

# Le filiere export si accorciano Catene del valore con più tecnologia

La **pandemia** ha ridefinito il **concetto** e il **modello** di internazionalizzazione. **Confindustria Bergamo** ha così **messo** al **centro** di una nuova **riflessione** il ripensamento delle **supply chain**: più corte, più **vicine** ai mercati e più ricche di **tecnologia digitale**

IL **RIPENSAMENTO** È IN ATTO: IL **7%** DELLE AZIENDE HA GIÀ PROVVEDUTO A **CAMBIARE** FORNITORI E UN ALTRO **29% CAMBIERÀ** LE STRATEGIE DI **APPROVVIGIONAMENTO**

**Le imprese** hanno già attivato più di una modalità di rapporto con i mercati esteri **di Simone Casiraghi**

**UN RECUPERO RECORD CON TANTE INCOGNITE**

Filiere industriali a prova di futuro. Consapevoli che saranno supply chain molto diverse da prima, molto più corte, con dentro molta più tecnologia 4.0 e innovazione digitale come leva di rapporto con i mercati esteri e con i fornitori, dall'approvvigionamento al modello di distribuzione. Ma con una incognita su questa transizione.

Le previsioni di un ampio recupero dell'export, pur con significative differenze geografiche e, complessivamente, con una crescita sostenuta, ma non fra le più brillanti in Europa, si stanno effettivamente verificando.

Il «significativo balzo» è nei dati: a Bergamo 3,9 miliardi di scambi a fine marzo 2021, in linea con gli anni precedenti, e con un secondo trimestre definito «da record». Bene i numeri. «Ma è un rimbalzo congiunturale. Se si guarda un po' più avanti nel tempo, qui finiscono le note positive

– spiega Aniello Aliberti, vice presidente di Confindustria Bergamo con delega alla Internazionalizzazione -. La cautela è il sentimento più diffuso, tutto è bloccato. Gli investimenti sono fermi, le assunzioni, al netto dei profili che non si trovano, sono molto rallentate. L'attesa è per un assestamento ma che duri non meno di 4-5 mesi».

I commenti a due studi, il primo di Confindustria Bergamo strettamente declinato sul territorio, il secondo curato dagli Osservatori del Politecnico di Milano, parlano di «incertezza», di molta «cautela» sul trend che verrà. «Incognite in attesa di capire come si abatteranno sulla quota rilevante degli scambi commerciali basate sulle catene globali del valore, le filiere internazionali della produzione – spiega Lucia Tajoli, responsabile scientifico dell'Osservatorio export digitale del Polimi -. Queste filiere hanno risentito della crisi pandemica. E le nostre imprese sono molto coinvolte nelle catene globali in diversi settori importanti, tanto che se questa partecipazione ha aumentato l'esposizione agli shock mondiali, ha fatto crescere anche la resilienza delle nostre imprese grazie alla diversificazione».

I dati di Bergamo confermano come questa capacità sia diventa-

ta forza di competitività. Oltre otto imprese su dieci hanno attivato più di una modalità di rapporto con l'estero, fra esportazioni, importazioni, franchising, uffici di rappresentanza, produzione, joint ventures, investitori stranieri. Lo scambio diretto è la modalità privilegiata: le esportazioni coinvolgono il 91% delle imprese, le importazioni di materiali, componenti, impianti o tecnologia sfiorano il 60%. L'86% delle aziende esportatrici si interfaccia direttamente con il cliente finale (il 60% in modalità esclusiva), solo il 14% vende esclusivamente tramite subfornitura. Ma queste catene oggi sono finite anche al centro di un importante ripensamento: i dati dell'indagine di Confindustria Bergamo hanno acceso la spia. Il 36% delle imprese ha già modificato (di queste il 7%) o sta già procedendo (il 29%) a sostituire in via temporanea o definitiva i vecchi



fornitori della loro filiera.

## INIZIA LA RIFLESSIONE SUL CAMBIO FORNITORI

Aniello Aliberti, Confindustria Bergamo, al rientro da Parma dopo un incontro nazionale fra imprenditori di Confindustria: «Incertezza economica, incertezza sanitaria e incertezza sugli approvvigionamenti. Sono le grandi incognite con cui stiamo facendo i conti noi imprenditori guardando al futuro. Ed è la sensazione più diffusa: la crisi pandemica e le conseguenze sui consumi hanno ridisegnato tutti i mercati. Un solo esempio, l'automotive, settore in cui l'export bergamasco è fortissimo, ma oggi è fermo. Non è tutto – continua Aliberti –, sta cambiando la domanda e i prodotti legati a questa produzione: se finora – spiega Aliberti – occorrevano 1.150 componenti per una vettura tradizionale, l'auto elettrica ne monta non più di 180. Molti prodotti sono spariti. Non è quindi in discussione l'internazionalizzazione, ma certo cambiano il modo e il modello di fare export».

