

# La strada per l'estero è in salita

## L'ostacolo principale è la ricerca di personale qualificato

Pagina a cura di **DULIO LUI**

**N**on solo il budget limitato per gli investimenti nella rete commerciale. La difficoltà di crescita all'estero per le piccole e medie imprese italiane passa anche per la difficoltà di contare su risorse umane preparate a questo sforzo. È uno dei risultati più interessanti che emerge da una ricerca condotta da Regus, fornitore di soluzioni per uffici. Dalle interviste a 20 mila fra imprenditori e dirigenti di 95 paesi è emerso il quadro delle principali difficoltà che le imprese devono affrontare per entrare nei mercati internazionali. I risultati dimostrano che, nonostante i governi di ogni Paese cerchino di incrementare le esportazioni nelle relative economie, le aziende che desiderano espandersi in mercati internazionali si trovano ancora a dover superare ostacoli notevoli.

**Senza crescita un'azienda su due.** Le risposte delle aziende italiane, confrontate con la media mondiale, denotano che per noi la realtà è ancora più ostica, dato che quasi la metà delle aziende italiane non cresce (si è espresso così il 45% del campione) e un terzo cresce all'estero (30%), mentre la realtà internazionale vede una crescita concentrata principalmente in mercati interni. «Indipendentemente dal fatto che le aziende intendano espandersi in nuovi mercati nei relativi paesi o all'estero, queste devono poter contare su una serie di fattori chiave», sottolinea Mauro Mordini, general manager di Regus in Italia. «Devono potere accedere a informazioni sul mercato affidabili e aggiornate, disporre dei contatti giusti e avere accesso a una gamma di opzioni quando si tratta di scegliere la sede più rispondente alle proprie necessità. Oltre a tutte queste esigenze, gli spazi ufficio flessibili consentono loro di reagire velocemente ai cambiamenti del mercato e a mantenere disponibili i capitali per gli investimenti destinati a un'ulteriore crescita. Le aziende devono potersi espandere rapidamente, ma anche ridimensionarsi alla stessa velocità nel caso in cui si presentino possibilità di crescita altrove».

**Le eccellenze da sviluppare.** L'export è una strada obbligata per restare competitivi in uno scenario che vede il mercato interno destinato a soffrire ancora per diverso tempo sul fronte dei consumi e degli investimenti. Di positivo c'è che le condizioni generali per una crescita internazio-

Dove crescono le aziende		
	Italia	Media mondiale
Crescita principalmente attraverso l'espansione all'estero	30%	17%
Crescita principalmente in nuovi mercati interni	10%	42%
Crescita bilanciata interno/estero	14%	23%
Non c'è crescita	45%	17%

Fattori critici per la crescita all'estero		
	Italia	Media mondiale
Assunzione di personale altamente qualificato	70%	77%
Mancanza di conoscenze e contatti locali	69%	62%
Mancanza di informazioni accurate sul mercato	61%	57%
Accesso a spazi ufficio flessibili a costi ragionevoli	60%	57%
Mancanza di supporto consolare e governativo	55%	34%

### Non mancano diffidenze verso l'Italia

Due storie aziendali che aiutano a comprendere il clima che si respira tra coloro che puntano sulla crescita internazionale. Jcoplastic è un gruppo di Battipaglia (Salerno) che progetta, produce ed esporta in tutta Europa contenitori in materie plastiche. Fattura circa 100 milioni di euro e ha stabilimenti produttivi in sei Paesi. «Problemi ad assumere personale specializzato all'estero non ne abbiamo mai incontrati», spiega l'a.d. Antonio Foresti, «perché oltretutto è normale utilizzare le società di recruitment sia per cercare che per offrire lavoro. Il vero problema che riscontriamo ovunque è che la pessima reputazione legata al nostro sistema Paese si è estesa anche a noi italiani come persone (non al prodotto), per cui

siamo considerati mafiosi, inaffidabili, incapaci di rispettare le regole e farle rispettare». Il gruppo Sapiro, nato a Monza nel 1922, opera sul mercato italiano nel settore dei gas industriali e medicinali. Fattura 450 milioni di euro e ha stabilimenti in Turchia, Slovenia e Germania. «Tutte le criticità sottolineate dalla ricerca sono reali», commenta l'a.d. Mario Paterlini, «però a monte ci sono altri problemi. Investire all'estero in mezzi, persone e asset è possibile solo se si ha fiducia nella possibilità di attuare con sostenibilità in quel Paese il proprio modello di business, nella capacità del suo sistema bancario di finanziare le imprese e nel fatto che i termini di pagamento siano corti».

