

# Vincoli e opportunità per gli imprenditori italiani in Asia

EDITORIALE

## Premessa

Quella sull'Asia – e sull'Estremo Oriente in particolare – è una ricerca nata da due constatazioni: la prima l'aver osservato dai fatti e dai numeri che l'Estremo Oriente è popolato di imprese e banche tedesche, danesi, francesi, senza contare quelle americane e quelle giapponesi che sono di casa; la seconda è l'aver rilevato la scarsa presenza di imprese e banche italiane, se si escludono quelle di alcuni settori presenti in area con operazioni export perché trascinati dal *Made in Italy*.

Assieme le due constatazioni pongono un interrogativo, anzi più interrogativi: sono le nostre imprese in ritardo nel cogliere le potenzialità dell'area oppure sono le altre imprese e banche a correre un'avventura ad alto rischio di ritorno incerto?

In subordine veniva da chiedersi se la cautela dei nostri operatori non fosse motivata dalle caratteristiche specifiche del nostro sistema produttivo, così come l'aggressiva imprenditorialità delle altre imprese europee fosse giustificata dai loro specifici punti di forza in rapporto alle esigenze dell'area, in questa fase dello sviluppo locale.

Erano due interrogativi – ci è sembrato – importanti, che meritavano di essere approfonditi non solo ai fini accademici, ma anche per le nostre imprese e per le nostre banche.

È così che abbiamo proposto ai gruppi partner dell'Università la ricerca dei risultati di cui si dà conto negli articoli del *Dossier Asia* pubblicati in questo numero della rivista. L'assenso è stato immediato ed entusiasta a conferma che nella mente di molti imprenditori e alti dirigenti ronzavano da tempo i quesiti: è opportuno o perfino necessario investire soldi, tempo e risorse per entrare nell'area? E nel caso di risposta positiva, dove e come entrare?

Quando la ricerca è stata proposta non c'erano ancora i segni di una crisi incipiente. O se c'erano, nessuno – anche fra gli osservatori più attenti – l'aveva notato. Si potevano intravedere i sintomi di affaticamento per la lunga corsa verso lo sviluppo di alcune economie come quella

thailandese o malese; sintomi nella tremenda congestione del traffico e nella faticosa rincorsa per adeguare le infrastrutture. Ma nessuno aveva previsto il brusco sconquasso che è seguito.

Alla luce di quello che è poi successo vien da dire che mai ricerca fu più tempestiva. La crisi che ha preso corpo nel mentre la ricerca si dipanava ha reso più pregnanti gli interrogativi, più evidente la necessità di ragionare sull'opportunità della presenza nella regione, più urgente che mai riflettere sui rischi impliciti o espliciti insiti nel dispiegare investimenti e sforzi in una parte del mondo dove si concentra una massa enorme di popolazione (e quindi un enorme mercato potenziale), ma lontana da noi, caratterizzata da differenze profonde nei modelli di vita e nelle prassi operative. Per di più una regione le cui strutture economiche, ma anche giuridiche, sono ancora in divenire o in alcuni Paesi ancora di là da venire.

Com'era da prevedere, la ricerca non ha trovato risposte esaustive ai molti quesiti verso cui era indirizzata. Ma ha consentito di chiarire alcuni punti. I principali sono trattati con dati e argomentazioni negli articoli del *dossier*. Alcuni meritano di essere segnalati in questa sede.

## L'interesse dell'area

Questo interrogativo ha costituito un continuo punto di riferimento per la ricerca, dividendosi ben presto in un insieme di sotto-interrogativi:

- a. l'interesse dell'area in sé;
- b. l'interesse per gli operatori italiani;
- c. l'interesse per i diversi settori;
- d. l'interesse come mercato di esportazione, come luogo di delocalizzazione produttiva, come mercato da coltivare con produzione e insediamento in loco.

La ricerca ha consentito di confermare che anche nei prossimi anni questa regione sarà caratterizzata da una intensa dinamica economica, al di là del rallentamento imposto dalla crisi esplosa nella seconda parte del 1997.

## EDITORIALE

Nella regione c'è una massa enorme di popolazione (potenziale forza lavoro e anche nello stesso tempo mercato di consumo), un esercito di persone giovani, affamate di benessere materiale e attratte da modelli di sviluppo economico che consentono crescenti livelli di consumo. Nonostante la diversità delle ideologie e delle relazioni, la popolazione di questa regione è incamminata verso lo sviluppo.