## COGLIERE MEGLIO LE NUOVE OPPORTUNITÀ

La sfida è emersa chiaramente dall'indagine di Confindustria Bergamo. Ed è quindi sul tavolo. «È interessante notare come oltre alle criticità, per lo più temporanee, la pandemia ha avviato anche una riflessione fra le imprese sulla struttura e l'articolazione delle proprie filiere – spiega Aliberti –, che sono ovviamente un elemento di grande rilevanza nel ciclo del business. Una piccola fetta degli imprenditori ha già introdotto dei cambiamenti e poco meno di un terzo sta avviando o conta di avviare un ripensamento della propria rete di fornitori, seguendo una strategia di accorciamento della supply chain, forse in parte anche legata alle crescenti tensioni in termini di quantità e prezzi di materie prime e componenti, ma probabilmente anche per riposizionarsi su più alti livelli tecnologici. In ogni caso questo ripensamento è un segnale importante della vitalità e della reattività del sistema manifatturiero bergamasco». Ri-

pensamento della filiera in chiave tecnologica anche per essere più vicini ai clienti finali e poter sfruttare la flessibilità della tecnologia nella manifattura e iperpersonalizzare i prodotti.

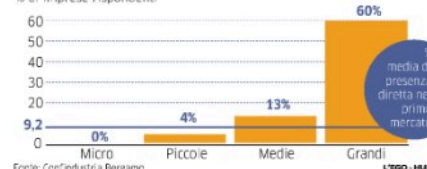
Più tecnologica nelle filiere che saranno più corte, ma anche più capaci di cogliere al meglio le opportunità di canali come l'e-commerce e il digital marketing. Sarà decisivo portare «modifiche di adattamento alle catene globali del valore, attraverso l'adozione e l'assegnazione di un ruolo sempre più crescente alla tecnologia – spiega Tajoli -. Maggiore dovrà essere l'utilizzo delle tecnologie digitali in tutti gli scambi, inclusi quelli tradizionali e all'interno delle filiere globali: un trend che è stato accelerato». Ma non abbastanza se oggi le strategie di internazionalizzazione legate ai canali di e-commerce B2B e B2C restano un punto dolente per due terzi delle imprese (66%): la quota oscilla tra il 40% delle grandi e il 75% delle micro a non essere né attrezzate né interessate. Le altre sistano attrezzando (il 14%) o ha già l'e-commerce in atto (il 21%).

## TERRITORIO E COMPETITIVITÀ | PRESIDIO DEI MERCATI ESTERI



### LA PRESENZA DIRETTA NEL PRINCIPALE PAESE PER QUOTA DI FATTURATO EXPORT

(con filiali commerciali, sedi produttive o joint venture con altri partner)  
% di imprese rispondenti



### La varietà del presidio dei mercati esteri

L'81% delle imprese ha almeno un tipo di rapporto con l'estero: importazioni, franchising, uffici di rappresentanza, produzione, joint ventures, investitori. Ciò dipende dalla dimensione aziendale.

### Un export in difficoltà che ha rallentato molto nel 2020

L'impatto della pandemia è stato pesante per l'export bergamasco: nel 2020 sono stati persi 1,9 miliardi. Il totale è stato di 14,4 miliardi contro i 16,3 del 2019. Una caduta superiore al dato regionale e nazionale.

### Ma anche una forte capacità reattiva già nel 2021

Il recupero è stato immediato: già dal terzo trimestre 2020 la ripresa ha consentito un riassetto ai valori di trend, nel primo trimestre 2021 l'export è tornato a correre fino al record del secondo trimestre.

### BERGAMO, ANDAMENTO DELL'EXPORT



### Il divario per quota di fatturato in base al tipo di presidio

Il divario aumenta considerando il solo presidio diretto del primo mercato di riferimento: il valore medio è del 9,2%, ma con ampie oscillazioni in base alla classe dimensionale delle imprese.

### NUMERO MEDIO DI PAESI SERVITI CON VENDITE, PRODUZIONE, RAPPRESENTANZA COMMERCIALE



### La diversificazione dei rapporti con i mercati internazionali

Le imprese del territorio, in media, hanno rapporti commerciali con 20 mercati internazionali, con un salto di diversificazione che separa le aziende più strutturate dalle aziende minori.

