



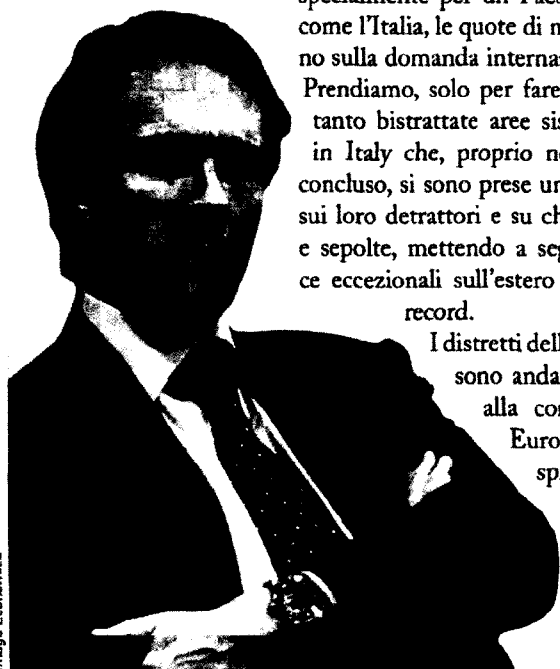
SCENARI

INTERNAZIONALIZZAZIONE. Made in Italy in corsa

Mille modi per essere internazionali

Sono variegate le forme di presenza sui mercati esteri delle imprese italiane: export, delocalizzazioni, localizzazioni, compresa l'ultima tendenza di "esserci senza andarci", raccontano Emanuela Dini e Franco Vergnano

Marco Fortis,
Fondazione Edison
e Università Cattolica
di Milano



Imago Economica

Proviamo a dirlo senza peli sulla lingua e anche in modo politicamente scorretto: termini come innovazione e internazionalizzazione (al pari di globalizzazione) risultano non solo inflazionati, ma anche un po' abusati, quando non addirittura artatamente distorti a "usum delphini".

Detto questo, è anche vero che i bilanci si fanno - o non si fanno - proprio sulla capacità imprenditoriale di innovare costantemente procedure, processi e prodotti. Così come sempre più spesso, e specialmente per un Paese trasformatore come l'Italia, le quote di mercato si giocano sulla domanda internazionale.

Prendiamo, solo per fare un esempio, le tanto bistrattate aree sistema del made in Italy che, proprio nell'anno appena concluso, si sono prese una bella rivincita sui loro detrattori e su chi le dava morte e sepolte, mettendo a segno performance eccezionali sull'estero con un surplus record.

I distretti delle macchine edili sono andati, con successo, alla conquista dell'Est Europa. Come? Lo spiega Luca Turri, presidente dell'associazione di settore Ucomesa e vicepresidente

dei meccanici Anima: «Abbiamo fatto sistema. Le imprese italiane delle macchine per costruzioni hanno conquistato l'Est in cordata con Unicredit, Verona Fiere, il ministro Emma Bonino, l'Ice. Si tratta di un successo che dimostra come le Pmi, facendo squadra, possono conquistare i mercati lontani e difficili per l'export imponendo i fattori vincenti del made in Italy: qualità, innovazione, hi-tech su misura e servizio al cliente». Con l'aiuto anche del ministero del Commercio internazionale e dell'Ice, nel 2006-2007 sono state lanciate importanti iniziative in Bulgaria, Russia (Ekaterinburg e Mosca), e Polonia (a Kielce) e altre ne seguiranno. E così i grandi appalti per i mondiali di calcio in Polonia-Ucraina del 2012 e per i giochi olimpici invernali di Sochi in Russia del 2014 parleranno italiano, nel senso che quelle strutture verranno in gran parte realizzate con il contributo dei cluster degli operatori specializzati in queste tipologie di macchinari (dalla frantumazione al betonaggio), collocati soprattutto in Lombardia e nel Nord Est.

Medi e piccoli, ma con export ragguardevoli

Per Marco Fortis, vicepresidente della Fondazione Edison e docente di Economia industriale e commercio estero all'Università Cattolica di Milano, non c'è dubbio che i distretti e le piccole me-

SCENARI



die imprese abbiano in questi ultimi anni fatto un grosso sforzo nella direzione dell'internazionalizzazione. «Non tanto - spiega Fortis - sotto il profilo della delocalizzazione delle attività produttive (fenomeno che ha interessato solo alcuni settori o alcune aree geografiche come il Nord Est), quanto sotto l'aspetto dell'ampliamento dei mercati di destinazione dell'export, dell'allargamento della base dei clienti stranieri, della costituzione di sedi commerciali all'estero, del miglioramento dei servizi post-vendita. Un importante medio produttore del distretto friulano della sedia mi ha esemplificato questa tendenza raccontandomi che nel 2001 in Germania aveva solo una mezza dozzina di grandi clienti a cui forniva prodotti standardizzati; oggi ne ha più di 50 (ai precedenti si sono aggiunti molti piccoli) a cui fornisce prodotti più personalizzati».