La crisi – in molti Paesi dovuta proprio allo sviluppo troppo rapido – ha imposto una frenata. Alcune economie dovranno smaltire le fatiche (ed il peso finanziario) della rapida corsa fin qui sostenuta; per 3-5 anni dovranno frenare. Ma il potenziale di sviluppo insito nell'area non ha confronti con quanto si sperimenta in economie mature come quelle europee.

Anche se fosse vera – come probabilmente è – la tesi di Kaufman che lo sviluppo dell'Estremo Oriente non ha niente di miracoloso perché deriva semplicemente dalla "messa in produzione" di un crescente volume di fattori produttivi – e non tanto da una produttività particolare –, rimane il fatto di fondo: nei Paesi dell'Estremo Oriente l'orientamento della popolazione sembra decisamente inclinato ad una crescente operosità trainata da una volontà di benessere materiale, anche a sacrificio di altri aspetti importanti della vita umana.

Se questa interpretazione regge la forza dei dati e dei fatti, dobbiamo attenderci una forte crescita economica nell'Estremo Oriente anche nei primi decenni del prossimo secolo. Non una crescita uniforme e senza tensioni, giacché uno ad uno i Paesi dell'area sentiranno le tensioni e le contraddizioni dello sviluppo. Ma sarà pur sempre uno sviluppo – in media nella regione – nettamente superiore a quello che possiamo attenderci in Paesi come i nostri, con molti mercati saturi ed una popolazione sempre più vecchia.

Il fatto che una regione presenti tassi di crescita elevati, non significa necessariamente che sia un pascolo interessante. Ma è certo un primo dato favorevole: là dove la realtà è ancora da costruire ci sono spazi ed opportunità che invece appaiono diversi dove i giochi sono già stati fatti. In realtà l'Estremo Oriente è una area interessante non solo perché è in forte crescita, ma anche perché questa crescita si realizza in condizioni di relativa e crescente apertura degli scambi internazionali ed anche degli investimenti. Alla crescita – sia pure con qualche vincolo e qualche incertezza – possono partecipare non solo i locali, ma anche gli altri Paesi. Il grado di apertura di alcune di queste economie è elevato. Per altre, come la Cina e il Giappone (quest'ul-

timo non era toccato dalla nostra ricerca), è inferiore, ma crescente.

Se si riuscirà ad intensificare l'apertura, allora la Regione diventerà oltremodo interessante per chi ha beni e servizi funzionali al suo sviluppo e per chi ha competenza e *know-how* trapiantabili in loco. Davanti c'è una lunga stagione – almeno 20-30 anni – durante la quale si dovranno apprestare beni, servizi, infrastrutture a noi già noti, ma anche quelli nuovi che via via arriveranno. In una regione di relativa apertura ci sarà spazio per esportazioni, per produzioni in loco di beni da vendere in Occidente; oppure per insediarsi in loco per servire con produzioni locali i mercati locali.

L'aver accertato che l'Estremo Oriente continuerà ad essere un'area di grande interesse, perché caratterizzata da forti tassi di sviluppo e da un sufficiente grado di apertura, è già una prima non irrilevante conclusione: specialmente all'indomani di una grave crisi che ha fatto vacillare le convinzioni anche dei più strenui sostenitori del grande potenziale della regione. La natura della crisi è stata oggetto di attenta riflessione; è tutt'altro da sottovalutare; forse non ha nemmeno esaurito gli scossoni di assestamento. Per alcuni Paesi essa segna il punto di svolta fra la fase a sviluppo accelerato e quella a sviluppo ancora intenso, ma più moderato. Per altri rimarrà come un monito nei confronti di attese di rapida rincorsa. Per l'intera regione è uno scossone che fa fatica a trovare un punto di assestamento. Ma nonostante questo, l'Estremo Oriente rimane un teatro competitivo di grande interesse.

Come ho già accennato, dire che è di grande interesse è appena appena il primo passo. D'interesse per esportare, per decentrare unità produttive o per servire il mercato locale con produzioni locali? D'interesse per tutti i settori o solo per alcuni?

