo si sommano ingenti problemi di qualità del credito: secondo la Bers (1999) il rapporto tra bad loans (crediti inesigibili) ed impieghi lordi era nel 1998 pari al 35%, valore tra i più alti all'interno del gruppo dei paesi dell'Europa Orientale.

⁽⁶⁶⁾ Si fa riferimento, a titolo di esempio, ad Abn Amro, Deutsche Bank, Citibank, Ing che hanno optato per una localizzazione diffusa sui mercati dell'Europa Orientale.

⁽⁶⁷⁾ Ciò è confermato da un recente studio (Banca Commerciale Italiana, 2000) in cui si evidenzia come le banche straniere localizzino i propri investimenti, all'interno delle aree in transizione, in quei paesi connotati da maggiori prospettive di crescita del prodotto interno lordo.

⁽⁶⁸⁾ Nello studio precedentemente citato è riscontrata anche una correlazione positiva e significativa tra investimenti bancari e la presenza di relazioni in campo reale tra i paesi di origine e di destinazione degli stessi.

banche protagoniste di questi sviluppi sono in genere banche caratterizzate da stretti legami con una clientela fortemente aperta all'estero. La significativa presenza di banche di dimensioni non grandi ed appartenenti a paesi limitrofi (prevalentemente Italia, Austria e Germania) riflette le caratteristiche riscontrate nelle imprese attive nei processi di internazionalizzazione.

In sede conclusiva possiamo riscontrare una significativa correlazione tra i percorsi strategici attuati, sul versante reale, dalle imprese e i processi di internazionalizzazione compiuti dalle banche. Queste ultime hanno fino ad oggi svolto un ruolo in genere passivo, seguendo, spesso con ritardo, i percorsi attuati dalle proprie imprese clienti. Si tratta ora di assumere una posizione proattiva, sia sfruttando le opportunità offerte dai mercati oggetto di internazionalizzazione sia — e soprattutto — stimolando a loro volta, mediante l'offerta di servizi mirati, ulteriori evoluzioni strategiche delle imprese. Si potrebbero in tal modo porre le premesse per avviare un circolo virtuoso tra i percorsi di internazionalizzazione delle nostre imprese e quelli degli intermediari finanziari.

9. Conclusioni: l'evoluzione delle strategie delle imprese italiane.

In base alle evidenze sopra riportate è possibile sviluppare alcune riflessioni circa l'evoluzione strategica adottate delle piccole e medie imprese italiane.

Storicamente lo sviluppo dei distretti industriali ha costituito lo strumento originale con cui le piccole e medie imprese italiane hanno saputo rispondere alla concorrenza internazionale⁽⁶⁹⁾. Nell'ambito della progressiva e crescente integrazione del mercato europeo le imprese minori hanno saputo rispondere efficacemente alla sfida dei concorrenti europei — mediamente di dimensioni superiori — attraverso lo sviluppo di relazioni competitive e cooperative all'interno delle aree sistema. In questo modo i vantaggi derivanti dalle ridotte dimensioni, e in particolare quello della flessibilità produttiva, sono stati mante-

⁽⁶⁹⁾ Si veda Velo (1996).

nuti, pur garantendo lo sviluppo di punti di forza tipici della grande impresa, quali ad esempio quello delle economie di scala. Allo stesso tempo, la competizione interna al sistema ha costituito un incentivo costante all'innovazione produttiva che le relazioni cooperative hanno permesso di diffondere nel sistema.

In questo contesto le imprese italiane si sono caratterizzate per la spiccata vocazione produttiva e la conseguente esiguità delle risorse dedicate alle funzioni manageriali e di supporto. In un quadro come quello che ha contraddistinto l'Europa fino agli anni settanta, caratterizzato da una domanda in continua espansione e da un contesto tecnologico relativamente stabile, questo assetto strategico ha portato le imprese ad assumere un forte « orientamento al prodotto » consentendo di beneficiare di un efficace posizionamento competitivo. Tuttavia, esaurito il ciclo di sviluppo caratterizzato da elevati tassi di crescita si è progressivamente affermato un nuovo contesto macroeconomico i cui aspetti fondamentali sono costituiti da una domanda sostanzialmente stabile in termini di volumi ma molto volatile in termini di gusti e preferenze, dall'apertura dei mercati alla concorrenza internazionale, dal processo di accelerazione del grado di innovazione tecnologica e, con riferimento ai settori tradizionali, dall'emergere di nuovi concorrenti provenienti da aree a basso costo del lavoro.