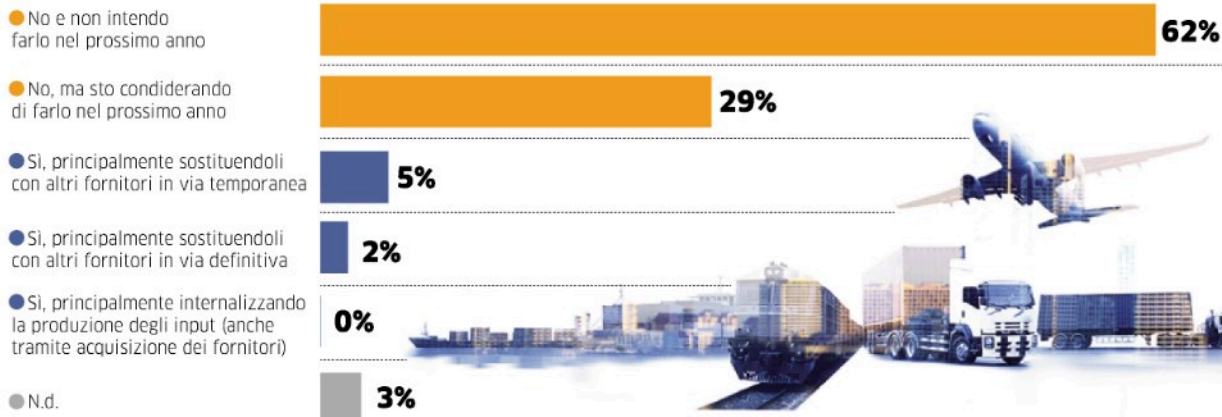
### I servizi più richiesti dalle imprese

Le strategie sono concentrate sui mercati più vicini. Ma la ricerca di controparti estere e gli incontri B2B sono i servizi maggiormente richiesti dalle imprese di qualsiasi dimensione in questo post-Covid.



## NUOVI MODELLI DI SCAMBI GLOBALI

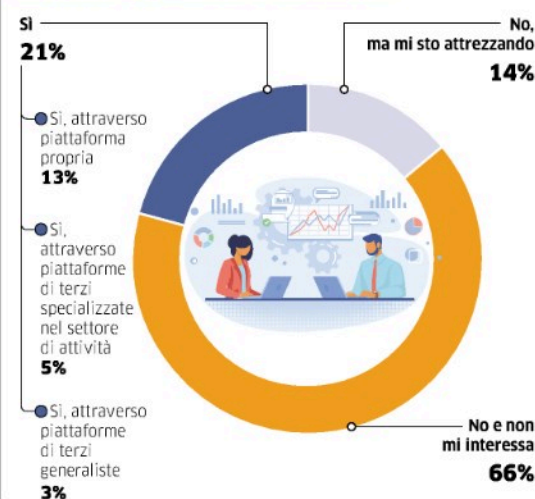
### Bergamo, imprese che hanno modificato composizione e numero dei fornitori nel 2020



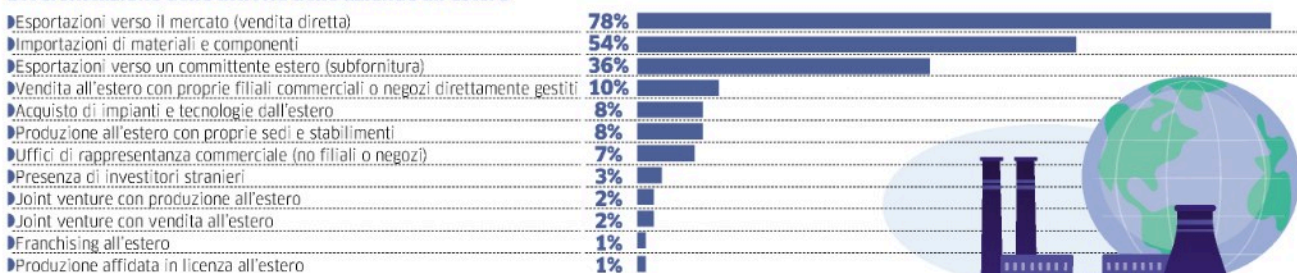
### I servizi ritenuti più importanti per favorire le attività con l'estero dell'azienda (risposte multiple)



### Presenza di canali di e-commerce nelle strategie di internazionalizzazione



### Diversificazione delle attività delle aziende all'estero



Fonte: Studi Confindustria Bergamo su dati Istat Coeweb (luglio 2021)

CHI HA FATTO **MODIFICHE**  
HA PRIVILEGIATO L'AMBITO  
EUROPEO, **REGIONALE** O  
**NAZIONALE**, CON UNA  
STRATEGIA DI **ACCORCIAMENTO**  
**CONTRO** LE NUOVE **TENSIONI**



**Lucia Tajoli, Politecnico Milano**