

La competizione internazionale nei servizi

di Roberto Parente

Nella «nuova logica economica» della quale R. Normann si fa interprete, la effettiva creazione del valore è legata al servizio che direttamente o indirettamente viene reso disponibile al cliente. Sia che si tratti di una nazione, di una regione, di una città, sia che si tratti di una azienda, la qualità del servizio offerto ed il livello di conoscenza/esperienza in esso contenuto rappresenteranno i fattori determinanti il successo.

Al fondo del pensiero di Normann vi è, inoltre, la convinzione che il nuovo gioco competitivo sia un fatto di sistema; le imprese non riusciranno ad essere competitive se non possono accedere ad una rete efficace ed efficiente di fornitori di servizi, siano essi pubblici o privati.

Si tratta di questioni tanto più importanti per un Paese come l'Italia nel quale, come lo stesso Normann osserva, la protezione accordata in varie forme e misure sia agli operatori pubblici che a quelli privati ha generato nel tempo delle inefficienze strutturali, che rappresentano un pesante handicap per le imprese ed il sistema paese nel suo insieme. La saldatura fra nuova logica economica, e globalizzazione dei mercati ci pone di fronte a pressanti interrogativi.

Riuscirà, il nostro Paese a compiere con successo il doppio passaggio, oramai ineludibile, di introdurre elementi di competizione e quindi di competitività nel disastroso sistema dei servizi, in un momento di rapida globalizzazione dei mercati, senza con questo ledere in modo grave la base produttiva preesistente nel paese?

Il problema ha forti connotati politici, ed è in questa sfera che vanno cercate le risposte capaci di mediare fra i molteplici interessi dei quali sono portatori i diversi soggetti sociali.

Queste scelte di politica industriale tendono, purtroppo, ad essere influenzate oltremodo da pregiudiziali ideologiche che rischiano di deformare la complessità del problema, facendo propendere per soluzioni semplicistiche di de-regolamentazione selvaggia o, al contrario, di tutela ad oltranza dello status-quo, magari sotto altre forme.

Chi si occupa di economia di impresa può, dunque, avere un ruolo positivo apportando un proprio contributo di analisi nel dibattito in corso. Nel caso specifico, seguendo la trama proposta nella relazione di Normann, l'analisi verte sui cambiamenti che la crescente competizione internazionale nei servizi sta producendo sulla struttura del settore e sulle strategie delle imprese.

1. Il grado di apertura internazionale nei servizi

Gli scambi internazionali nel settore dei servizi sono cresciuti del 113% nel periodo 1984-91, ad un ritmo dunque più sostenuto rispetto al settore delle merci (Tab. 1). Si tratta di un dato di partenza ma estremamente significativo, che testimonia della crescente apertura internazionale nel settore dei servizi. Una analisi disaggregata evidenzia come l'apertura internazionale, pur riguardando l'intero spettro dei servizi, sia stata relativamente più sostenuta nel comparto dei servizi usati dalle imprese manifatturiere quali inputs nel processo produttivo. Ciò si spiega con la tendenza verso una crescente esternalizzazione dei servizi da parte delle imprese manifatturiere, motivata dalla opportunità di conseguire sostanziali riduzioni di costo e più ampi gradi di flessibilità. (Relazione sul Commercio Estero, ICE 1991). Il settore dei servizi alla produzione ha beneficiato largamente di questa tendenza. Grazie alle economie di scala e alla specializzazione resa possibile da un mercato in crescita è riuscito a conseguire maggiori livelli di efficienza, innescando in tal modo un processo circolare ed autopropulsivo di sviluppo. Parallelamente agli scambi internazionali sono cresciuti gli investimenti diretti all'estero da parte delle imprese di servizi. Nella seconda metà degli anni '80 essi rappresentavano il 40% circa degli investimenti totali, contro il 20% circa negli anni '60 (Cominotti, Mariotti, Italia multinazionale nei servizi, ETAS, 1993).