È evidente che questo contesto competitivo ha favorito le imprese più innovative a livello sia tecnologico che strategico-organizzativo oltre a quelle dotate di un forte radicamento al mercato e, conseguentemente, meglio in grado di cogliere l'evoluzione della domanda. Le piccole e medie imprese italiane in una prima fase si sono dunque trovate in una posizione di difficoltà per diversi ordini di motivazioni⁽⁷⁰⁾. Da un lato, il processo di forte accelerazione tecnologica ha messo in luce i limiti della piccola dimensione essendo le spese di ricerca e sviluppo un costo fisso le cui dimensioni sono sostenibili, anche alla luce degli incerti risultati, solo all'interno di imprese caratterizzate da dimensioni tali da permettere il pieno sfruttamento delle economie di scala.

⁽⁷⁰⁾ Cfr. Cotta Ramusino (1998).

In secondo luogo, il ricorso prevalente alla commercializzazione tramite canali intermediati ha privato le imprese di un forte legame con il mercato, legame che in alcuni settori è divenuto strategico a seguito dei repentini mutamenti dei gusti e delle caratteristiche della domanda. In un contesto competitivo caratterizzato da una domanda mutevole il deciso « orientamento al prodotto » delle imprese italiane ha costituito invece un ostacolo laddove la vicinanza al mercato è divenuta un elemento decisivo per seguire i mutamenti dei consumatori. In questo contesto l'assenza di una presenza internazionale della rete commerciale ha costituito un elemento di debolezza per molte imprese. A questa debolezza strategica dal lato commerciale si è affiancata nei settori tradizionali un'altrettanto grave debolezza dal punto di vista produttivo. La concorrenza da parte di imprese localizzate nei paesi emergenti ha sottoposto le imprese italiane — anche quelle che hanno perseguito strategie di differenziazione — a una forte concorrenza di prezzo mettendo in luce il ritardo che a livello di sistema le imprese italiane avevano accumulato nel perseguire strategie di internazionalizzazione produttiva.

Questo processo ha messo chiaramente in evidenza il ruolo strategico delle risorse manageriali. Avendo le piccole e medie imprese fondato il loro successo competitivo prevalentemente sul know-how tecnico produttivo le risorse imprenditoriali si erano di conseguenza concentrate in quest'area funzionale. Conseguentemente, sono risultate sottodimensionate o addirittura inesistenti aree funzionali divenute progressivamente sempre più strategiche quali la finanza, la logistica, il controllo di gestione oltre ai già citati casi del marketing e della ricerca e sviluppo. Queste lacune manageriali hanno portato di fatto a un indebolimento della posizione competitiva del sistema industriale delle piccole e medie imprese italiane ⁽⁷¹⁾.

⁽⁷¹⁾ Sulle debolezze del sistema industriale italiano si veda il saggio di Varaldo, Bellini, Bonaccorsi e Riccaboni (1998) i quali così si esprimono: « Il decennio che sta per concludersi ha visto il sostanziale esaurimento dei vantaggi delle capacità espansive del modello di industrializzazione dal basso. Esso resta ancora competitivo su scala internazionale ed è destinato auspicabilmente a sopravvivere a lungo, ma non consente più di sostenere tassi elevati di crescita su vasta scala per il nostro paese » (p. 14).

Una delle conseguenze più evidenti di questo progressiva erosione competitiva è stata l'emergere di quello che alcuni autori hanno definito il « gap di internazionalizzazione »⁽⁷²⁾ ovvero il più basso livello di internazionalizzazione che ancora alla metà degli anni ottanta caratterizzava le imprese italiane nei confronti dei principali concorrenti esteri.

Negli anni più recenti tuttavia si stanno progressivamente affermando nuovi fenomeni che sembrano indicare un mutamento del quadro delineato. Alcune imprese infatti hanno perseguito nuovi percorsi strategici di cui l'emergere di fenomeni di internazionalizzazione produttiva è solo uno degli aspetti più significativi. Lo sviluppo di strategie internazionali da parte delle piccole e medie imprese è oggi un fenomeno sempre più evidente e riconosciuto da più autori⁽⁷³⁾.

La nostra ricerca conferma questa tendenza mettendo tuttavia in evidenza come il fenomeno sia complesso e come il numero degli operatori coinvolti sia probabilmente molto più ampio di quanto le stime basate sui soli investimenti esteri lascino immaginare. Le imprese studiate nel nostro campione stanno infatti sviluppando strategie relativamente innovative che possono essere interpretate come la risposta delle piccole e medie imprese al nuovo quadro competitivo delineato in precedenza.

