



L'internazionalizzazione delle Piccole e Medie Imprese

Rischio od opportunità

Quale è la forma organizzativa più adatta?

Quali sono i ruoli chiave?

Quali sono i comportamenti da tenere?

Quali sono le condizioni per agevolare il percorso?

GIROLAMO BERTONE - Managing Partner «Bertone & Partners»
Vittoria 13 maggio 2016 – Sala Conferenze Consorzio Promo.Ter Group

1. PREMESSE

Il binomio «Piccola/Media Impresa e Internazionalizzazione»

I maggiori ostacoli che gli imprenditori si trovano spesso ad affrontare quando pensano allo sviluppo all'estero:

- Dimensione limitata delle aziende (il detto «piccolo è bello» nel caso dell'export vale solo per le Imprese «forti»)
- Scarsa managerialità
- Proprietà familiare
- Debolezza economico-finanziaria e quindi ridotte risorse finanziarie
- Scarsa conoscenza dei mercati internazionali
- Mancata presenza, in tutto o anche solo in parte, delle 10 regole (il cosiddetto «decalogo») che solitamente caratterizzano le «Imprese forti»

1.1 Due «macro» temi

- LE MODALITA' ADOTTATE DALLE PMI PER SEGUIRE STRATEGIE DI SVILUPPO ALL'ESTERO:

L'IPOTESI QUI SOSTENUTA è che l'assetto organizzativo scelto per l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese tende in prima battuta a replicare quello nazionale, vale a dire quello domestico

- LE CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE DI MINORI DIMENSIONI CHE RIESCONO A COSTRUIRSI UNA POSIZIONE SIGNIFICATIVA ALL'ESTERO:

L'IPOTESI QUI SOSTENUTA è che sono le Imprese «forti» quelle che più facilmente arrivano ad avere una presenza importante nei mercati internazionali

1.2 Presentazione di una CHECK-LIST

Strumento di valutazione di una serie di condizioni o di condotte che, se già presenti, possono agevolare l'attuazione del percorso oltreconfine

2. LE SOLUZIONI ORGANIZZATIVE A SUPPORTO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

- ESISTE E IN TAL CASO COME SI CONFIGURA LA FORMA ORGANIZZATIVA PIU' ADATTA PER SOSTENERE LO SVILUPPO DI UNA PICCOLA/MEDIA IMPRESA ALL'ESTERO?
- QUALI SONO I RUOLI CHIAVE?
- QUALI I COMPORTAMENTI DA TENERE?

Per rispondere a queste domande verrà usato come «schema» un **MODELLO degli Assetti Organizzativi delle PMI**

2.1 Il MODELLO degli Assetti Organizzativi delle PMI

IL PUNTO CARDINE DEL MODELLO:

- La negazione di una soluzione organizzativa unica e migliore in senso assoluto, da applicare in maniera indiscriminata a tutte le realtà imprenditoriali minori anche qualora scelgano la via dell'estero.
- Non è possibile pensare ad un'unica soluzione organizzativa sempre valida per qualsiasi piccola/media impresa.
- Non è pensabile, allo stesso modo, ipotizzare una proposta standard per supportare le moltissime e differenti strategiche scelte per lo sviluppo oltreconfine.
- TANTE SONO LE STRADE STRATEGICHE E ORGANIZZATIVE PER RAGGIUNGERE IL TRAGUARDO DELLA CONQUISTA SIGNIFICATIVA DI QUOTE DI FATTURATO ESTERO.

2.1 Il MODELLO degli Assetti Organizzativi delle PMI

(seguito da slide 6)

Favorevole	Assetto collaborativo	Assetto innovativo
Situazione competitiva	Assetto elementare	Assetto diffuso
Sfavorevole		
	Bassa	Alta

Complessità organismo personale

2.1.1 Le PMI che presentano un «Assetto elementare»

Le caratteristiche delle PMI determinanti dell'efficacia e dell'efficienza dell'Assetto elementare: <Spontaneismo>, <Personalizzazione>, <Improvvisazione>, si dovrebbero trovare come tratti caratteristici anche dell'approccio internazionale di queste aziende.

Le relazioni con l'estero, se esistenti, sono in genere condotte in prima persona dall'imprenditore, con lo spirito della scoperta continua e con un basso grado di strutturazione.

L'esportazione indiretta attraverso *buyer* ed importatori o l'esportazione diretta condotta personalmente dall'imprenditore è la forma tipica della penetrazione nei mercati esteri, sostenuta dal successo competitivo ottenuto nel territorio nazionale e giustificata dalla presenza di un *organismo personale la cui complessità è bassa* (esperienza maturata per lungo tempo nella stessa azienda, facendo lo stesso <mestiere>, anzianità anagrafica media dei dipendenti attorno ai 40/50 anni e tasso di scolarità limitato in media alla scuola d'obbligo o poco più).

L'adozione efficace nel proprio Paese d'origine di un *Assetto organizzativo elementare* è però una *specificità non automaticamente replicabile all'estero* con la conseguenza, molto spesso, di avere una percentuale limitata del proprio fatturato realizzata al di fuori dei confini del proprio paese o di non averla per nulla, pur continuando a godere, bontà loro, di una situazione favorevole e di un solido vantaggio competitivo in Italia dovuto soprattutto ad una situazione strategico-competitiva del tutto particolare creata spesso con investimenti anticipatori.

2.1.2 Le PMI che presentano un «Assetto collaborativo»

Molto diverso risulta invece l'atteggiamento verso lo sviluppo internazionale delle PMI che, per il grado di maturità dei loro prodotti e dei mercati di sbocco locali, si trovano, con un profilo professionale interno piuttosto basso, a dover fronteggiare situazioni competitive molto difficili.