### La prima regola: conoscere le differenze

Non solo le normative nazionali. Per avere successo all'estero occorre calarsi anche nelle peculiarità culturali, come spiega Paolo Borzatta, senior partner di The European House - Ambrosetti, che coordina tutte le attività estere del gruppo.

**Domanda.** Dal suo osservatorio privilegiato, quali sono le difficoltà principali che le aziende italiane si trovano ad affrontare quando decidono di crescere all'estero?

**Risposta.** Tre su tutte: la capacità e le energie, anche finanziarie, per comprendere le differenze culturali del Paese obiettivo; il saper riconoscere che occorre cambiare prospettiva e vedere i propri prodotti/servizi con l'ottica dei clienti del mercato estero; la necessità di focalizzarsi su pochi mercati e insistere per un lungo periodo per costruire delle presenze importanti.

**D.** Quali sono le leve principali per cre-

scere oltreconfine?

**R.** L'internazionalizzazione richiede, soprattutto nelle pmi, che la proprietà è il vertice aziendale la considerino la priorità di gran lunga più importante. Di conseguenza il processo di internazionalizzazione deve essere guidato e coordinato dal capo azienda che se ne deve assumere la responsabilità e non deve delegarlo a un giovane export manager.

**D.** Quali sono gli aspetti da considerare nella scelta del Paese sul quale investire?

**R.** Occorre individuare con grande realismo i vantaggi competitivi dei propri prodotti/servizi che permangono validi anche nei mercati obiettivo. Bisogna poi esaminare le difficoltà di costruzione di una rete commerciale locale e affrontare il mercato pensando al valore potenziale, e non con l'ottica di ridurre al minimo i costi.

le non mancano. Su un totale di 5.117 prodotti, nel 2012 l'Italia si è piazzata prima, seconda o terza al mondo per attivo commerciale con l'estero in ben 935. Negli ultimi cinque anni l'industria manifatturiera italiana è cresciuta del 16,5%, contro l'11,6% della Germania.

La forza dell'euro sta però indebolendo la capacità competitiva dei prodotti europei, tanto che ad aprile il calo delle vendite italiane al di fuori dell'Unione europea ha registrato un calo dell'1,8%, contro un +4,0% all'interno dell'area comune. «Le imprese stanno modificando le loro strategie di posizionamento, cercando di trarre beneficio dai segnali di ripresa sul fronte europeo e di arginare gli effetti di un euro fortemente apprezzato, che penalizza i risultati sui mercati al di fuori dell'Unione», è il commento di Gaetano Fausto Esposito, segretario generale di Assocamerestero ai dati. «Pur di mantenere quote di



mercato nell'Ue, molte aziende stanno limando i prezzi per mantenere i margini».

**Tre strade per il successo.** Un paper curato da Kpmg, dal titolo «Conquering Global Markets», individua le strade vincenti per l'internazionalizzazione esaminando i casi di maggior successo negli ultimi anni. «Imitare le aziende vincenti» diventa allora il messaggio ai piccoli e medi imprenditori, ai quali vengono indicate principalmente opzioni: dal processo di m&a che consente di crescere dal punto di vista patrimoniale, acquisendo così la robustezza necessaria ad affrontare gli altri e bassi dei mercati, alle joint-venture, che permettono di mantenere l'autonomia aziendale, pur rafforzando la presenza commerciale, visto agli investimenti greenfield, vale a dire la creazione da zero di attività produttive oltreconfine: un processo strutturato, che solitamente richiede tempistiche medio-lunghe.