Con riferimento alla presenza italiana nell'area nordoccidentale della Romania è possibile affermare che il fenomeno sia il frutto di un processo di apertura internazionale dei distretti. La rete di relazioni sviluppata nei distretti d'origine sembra infatti espandersi su scala internazionale anche sul territorio romeno. Questo processo ha determinato un ampliamento dell'orizzonte spaziale delle relazioni tra le imprese distrettuali, che, per quanto continuino a conservare un forte radicamento in specifici ambiti territoriali, tendono a evol-

⁽⁷²⁾ Cfr. ICE (1997).

⁽⁷³⁾ Mariotti e Mutinelli (ICE, 1999, p. 6) a tale proposito affermano: « Siamo oggi inequivocabilmente entrati in un processo di internazionalizzazione diffusa del sistema industriale italiano, che vede anche nel campo delle piccole e medie dimensioni emergere nuove configurazioni d'impresa, nelle quali le diverse attività funzionali — finanza, produzione, distribuzione e marketing — risultano sempre più spalmate nello spazio economico internazionale ». Beccattini (1999) più poeticamente parla invece di « fioritura della piccola impresa ».

vere su scala internazionale. Il distretto tende così ad aprirsi, superando il vincolo dettato dalla contiguità territoriale. Va tuttavia sottolineato come il processo non determini una rottura dei legami all'interno dei comprensori di appartenenza delle imprese che hanno attuato scelte di internazionalizzazione⁽⁷⁴⁾. I rapporti tradizionali si conservano ed evolvono all'esterno del comprensorio originario, replicando modelli e routine organizzative sperimentati. L'analisi svolta ha evidenziato come le logiche di collaborazione-competizione attuate su base locale tendano a affermarsi anche sul territorio romeno, che mostra, come visto, alcuni tratti di un comprensorio distrettuale.

Le imprese italiane che hanno realizzato questo processo vengono assumere un ruolo di centralità strategica nell'ambito della rete internazionale, possono essere sia imprese guida delle singole aree distrettuali sia imprese terze che, pur non svolgendo un ruolo di centro nel comprensorio di appartenenza, rivestono tale ruolo all'interno dell'architettura reticolare che si è affermata su base internazionale (distretti italiani più distretto romeno).

Si è dunque venuta a generare un'architettura reticolare internazionale⁽⁷⁵⁾ dal momento che una pluralità di imprese svolgono funzioni guida, sia pure limitatamente o ad alcune fasi della catena del valore o ad alcune tipologie di attività o ad alcune aree geografiche. All'interno della rete internazionale coesistono imprese leader nei singoli distretti italiani, imprese che presidiano le relazioni internazionali, imprese al centro della rete locale romena. Il ruolo delle imprese guida è particolarmente importante in quanto sono queste imprese che assumono la leadership strategica della rete stessa. L'analisi delle scelte strategiche di queste imprese di fatto corrisponde all'analisi delle scelte strategiche dell'intero network. A questo proposito le imprese nodali analizzate hanno messo in evidenza come le strategie di internazionalizzazione — sia realizzate at-

(74) Da questo punto di vista l'ambito territoriale cessa di essere un vincolo all'espansione delle imprese pur mantenendo quegli elementi di sostegno alla competitività tipici del distretto. Cfr. Usai e Velo (1995).

(75) Cfr. Chetty e Blankenburg Holm (2000); Hedlund (1986); Hedlund e Rolander (1990).

traverso gli investimenti diretti che tramite la sub-fornitura internazionale — si inquadrano nell'ambito di un percorso volto a perseguire strategie di differenziazione⁽⁷⁶⁾. È in questo ambito che si inseriscono le politiche di delocalizzazione su scala internazionale volte a ottenere costi in linea con quelli dei principali concorrenti internazionali pur mantenendo la flessibilità garantita dalle politiche di decentramento produttivo.