Occorre poi smitizzare l'idea che i nostri esportatori siano dei nani. Nel 2005, ad esempio, secondo le ultime statistiche Istat-Ice disponibili e rielaborate dalla Fondazione Edison, le imprese italiane capaci di esportare almeno 2,5 milioni di euro l'anno erano complessivamente 14.400 circa e hanno realizzato un export di 256 miliardi di euro, pari all'87% delle vendite all'estero del totale delle imprese esportatrici: significa che questi 14.400 operatori esportano grosso modo 100 miliardi di euro più della Spagna.

Per Fortis «crescente è la rilevanza nell'export italiano delle medie imprese strutturate, quelle da 50 a 499 addetti, che nel 2005 hanno realizzato oltre il 40% dell'export manifatturiero, ma con quote assai più elevate nei settori più forti del made in Italy, il 53% nell'abbigliamento, il 60% nelle pelli-calzature, il 54% nel mobile, il 46% nelle macchine e apparecchi meccanici. Non è un caso che i distretti che meglio hanno reagito alle sfide della globalizzazione siano quelli in cui vi è il maggior numero di medie imprese strutturate come il Livenza-Piave nei mobili, il Cusio-Valsesia nella rubinetteria, Montebelluna e il Fermano-Maceratese nelle calzature, come appare anche dalle analisi di Mediobanca».

Ma non basta. Anche le imprese più piccole fanno la loro parte. In primo luogo, aggiunge Fortis «sono spesso preziose fornitrici di quelle medie che esportano; inoltre quando esse stesse sono esportatrici non sembrano comunque mostrare timori reverenziali sui mercati globalizzati. Due esempi: nel 2005 circa 16mila piccole imprese da 20 a 49 addetti hanno esportato 28,4 miliardi di euro di prodotti manufatti, cioè mediamente 1,8 milioni di euro a testa, che non è una cifra da poco: significa già avere la mentalità e la capacità di competere fuori dei confini nazionali. Inoltre questa classe di imprese nei Paesi emergenti del mondo (nel Vecchio continente le aree extra Ue, Asia Orientale, Medio Oriente, America Centrale e meridionale) nel 2005 ha esportato ben 9,3 miliardi di euro, contro gli 8,3 miliardi delle medie imprese di maggiori dimensioni della classe 250-499 addetti».

Manca ancora una strategia ottimale

Insomma, si fa in fretta a dire internazionalizzazione. Ma sovente questa parola diventa "misleading". Spesso si tende a fare confusione con il vocabolo. C'è infatti chi intende il semplice export (magari come "terzista" o tramite semplici agenti) oppure la subfornitura selvaggia (anche di fase), accanto a imprenditori che invece si vogliono seriamente radicare sui nuovi mercati per servire meglio la clientela locale. Il problema, come abbiamo appena visto, va poi declinato anche in base alla taglia aziendale e alle distanze dei Paesi dove si va a investire.

Le occasioni sono infatti diverse per grandi, medie e piccole aziende, come mette in evidenza Fabrizio Onida, ordinario all'università Bocconi: «Lasciando da parte gli aspetti congiunturali, si può dire che l'Italia ha vissuto una