La ricerca ha consentito di affrontare anche questi quesiti. Con l'impiego di un modello che correla l'avvio di certi consumi al livello di sviluppo economico raggiunto, è stato possibile indicare per i diversi Paesi dell'area il momento di decollo della domanda locale per una serie di beni. È stato anche possibile – con un'analisi della distribuzione dei redditi – identificare l'esistenza e la quantità di domanda di beni prodotti in Italia ed esportabili. Come era da prevedere, per alcuni di questi beni la domanda ancora non esiste; per altri c'è, ma è rarefatta e concentrata in strati elitari della popolazione e solo nelle grandi città. È emerso che nei settori dove c'è una certa domanda di prodotti italiani, essa è limitata, se riferita ad un singolo Paese. Se ne è tratta la conclusione che se si vuole coltivarla

essa va seguita, assieme a quella proveniente da altri Paesi dell'area, attraverso una o due piattaforme di vendita regionali, in modo da assemblare una massa critica sufficiente per ammortizzare i costi di impianto commerciale (e, per molti prodotti, anche di servizi post-vendita) elevati per la distanza geografica, per la necessità di superare le barriere di cultura, per mantenere in loco degli espatriati ad alto costo.

La ricerca sul campo ha confermato che le imprese attive nella regione hanno adottato questo modello. Per quanto riguarda la delocalizzazione, la ricerca ha confermato che nella regione vi è un costo del fattore lavoro senza pari. Ma ha anche confermato che le scelte di delocalizzazione produttiva non sono condizionate esclusivamente dal costo del lavoro.

Come insegna anche la teoria, il costo di un prodotto è solo uno dei fattori competitivi, ed il costo del lavoro è solo una delle componenti di costo. Per questi motivi il fatto che in Estremo Oriente si possano trovare i più bassi costi della manodopera non è una condizione sufficiente per scegliere quell'area come base di produzione. Può esserlo per alcuni prodotti dove l'incidenza del lavoro è elevata, dove la manodopera non deve avere particolari qualificazioni, se la produzione non abbisogna di una filiera a stretto, se i componenti si trovano in loco, se non c'è bisogno di cicli produttivi brevi.

Negli altri casi – a dispetto della manodopera a buon mercato – i conti non tornano. Negli anni Novanta, con la caduta del muro di Berlino, si sono aperti spazi di delocalizzazione a ridosso dell'Europa Occidentale che presentano minori vantaggi sul costo del lavoro, ma qualità e tempi di risposta superiori.

Per quanto riguarda le strategie di produzione in loco per servire i mercati locali, si sono confermate le attese: grandi opportunità che vanno colte nel momento nel quale i settori decollano, ma

anche grandi difficoltà e rischi elevati. Gli operatori più forti non si fanno intimidire né dalle une né dalle altre. Sanno che chi si insedia per primo conquista visibilità e forza di marca a costi contenuti. Purtroppo, per realizzare strategie di questa natura sono necessari investimenti, forza finanziaria e dimensioni adeguate, tratti non molto diffusi nel sistema italiano. La limitata presenza delle nostre banche non è di aiuto, anche perché nei casi di presenza in loco con forti insediamenti non è minimamente pensabile di trovare le risorse finanziarie presso le banche locali.

Il livello successivo dell'analisi è consistito nella verifica di queste valutazioni su alcuni settori dell'economia italiana tradizionalmente molto propensi all'internazionalizzazione.

I risultati confermano la validità dello schema interpretativo e forniscono ulteriori spunti. Dall'insieme emerge un certo dinamismo del nostro sistema produttivo anche in Estremo Oriente. Ma una volta ancora si confermano anche le debolezze: la tendenza a strategie reattive, spesso opportunistiche; la difficoltà – anche per la dimensione delle imprese – ad impostare strategie di lungo respiro con investimenti adeguati per radicarsi nel territorio.

Con qualche eccezione, sembra di capire che le nostre imprese abbiano altre priorità: probabilmente i mercati europei, forse quelli dell'Europa dell'Est o del Mediterraneo.

La distanza geografica, linguistica e culturale ed il fatto che per molti nostri prodotti (i tipici *Made in Italy*) il mercato di massa sia ancora di là da venire possono giustificare la bassa scala di priorità. Le risorse scarse spiegano anch'esse la titubanza ad investire in impianti ad alto potenziale, ma anche ad alto rischio.

C'è però un timore: che per i vincoli di cui si è detto si veda partire un treno, ma non si riescano a cogliere le opportunità che esso reca con sé, anche se è carico. ■

## EDITORIALE