Il processo in corso sembra quindi portare a una crescita delle imprese analizzate non solo e non tanto in termini dimensionali ma soprattutto in termini strategici, di risorse manageriali e di strutture organizzative. Le imprese del campione, infatti, trovandosi a gestire problematiche relativamente nuove su scala internazionale, sono state sottoposte a forti tensioni in termini di capacità di gestire questi processi. Queste tensioni hanno fatto emergere la necessità di sviluppare, sia all'interno delle imprese che attraverso forme di cooperazione con fornitori di servizi, quelle aree manageriali e funzionali in cui più carenti sono le imprese medio piccole. Il processo sembra quindi progressivamente evolvere verso il raggiungimento da parte delle imprese di quelle « capacità organizzative e imprenditoriali evolute in grado di rivestire un ruolo crescente nel panorama della divisione internazionale del lavoro »⁽⁷⁷⁾.

Risulta evidente che le strategie illustrate non possono garantire da sole il successo delle imprese. Lo sviluppo di una rete produttiva internazionale è infatti una condizione necessaria, ma non sufficiente, per affermarsi sui mercati internazionali. Accanto a queste strategie produttive sono altrettanto necessarie strategie innovative con riferimento capacità di marketing e di innovazione delle imprese. Questi processi ovviamente sono stati solo parzialmente coinvolti nel processo di sviluppo internazionale delle Pmi in Romania e quindi non sono state oggetto specifico della nostra indagine.

Dalla nostra analisi emerge comunque come anche le imprese minori italiane siano sempre più propense ad avviare processi d'internazionalizzazione di tipo produttivo. L'indagine condotta nel distretto di Arad, Bihor, Timis e Satu Mare eviden-

⁽⁷⁶⁾ In questo senso si esprime anche Graziani (1998).

⁽⁷⁷⁾ Varaldo, Bellini, Bonaccorsi e Riccaboni (1998, p. 17).

zia infatti una numerosa ed attiva presenza di piccole-medie italiane. Tale presenza non è, come evidenziato, un fenomeno isolato od occasionale ma rientra all'interno di un processo di apertura internazionale delle nostre aree distrettuali che è trainato dalle realtà imprenditoriali più dinamiche.

Bibliografia.

- AA.VV. (1995), *Il traffico di perfezionamento passivo nel settore tessile-abbigliamento italiano*, in *Sinergie, Rapporti di ricerca*, n. 1, 1995.
- ALESSANDRINI S. (1997), *L'evoluzione delle strategie di internazionalizzazione e la domanda di servizi*, in ALESSANDRINI S. (a cura di), *I servizi reali all'internazionalizzazione delle imprese*, Il Mulino, Bologna.
- ANCI (2000), *Il traffico di perfezionamento passivo nel settore calzaturiero*, ANCI, Milano.
- ANSOFF H.I. (1984), *Implementing Strategic Management*, Prentice-Hall, 1984.
- BANCA COMMERCIALE ITALIANA - SERVIZIO STUDI (2000), *I sistemi bancari dell'Europa Centrale ed orientale e la sfida dell'allargamento della UE*, in *Tendenze Monetarie*, n. 79.
- BECCATTINI G. (1998), *Distretti industriali e made in Italy*, Bollati Boringhieri, Torino.
- (1999), *La fioritura della piccola impresa e il ritorno dei distretti industriali*, in *Economia e Politica Industriale*, n. 103, pp. 5-16.
- BERS (1999), *Annual report*, Bers, Londra.
- BUTERA F. (1989), *Il manager degli anni '90 nell'impresa flessibile orientata al mercato*, in *L'impresa*, n. 5.
- CAFFERATA R. (1995), *Vantaggio competitivo e internazionalizzazione delle imprese*, in GRASSELLI P. e CAVAZZONI G. (a cura di), *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Atti del Convegno, Perugia 18-19 maggio 1995, Università degli Studi di Perugia, Perugia, pp. 65-74.
- CAFFERATA R. e GENCO P. (a cura di) (1997), *Competitività, informazioni e internazionalizzazione delle piccole-medie imprese*, Il Mulino, Bologna.
- CAFFERATA e MENSIS R. (1995), *The role of information in the internationalisation of SMEs: a typological approach*, in *International Small Business Journal*, vol. 13 no. 3, pp. 35-46.
- CALVELLI A., 1997, *Scelte d'impresa e mercati internazionali*, Giappichelli Editore, Torino.
- CAROLI M.G. e FRATOCCHI L., 2000, *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*, Franco Angeli, Milano.
- CASELLI L., FERRANDO P.M. e GOZZI A. (1990), *Il gruppo nell'evoluzione del sistema aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- CHANDLER A. JR. (1990), *The enduring logic of industrial success*, in *Harvard Business Review*, March, April, pp. 130-140.