Rispetto alla situazione generale, l'Italia si presenta con una struttura produttiva nel settore dei servizi particolarmente fragile, sostanzialmente ripiegata al suo interno, ed esposta alla competizione internazionale. Tutti i principali indicatori economici al riguardo confermano tale diagnosi:

- alla fine degli anni '80 la bilancia dei pagamenti nel settore dei servizi era in passivo per circa 10.000 miliardi, con un particolare squilibrio nel comparto dei servizi ad alto valore aggiunto (Mutinelli, The Internationalization of the Italian Economy, Quaderni MIP, 1992);

- nel biennio '89-90 alle imprese di servizi italiane era imputabile appena

Tabella 1. Esportazioni mondiali di merci e servizi

(Valori in miliardi di dollari e variazioni percentuali sull'anno precedente)

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991 ¹
MERCI	1946 5,6%	1947 0,1%	2136 9,7%	2513 17,6%	2857 13,7%	3080 7,8%	3485 13,1%	3530 1,3%
SERVIZI ²	398 2,8%	405 1,8%	474 17,0%	559 17,9%	630 12,7%	693 10,0%	811 17,0%	850 4,8%

1) sime

2) servizi commerciali

Fonte: GATT

il 4% circa delle acquisizioni effettuate in Europa;

- più consistente (7% circa), invece, il volume delle acquisizioni fatte in Italia da imprese straniere (Cominotti, Mariotti, op. cit.).

2. Cambiamenti nella struttura dei mercati e internazionalizzazione dei servizi

All'origine del recente sviluppo, e delle prospettive di ulteriore crescita in senso internazionale del settore dei servizi, vi sono diversi fattori.

a) *Privatizzazioni*. Come è stato sottolineato da Normann, i Governi e gli enti locali, tradizionali gestori di una parte significativa dei servizi di natura pubblica, non hanno più la possibilità di finanziare gli investimenti necessari a sviluppare questi settori, né hanno la capacità di rispondere efficacemente alle crescenti e sempre più diversificate esigenze degli utenti. Le politiche di privatizzazione che ne sono scaturite, hanno aperto, e sempre più apriranno nel futuro, opportunità di crescita per quei soggetti imprenditoriali che abbiano dimensioni ed esperienza internazionale.

b) *Liberalizzazione dei commerci*. Uno dei capitoli più importanti ed innovativi del recente accordo in sede GATT riguarda proprio i servizi. Molte delle barriere e delle misure protezionistiche sono state rimosse, consentendo l'accesso da parte di forti concorrenti internazionali a mercati nazionali ricchi ma serviti in modo poco efficiente dalle aziende locali. Un discorso a parte merita il processo di integrazione europea che nel campo dei servizi garantisce maggiori spazi di libertà di insediamento per le imprese dei paesi membri nel territorio della Comunità.

c) *Sviluppo tecnologico*. Indipendentemente dalla volontà politica di liberalizzare gli scambi nei servizi, la forza stessa dell'innovazione tecnologica è in grado di introdurre elementi di competizione diretta e indiretta in molti settori (si pensi, ad esempio, ai prevedibili sviluppi della concorrenza internazionale nel campo delle telecomunicazioni). Inevitabilmente le imprese internazionali più forti, e dotate di vantaggi dal lato dei costi e dell'innovazione, non potranno non incunearsi in questo processo di *deregulation* strisciante guidato dalla tecnologia.

d) *Internazionalizzazione degli utenti*. In particolare per ciò che riguarda i servizi destinati alle imprese di produzione, uno stimolo alla internazionalizzazione viene dall'allargamento dei confini operativi delle aziende clienti. Questo vale, ad esempio, per le banche che sono chiamate ad assicurare una presenza operativa sui mercati esteri nei quali è più forte la concentrazione di filiazioni dei propri clienti domestici, ma anche per i gestori dei servizi di informatica e di telecomunicazione, che devono essere capaci di sviluppare un network globale capace di servire aziende a forte dispersione geografica.

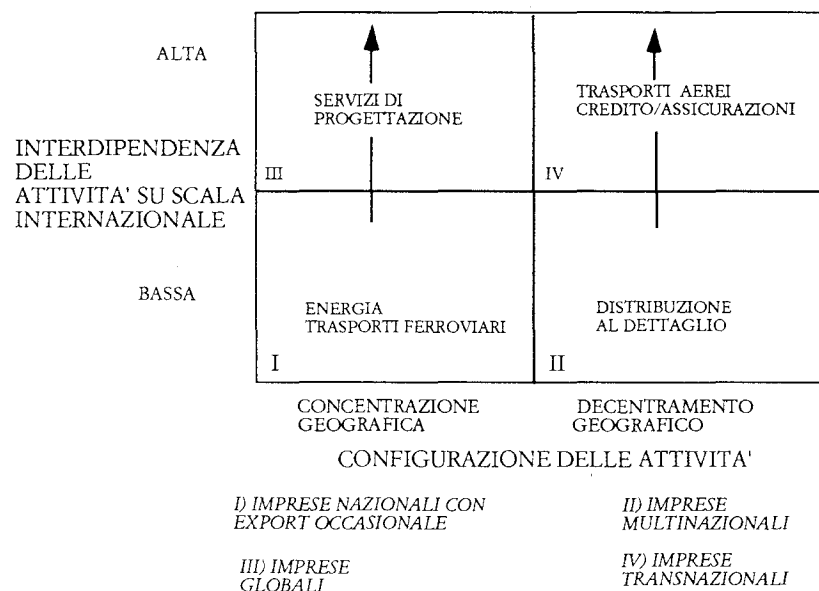
3. Strategie di sviluppo internazionale delle imprese di servizi