Fabrizio Onida,
Università Bocconi

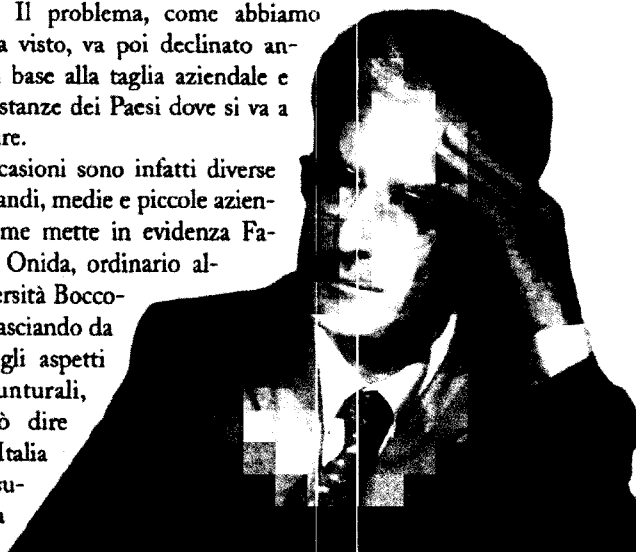


Image Economica



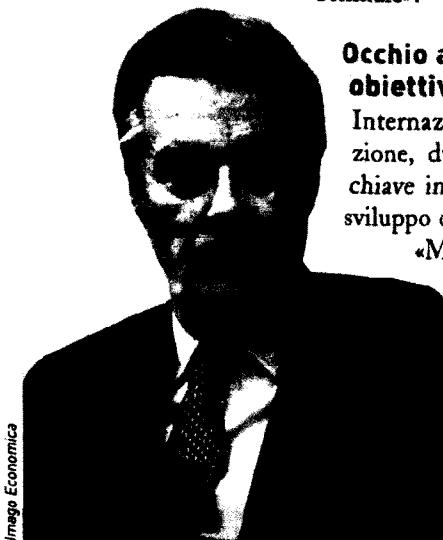
SCENARI

transazione positiva che ci ha permesso di costruire una "cultura del vendere", di passare cioè dall'essere comprati al comprare. Oggi le imprese che vogliono consolidare la propria presenza sui mercati hanno capito che bisogna fare acquisizioni e diventare società con una presenza diretta sul mercato, anche con punti vendita monomarca. Questo permette di fare investimenti in assistenza tecnica alla clientela, oltre a favorire il concetto di esportazione e a fluidificare un maggior radicamento sul territorio».

I passaggi chiave sono tre: distribuzione, assistenza post vendita, servizi. Tra gli esempi, Onida cita Merloni e «Luxottica, un caso da manuale, compreso come sta gestendo il marchio Ray-Ban».

Quali sono le forme di internazionalizzazione che si fanno in Italia? Quali suggerimenti si possono dare? «La piccola impresa - è la risposta di Onida - pensa all'esportazione, ai piccoli canali. La grande coltiva il mercato da vicino per avere un rapporto diretto con tutti gli stakeholder. Non si deve delocalizzare, ma "localizzare". Il costo del lavoro non è la motivazione più importante per fare un investimento all'estero. L'Italia vent'anni fa esportava già abbastanza, poi dalla metà degli anni Ottanta ha cominciato a investire in internazionalizzazione e ora che le grandi imprese italiane stanno quasi scomparendo c'è un ceto medio che è cresciuto, ma purtroppo manca ancora di una strategia ottimale».

Umberto Bertelè, Mip.
School of management
del Politecnico
di Milano



Imago Economica

Occhio a scegliere obiettivi adeguati

Internazionalizzazione e innovazione, dunque, sembrano le parole chiave imprescindibili per un nuovo sviluppo delle imprese.

«Ma attenzione a esaminarne nello specifico le varie modalità e, soprattutto, a non considerarle un obbligo» avverte Umberto Bertelè, presidente del Mip School of management del Politecnico di Milano. Passato il momento della delocaliz-

zazione, in cui l'«andare all'estero» era motivato soprattutto dalla ricerca di minori costi di produzione, adesso la presenza delle aziende italiane è variegata e composta: riguarda sia aziende di grandi dimensioni, sia le Pmi, come abbiamo visto.

Ritorna l'esempio di Leonardo del Vecchio e di Andrea Guerra. «Prendiamo ad esempio Luxottica, con un cuore e un cervello ben saldi tra le montagne ampezzane» osserva Bertelè «ma che si è espansa negli Stati Uniti e in Cina, dove ha impianti di produzione e una fitta rete commerciale per vendere i propri prodotti. Un'operazione del genere, che prevede non solo investimenti, ma anche creazione di un management locale, un radicamento nella realtà sociale, economica, strutturale e culturale di Paesi difficili e lontani è possibile solo a un certo livello di crescita e cultura d'impresa e non sarebbe agevolmente affrontabile da realtà imprenditoriali di dimensioni medio-piccole».

L'importante, secondo Bertelè, è saper tarare gli obiettivi tenendo ben presente le dimensioni e le potenzialità dell'azienda. «Se si è piccoli, non conviene andar troppo lontano; meglio l'Europa dell'Est, dove la vicinanza geografica e culturale è più tangibile e i tempi di trasporto e approvvigionamento sono ridotti, di una Cina dove può capitare di vedersi presentare un bilancio scritto in cinese e non si può neppure protestare perché l'ira è considerato un atteggiamento negativo».