- CHETTY S. e BLANKENBURG HOLM D. (2000), *Internationalisation of small to medium size manufacturing firms: a network approach*, in *International Business Review*, no. 9, pp. 78-93.
- COMINOTTI R. e MARIOTTI S. (a cura di) (1997), *Italia multinazionale 1996: tendenze e protagonisti dell'internazionalizzazione*, F. Angeli, Milano.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2000), *Observatoire européen des PME. Sixième Rapport 2000*, Luxembourg.
- COSTABILE M. e SANGUIGNI V. (1999), *Le ricerche sui proto-distretti calabresi*, Atti del Convegno annuale di Sinergie Arcavacata-Settingiano, 9-10 settembre 1999: *Imprese e contesti relazionali: la gestione delle imprese tra istituzioni mercati*.
- COTTA RAMUSINO E. (1993), *Il sistema finanziario italiano*, Pirola, Milano.
- (1998), *Imprese e industria finanziaria nel processo di globalizzazione*, Giuffrè, Milano.
- DE NARDIS S. e TRAÙ F. (1999), *Specializzazione produttiva e qualità dei prodotti: misure della pressione competitiva sull'industria italiana*, in *Rivista italiana degli Economisti*, anno IV, n. 2, p. 177-212.
- DUNNING J. H. (1993), *Multinational enterprises and the global economy*, Addison Wesley Publisher.
- EU COMMISSION (1999a), *Enterprises in Europe: Fifth Report*, Luxembourg.
- (1999b), *The Contribution of Business to Industrial Performance. A Common Policy Framework*, Luxembourg.
- FRATTOCCHI, L. (1997), *L'architettura per l'indagine degli assetti reticolari alla scala internazionale*, in LORENZONI G. (a cura di) (1992), *Architetture reticolari e processi di internazionalizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- FUJITA M. (1995a), *Small and medium-sized transnational corporations: trends and patterns of foreign direct investment*, in *Small Business Economics*, n. 3, Vol. 7, pp. 183-204.
- (1995b), *Small and medium-sized transnational corporations: salient features*, in *Small Business Economics*, n. 4, Vol. 7, pp. 251-271.
- GIARGIA G. e ENGELS F. (1993), *L'innovazione in alcune aree sistema industriali italiane*, in GOLINELLI G.M. e BACCARANI C. (a cura di) (1993), *Testimonianze sull'impresa distrettuale e sull'evoluzione delle aree a specializzazione produttiva*, Istituto Tagliacarne, Padova.
- GOLINELLI G.M. (1992), *I problemi strategici dell'impresa minore*, in *Sinergie*, n. 27, pp. 25-32.
- GOMES CASSERES B. (1997), *Alliance strategies of small firms*, in *Small Business Economics*, n. 1, Vol. 9, pp. 33-45.
- GRANDINETTI R. e RULLANI E. (1996) *Impresa transnazionale ed economia globale*, Nis, Roma.
- GRAZIANI G. (1998), *Globalization of production in the textile and clothing industries: the case of Italian foreign direct investment in Eastern Europe*, BRIE working paper series, Berkley.
- HEDLUND G. (1986), *The Hypermodern MNC. A Hierarchy?*, in *Human Resource Management*, vol. 25, n. 1.
- HEDLUND e ROLANDER D. (1990), *Action in Heterarchies. New Approaches to Managing the MNC*, in BARTLETT C.A., DOZ Y.L. e HEDLUND G. (1990), *Managing the Global Firm*, Routledge, London.