Nel settore dei servizi la modalità di espansione internazionale delle

imprese è stata tradizionalmente quella degli investimenti diretti all'estero. Attraverso la costituzione *ex novo* di filiali nei Paesi esteri o, più frequentemente, attraverso l'acquisizione di imprese locali preesistenti, le grandi imprese hanno realizzato nel tempo una rete di copertura continentale, se non globale. Da un punto di vista gestionale, però, la caratteristica di queste reti era costituita dalla relativa scarsa interdipendenza delle filiali esistenti nei vari paesi. Le differenze negli standard nazionali e nelle modalità di consumo-erogazione a livello locale (si pensi ai servizi di certificazione di bilancio, o su altro fronte, al credito e alle assicurazioni) giustificavano, cioè, un modello di internazionalizzazione di tipo «multinazionale», nel quale ampia autonomia veniva lasciata alle singole filiali. L'impresa di servizi che voleva operare a livello internazionale duplicava la propria catena del valore in ciascuno dei paesi nei quali entrava, limitandosi a trasferire a ciascuna nuova filiale nazionale il vantaggio competitivo sviluppato dalla casa-madre, e che in genere era rappresentato dalla reputazione del marchio e/o dal superiore know-how organizzativo.

Questo modello di sviluppo «multinazionale» delle imprese di servizio è, però, sempre più spesso soppiantato da modelli alternativi di sviluppo di tipo «globale» e di tipo «transnazionale» (si veda M. Porter, *La competizione globale*, Isedi, 1987) (Fig1). L'omogeneizzazione su scala internazionale delle

Figura 1. Modelli di sviluppo internazionale delle imprese



esigenze degli utenti e la possibilità, offerta dalla tecnologia informatica e delle telecomunicazioni, di superare il vincolo della presenza contemporanea nello stesso luogo di fornitore e consumatore, apre alle imprese strade di sviluppo internazionale. In alcuni settori, potranno affermarsi imprese veramente globali, nel senso che saranno in grado di offrire un servizio altamente standardizzato in aree geografiche molto ampie, senza per questo dover ricostruire interamente e in ciascun paese l'intera catena del valore. Se si pensa alle imprese che offrono servizi di progettazione di vario genere, o alle imprese che realizzano servizi di telecomunicazione si può già oggi intravedere l'emergere di strategie di «globalizzazione» del servizio. In altri settori (si pensi ai trasporti aerei, al credito e alle assicurazioni), invece, potranno nascere delle imprese «transnazionali», delle imprese, cioè, che saranno presenti in modo selettivo in varie aree geografiche. In queste tipologie di imprese, ciascuna delle filiali nazionali si specializzerà, per quanto possibile, su particolari ambiti tecnologici e di mercato, sviluppando così un know-how ed un vantaggio dal lato dei costi, che sarà messo a disposizione delle altre filiali consorelle.

Volendo a questo punto trarre delle conclusioni in termini di trend del processo di internazionalizzazione mi sembra di poterle racchiudere nei seguenti punti:

- 1) Una maggiore apertura alla competizione internazionale nel campo dei servizi, oltre ad essere un fatto auspicabile, è nell'«ordine naturale» delle cose per i cambiamenti strutturali ai quali prima si accennava. Pertanto è a partire da questo dato che si deve discutere di strategie di internazionalizzazione.
- 2) Se questo scenario è corretto, qualsiasi ulteriore tentativo protezionistico da parte dei governi, a meno che non sia relativo a settori effettivamente importanti per la sicurezza nazionale, è destinato a produrre squilibri maggiori e più difficilmente sanabili nella struttura dei servizi nazionali.
- 3) La maggiore apertura dei mercati offrirà alle imprese più intraprendenti e capaci spazi di mercato e opportunità di crescita che nel tempo ne accresceranno certamente l'efficacia/efficienza.
- 4) Nello stesso tempo la liberalizzazione dei mercati offrirà agli utenti la possibilità di accedere a produttori internazionali in grado di fornire servizi a più alto valore aggiunto, e a costi relativamente più contenuti.