E se le motivazioni di un'internazionalizzazione sono prevalentemente la ricerca di nuovi mercati, uno sbocco produttivo, la creazione di reti di vendita e/o assistenza o l'approvvigionamento di servizi ad alti livelli di ricerca, esiste anche un altro modo di essere presenti all'estero. Esserci senza andarci. «È l'indotto dell'ultima generazione», sintetizza il docente del Politecnico, «una realtà che spesso riguarda le Pmi, che diventano fornitrici di un'azienda più grande e presente all'estero, e in tal modo crescono anche loro, perché imparano a confrontarsi con le esigenze

SCENARI



di un'esperienza lontana e di un mercato nuovo che non sarebbero in grado di gestire direttamente».

Il gusto e la capacità di agire globalmente

Chi invece gestisce in prima persona, con l'aria di divertirsi un mondo, mercati grossi e lontani è Zeno Soave, presidente e consigliere delegato della Socotherm (leader mondiale nel rivestimento protettivo di tubazioni per l'estrazione e il trasporto di petrolio, gas e acqua) che afferma senza esitazione: «Non si va all'estero solo per soldi» (avallando così una recente ricerca della Fondazione Nord Est per «Il Sole 24 Ore», secondo cui solo il 25,4% collega l'internazionalizzazione alla riduzione dei costi) «quel che conta è affrontare la scommessa con spirito da pioniere». Sfide iniziate in Paesi difficili come Angola e Nigeria «dove l'ostacolo maggiore è il confrontarsi con lingue e culture assolutamente diverse e con una profonda impreparazione del personale locale», proseguite in America Latina «dove invece ci si intende a meraviglia. Per parlare abbiamo inventato l'italo-portuguese, un mix tra italiano, portoghese e inglese, e a tutti i problemi, anche quelli «de fuego» c'è sempre un approccio entusiasta e la voglia di risolverli», per approdare, nel 2008, a Houston (Usa) dove la Socotherm fornirà i rivestimenti anticorrosivi e di isolamento termico agli impianti della Deep water industry del Golfo del Messico.

E dal petrolio del Golfo del Messico l'internazionalizzazione approda al gelato (anche se l'esempio non ha niente a che fare con il made in Italy). «È il caso «semplice» di Häagen-Dazs, che ha trasferito con successo al catalogo mondiale un gusto particolare di gelato – il «dulce de leche» (caramello) – prodotto inizialmente per il mercato sudamericano, dove era particolarmente apprezzato» osserva Paolo Borzatta, senior partner di The European House-Ambrosetti: «In questo caso, come nel più complesso di Diesel creative team, in cui si cerca di fare leva sulla diversità culturale di un team cosmopolita per generare idee

veramente nuove, si è trattato di riconoscere il valore di casi che possono arrivare da lontano. Un processo non sempre facile, perché molto spesso queste idee, potenzialmente risolutive di importanti sfide di innovazione, che arrivano da uffici o unità all'estero, vengono rigettate dall'organizzazione aziendale perché alla «periferia» non viene riconosciuta una valida capacità innovativa e creativa».

Sulla carta, quindi, sembrerebbe tutto chiaro: globalizzazione come chiave risolutiva della competitività, ma anche grande fonte potenziale di nuove idee. «A patto di saperlo fare», stigmatizza Borzatta. «Sfruttare la propria presenza nei vari mercati mondiali non è difficile, ma occorre organizzarsi per farlo e nel contesto italiano, dove spesso il capo azienda tende a percepirsi come l'unico «creativo», è un po' più difficile che altrove».

E dire che gli ingredienti della ricetta non sono poi così tanti. «Stimolare e raccogliere flussi informativi dalle unità estere e analizzarli senza preconcetti; costituire e gestire team multiculturali; creare reti informative interne («peer to peer»); costruire una cultura aziendale che stimoli l'innovazione e i contatti reciproci», esemplifica Borzatta. Che conclude sottolineando come, più delle teorie, siano ancora gli uomini il «plus» che fa la differenza. «Inutile dire che per costruire tutto questo occorre una leadership che sia fortemente convinta – e non solo a parole – del potenziale innovativo derivante dalla propria presenza globale. Deve anche essere convinta che occorre investire energie (psicologiche, temporali e finanziarie) per progettare e realizzare minuziosamente i dettagli chiave di queste organizzazioni. Deve avere, in altre parole, una visione strategica non provinciale e allo stesso tempo una forte capacità di esecuzione. Possibile? Sì. Facile? No». ■

Zeno Soave,
Socotherm