- HINTERHUBER H. e STUHEC U. (1996), *Competenze distintive e outsourcing strategico*, in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 4.
- ICE (1997), *Le trasformazioni strutturali dell'internazionalizzazione produttiva delle imprese italiane*, MARIOTTI S. e MUTINELLI M. (a cura di), Quaderni di ricerca, n. 4.
- ICE (1999) *Rapporto annuale*, ICE, Roma.
- ILO (1999), *Statistics on occupational wages and hours of work and on food prices*, International Labour Office, Geneva.
- INTERNATIONAL MONETARY FUND (1999), *International Financial Statistics Yearbook*.
- ISTAT (1996), *Rapporto annuale. La situazione del Paese nel 1995*, Istat, Roma.
- ISTAT (1999), *Rapporto annuale*, Istat, Roma.
- JOHANSON J. (1990), *The mechanism of internationalisation*, in *International Marketing Review*, vol. 7 no. 4, pp. 11-24.
- JOHANSON e MATSSON L.G. (1988), *Internationalisation in industrial system. A network approach*, in HOOD N. e VAHLNE J.E. (eds.), *Strategies in Global Competition*, pp. 287-314.
- JOHANSON e VAHLNE J.E. (1977), *The internationalisation process of the firm. A model of knowledge development and increasing market commitment*, in *Journal of International Business*, vol. 8, no. 2, pp. 23-32.
- (1990), *The mechanism of internationalisation*, in *International Marketing Review*, vol. 7 no. 4, pp. 11-24.
- KOHN T.O. (1997), *Small firm as international players*, in *Small Business Economics*, n. 1, Vol. 9, pp. 45-51.
- LANKES H.P. e STERN N. (1998), *Capital flows to Eastern Europe and the former Soviet Union*, EBRD working papers n. 27, EBRD, London.
- LANKES H.P. e VENABLES A.J. (1996), *Foreign direct investments in economic transition: the changing pattern of investments*, in *Economics of transition*, n. 4, vol. 2, pp. 331-347.
- LORENZONI G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Il Mulino, Bologna.
- (a cura di) (1992), *Accordi reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Etas Libri, Milano.
- (a cura di) (1997), *Architetture reticolari e processi di internazionalizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- MAJOCCHI A. (1998), *L'internazionalizzazione delle imprese distrettuali italiane: il caso della Romania*, Atti del Convegno dell'Associazione italiana degli economisti di impresa, Genova, Dicembre 1997.
- MANEA J. e PEARCE R. (1999), *Transnational corporation strategies and industrial transition: the case of Romania*, Discussion papers in international investment & management, The University of Reading, Reading.
- MATTEI GENTILI M. (1993), *Il fido multiplo e la nuova regolamentazione dell'attività bancaria*, in *Bancanotizie*, n. 3.
- MENSI R. e NESPOLO S. (1997), *Internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane dalla proposta alla verifica di un modello*, in CAFFERATA R. e GENCO P. (a cura di) (1997) *Competitività, informazioni e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Il Mulino, Bologna, pp. 53-73.

- MILES R.E. e SNOW C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill, New York.
- MINTZBERG H., RAISINGHANI D. e THEORET A. (1976), *The Structure of Unstructured Decision Process*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. XXI.
- MUTINELLI M. (1997), *Le partecipazioni industriali italiane all'estero*, in COMINOTTI R. e MARIOTTI S. (a cura di) (1997), *Italia multinazionale 1996: tendenze e protagonisti dell'internazionalizzazione*, F. Angeli, Milano, pp. 47-116.
- MUTINELLI M. e PISCITELLO L., (1997), *Differences in the strategic orientation of the Italian MNEs in the Central and Eastern Europe. The influence of firm-specific factors in International business review*, vol. 6. No 2 pp. 185-205.
- MODA INDUSTRIA (1997), *Rapporto di settore*, Milano.
- NARDIN G. (1997), *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese: una necessaria premessa*, in AA.VV. (1997), *I processi di internazionalizzazione delle imprese modenesi*, Dipartimento economia aziendale, Università di Modena, pg. 39-56.
- OECD (1996), *Transition at the local level*, Centre for co-operation with the economies in transition, Paris.
- PAZIENZA M.G. (1998), *Criteri identificativi dei distretti industriali e misure di politica economica*, in *Credito Popolare*, n. 2.
- PETERSEN B. e PEDERSEN T. (1997), *Twenty years after. Support and critique of the Uppsala internationalisation model*, in BJORKMANN I. e FORSGREN M. (1997), *The nature of the international firm. Nordic contribution to international business research*, Munksgaard International Publisher, Copenhagen, pp. 117-133.
- PORTER M.E. (1998), *Clusters and the New Economics of Competition*, in *Harvard Business Review*, November-December.
- QUINN J.B. e HILMER F.G. (1995), *Outsourcing strategico: istruzioni per l'uso*, in *L'Impresa*, n. 10.
- RDA (1999), *Main financial and economic indicators*, in: www.rda.ro/.
- ROSSIGNOLI B. e CHESINI G. (1994), *Le relazioni banca - impresa. Aspetti teorici e considerazioni sulla situazione italiana*, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 3.
- RUBALCABA BERMEJO L. (1999), *Business Services in European Industry. Growth, Employment and Competitiveness*, European Commission, DGIII-Industry, 1999.
- SABA A. (1997), *Il modello italiano. La specializzazione flessibile e i distretti industriali*, F. Angeli, Milano.
- SCAFARTO T. (1994), *L'impresa minore del Frusinate. Caratteristiche strutturali, imprenditoriali, ambiente operativo e profili imprenditoriali*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- SIMON H.A. (1960), *The New Science of Management Decision*, Harper & Row.
- TRAU F. (1999) (a cura di), *La questione dimensionale nell'industria italiana*, Il Mulino, Bologna.
- TURNBULL P.W. (1987), *La teoria degli stadi di internazionalizzazione rilievi critici e verifiche empiriche*, in VARALDO R. e ROSSON P.J., *Profili gestionali delle imprese esportatrici*, Giappichelli Editore, Torino, pp. 81-101.

- YIN R.K. (1994), *Case study research. Design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- UN, anni vari, *World Investment Report*, United Nations, New York and Geneva.
- USAI G. e VELO D. (1995), *I sistemi locali nell'Europa comunitaria*, in *Sinergie*, n. 36-37.
- VACCÀ S. (1986), *L'economia delle relazioni tra imprese: dall'espansione dimensionale allo sviluppo per reti esterne*, in *Economia e Politica Industriale*, n. 51.
- VARALDO R. e FERRUCCI L. (a cura di) (1997), *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, F. Angeli, Milano.
- VARALDO R., BELLINI N., BONACCORSI A. e RICCABONI M. (1998), *La diversità dell'industria italiana nella nuova integrazione economica internazionale*, in *Economia e Politica industriale*, n. 100, p. 7-43.
- VELO D. (1996), *Le specificità del caso italiano nel contesto europeo*, in *Cambiamento delle istituzioni economiche e nuovo sviluppo in Italia e in Europa*, a cura di S. Beretta e P. Bianchi, Il Mulino, Bologna.
- WILLIAMSON O.E. (1971), *The vertical integration of production: market failure considerations*, in *American Economic Review*, May, n. 61, pp. 112-123.
- (1973), *Markets and hierarchies: some elementary considerations*, in *American Economic Review*, May, n. 63, pp. 316-325.
- ZUCHELLA A. e MACCARINI M.E. (1999), *I nuovi percorsi di internazionalizzazione. Le strategie delle piccole e medie imprese italiane*, Giuffrè, Milano.

COLLANE DELLA FONDAZIONE GIORDANO DELL'AMORE (già Fondazione Finafrica)

COLLANA "FINANZA E SVILUPPO"

1. ANDREA SIRONI, *I derivati per la gestione del rischio di credito*
2. GIAMPAOLO ARACHI, *Problemi di tassazione degli strumenti finanziari derivati*
3. ARNALDO MAURI e CESARE CONTI, *Finanza informale, finanza etica e finanza internazionale nelle piccole e medie imprese*
4. FRANCESCO BRIOSCHI e GIULIO CAINELLI, *Diffusione e caratteristiche dei gruppi di piccole e medie imprese nelle aree distrettuali*
5. MASSIMO VISCONTI e DEBORAH GRBAC, *Finanza, imprese, sviluppo locale: casi di paesi europei in transizione*
6. OSCAR GARAVELLO e GIORGIO BARBA NAVARETTI, *Investimenti esteri delle imprese italiane nei paesi emergenti*
7. DARIO VELO e ANTONIO MAJOCCHI, *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese nell'Europa Centro Orientale*

COLLANA "MONETA E FINANZA NELLE ECONOMIE IN SVILUPPO"

1. SERGIO BORTOLANI e ANITA SANTORUM, *Moneta e banca in Cina*
2. ARNALDO MAURI, *Problematiche finanziarie dello sviluppo rurale*
3. MONICA S. FONG e HELI PERRETT, *Women and Credit. The Experience of Providing Financial Services to Rural Women in Developing Countries*
4. LAURA VIGANÒ, *La capacità di credito: analisi delle determinanti e strumenti per la valutazione nelle economie in via di sviluppo*

COLLANA "COOPERAZIONE E SVILUPPO"

1. *Europe's Role in World Development*
2. SERGIO ALESSANDRINI, *La politica italiana di cooperazione allo sviluppo*
3. CARLO SECCHI, *La rilocalizzazione produttiva italiana nei paesi in via di sviluppo*
4. PIERO FERRI, *L'indebitamento dei paesi in via di sviluppo tra cooperazione e crisi petrolifere*
5. DETALMO PIRZIO BIROLI, *Il Sahel*
6. GIANNI FODELLA, *Diffusione della tecnologia e organizzazione nello sviluppo economico*
7. CARLO MACCHERONI e ARNALDO MAURI, *Le migrazioni dall'Africa mediterranea verso l'Italia*

COLLANA "I MERCATI CREDITIZI AFRICANI"

1. GIORDANO DELL'AMORE, *I sistemi bancari nei Paesi africani*
2. SERGIO BORTOLANI, *Il sistema bancario del Niger*
3. *La mobilitazione del risparmio nei Paesi africani*
4. PAOLO MOTTURA, *Il sistema bancario della Tunisia*

5. BRUNO ROSSIGNOLI, *Il sistema bancario dell'Algeria*
6. LORENZO FREDIANI, *Il sistema bancario del Gabon e la Banca Centrale degli Stati dell'Africa Equatoriale e del Camerun*
7. ADALBERTO ALBERICI e MAURIZIO BARAVELLI, *Risparmio e Casse di risparmio nei Paesi africani*
8. GIORDANO DELL'AMORE, *Il credito agrario nei Paesi africani*
9. MARCO ONADO e ANTONIO PORTERI, *Il sistema bancario e la formazione del risparmio nel Lesotho*
10. CLARA CASELLI, *Il sistema bancario della Tanzania*
11. SERGIO BORTOLANI, *La banca centrale in Africa*
12. LORENZO FREDIANI, *La politica di liquidità e le banche di deposito in Kenya*
13. *Il credito agrario per lo sviluppo*
14. ARNALDO MAURI, *La mobilitazione del risparmio familiare: uno strumento per lo sviluppo*
15. ALWYN B. TAYLOR, *Money and Banking in Sierra Leone*
16. ANDREA CALAMANTI, *Mercato mobiliare e sottosviluppo: la borsa valori in Costa d'Avorio, Marocco e Tunisia*
17. CLARA CASELLI, *L'internationalisation bancaire en Egypte*
18. ARNALDO MAURI e CLARA CASELLI, *Moneta bancaria in Etiopia*
19. MARIO MASINI, *Rural Finance Profiles in African Countries*, volume I
20. MARIO MASINI, *Rural Finance Profiles in African Countries*, volume II
21. ADERA ABEBE, *The Financial Sector and Economic Development: Reflections on Africa*

Per Informazioni e Acquisti

Dott. A. Giuffrè Editore S.p.A. - Via Busto Arsizio, 40 - 20151 Milano
 Tel. 02/380.892.90 - Fax 02/380.095.82
<http://www.giuffre.it>

Centri di documentazione e di distribuzione Giuffrè



STAMPATO CON I TIPI
DELLA TIPOGRAFIA
«MORI & C. S.p.A.»
VARESE

DD 02111750
S 00000216
L'INTERNAZ. DELLE
PICCOLE E MEDIE
IMPRESE NELL'EUR
VELO D.
MAJOCCHI A.

A GIUFFRÈ
EDITORE

Il presente lavoro raccoglie i risultati di un ampio progetto di ricerca volto a indagare alcuni aspetti del processo di internazionalizzazione delle Pmi verso i paesi dell'Europa centrale e orientale con particolare riferimento al caso degli investimenti italiani in Romania. Il lavoro si articola in 3 parti.

Nella prima parte vengono analizzate le modalità di crescita nei paesi dell'Est da parte delle imprese occidentali attraverso lo strumento degli accordi interaziendali. Il capitolo raccoglie i risultati di una ricerca empirica e fornisce una serie di informazioni su un fenomeno la cui importanza economica è crescente ma che è ancora poco conosciuto a causa della scarsità di dati statistici e della mancanza di indagini approfondite del fenomeno.

La seconda e terza parte invece presentano il caso della esplosione degli investimenti italiani in Romania da parte delle imprese italiane di dimensioni medio-piccole. Il fenomeno è analizzato da due punti di vista. Nel secondo capitolo sono studiati i fenomeni di internazionalizzazione verso la Romania che si sono sviluppati nei distretti industriali veneti fornendo sia un'interpretazione teorica del fenomeno che una sua analisi empirica. Nel terzo capitolo sono analizzate le strategie delle imprese italiane che hanno sviluppato rapporti nell'area nord-occidentale della Romania costituendo in quell'area un aggregato di imprese simile a quello già realizzato in alcuni distretti italiani. In questo quadro sono fornite alcune stime della dimensione di un fenomeno delocalizzativo che ultimamente ha attirato l'attenzione della stampa e della pubblica opinione.