In queste circostanze, le PMI connotate da un **Assetto collaborativo** devono cercare di trovare nuove aperture all'estero, ma lo possono fare, per l'appunto come suggerisce il nome della loro configurazione organizzativa, attraverso consulenze temporanee, contratti di rete, collaborazioni e alleanze di varia natura con soggetti in grado di supportare lo sviluppo oltreconfine.

Con le loro sole forze di personale e competenze interne, difficilmente queste imprese potranno affrontare i mercati stranieri.

Il ricorso ad accordi quale il contratto di rete, a forme consortili per l'export, ad associazioni tra imprese per la partecipazione a missioni o fiere internazionali, a società di consulenza specializzate nell'accompagnamento all'estero, all'inserimento temporaneo di export manager, sarebbe giustificato dalla necessità di aprire spazi nei mercati esteri date le difficoltà competitive vissute a livello nazionale e, come nel caso degli <Assetti elementari>, per l'impossibilità di supportare lo sviluppo internazionale con un elevato grado di strutturazione, date le caratteristiche del personale interno.

2.1.2 Le PMI che presentano un «Assetto collaborativo»

(segue da slide 9)

In altri termini, le forme di sviluppo internazionale che richiedono un elevato investimento organizzativo e l'investimento diretto non sono alla portata di una piccola/media impresa che opera nel quadrante più <difficile> e faticoso dello schema proposto.

Eppure, paradossalmente, sono proprio queste le realtà che hanno maggior bisogno di cogliere opportunità in mercati ancora in via di sviluppo.

L'unica via per <sopravvivere> è proprio quella di acquisire all'esterno, senza appesantire di ulteriori costi fissi la struttura, quell'insieme di risorse e di competenze professionali indispensabili per fare il salto oltreconfine.

2.1.3 Le PMI che presentano un «Assetto innovativo»

Nell'Assetto innovativo il ruolo imprenditoriale è molto diverso dai due casi precedenti: si assiste alla separazione tra imprenditorialità e managerialità.

La prima intesa come attività di definizione della combinazione prodotto/mercato/tecnologia, la seconda assunta come modalità di attuazione della strategia.

Le professionalità complesse presenti in azienda, si rendono portatrici di tecniche e strumenti manageriali che ne regolano il funzionamento e che vengono condivise con l'imprenditore.

L'esempio più tipico è l'operare dei sistemi di controllo di gestione che consentono alla direzione di intervenire sulla base di dati quantitativi, superando, in parte, le difficoltà derivanti dalla situazione competitiva.

Anche i sistemi informativi debbono essere progettati e standardizzati (soprattutto in senso orizzontale): il flusso interno delle comunicazioni non può limitarsi a quello informale.

Infine, la gestione del personale richiede all'imprenditore ed ai suoi collaboratori l'impiego di tecniche analitiche oltreché un'attenzione a tutti gli aspetti di cui si compone (selezione, formazione, valutazione, retribuzione, uscita).

2.1.3 Le PMI che presentano un «Assetto innovativo» (segue da slide 11)

All'imprenditore, come già si diceva, restano le decisioni strategiche, comprese quelle inerenti i confini dell'azienda, che permangono critiche ma che sono qui supportate da una serie di dati misurabili.

In relazione a ciò, ci si può aspettare che le PMI connotate da un <Assetto innovativo>, affrontino le relazioni con l'estero in maniera razionale con il ricorso alla gerarchia nella forma di investimenti diretti.

La composizione dell'organismo personale – con anzianità anagrafica media che si situa nell'intorno dei trent'anni, una scolarità elevata con una prevalenza di persone diplomate e laureate che hanno maturato la loro esperienza in ambiti e funzioni aziendali differenti – potrebbe incentivare e supportare un processo di internazionalizzazione articolato e strutturato.

La differenza rispetto all'intervento che si è immaginato essere tipico delle aziende aventi <Assetto elementare> è sostanziale: in quella situazione esso è condotto in maniera personalistica dall'imprenditore, con lo spirito del <viaggiatore d'azienda>; in questa fattispecie, invece, l'approccio all'estero guidato dall'imprenditore diventa sviluppo organizzativo di abilità, ruoli e competenze manageriali dedicate.

2.1.4 Le PMI che presentano un «Assetto diffuso»

Nell'Assetto diffuso, il ruolo imprenditoriale è radicalmente stravolto rispetto alla concezione classica:

il potere cessa di essere esclusivo della posizione di vertice e alla figura classica dell'imprenditore si sostituisce un gruppo dirigente che, indipendentemente dall'aver o meno la proprietà, esprime la strategia.

Il potere è equamente condiviso dai *partner* che lo esercitano mediante l'influenza piuttosto che sulla base dell'autorità.

Il risultato è quello di una struttura tendenzialmente piatta ove le relazioni orizzontali e oblique, tra i partner e i loro collaboratori, prevalgono su quelle verticali.

Date queste caratteristiche di fondo, ci aspettiamo che l'approccio internazionale delle PMI aventi *Assetto diffuso* si costruisca in termini sostanziali attraverso relazioni longeve tra individui – network sociali – e solo formalmente possa assumere le vesti di partnership tra istituzioni.

Le modalità di funzionamento interno – *project management e team work* – vengono esportate laddove, di nuovo secondo una logica di clan, si trovano partner interessanti o interessati.

Le forme che, in via ipotetica, potrebbero essere scelte in prevalenza da questa tipologia di imprese minori sono quelle intermedie tra mercato e gerarchia, supportate da meccanismi relazionali e fiduciari.

2.2 L'internazionalizzazione e il cambiamento organizzativo

A partire dallo schema proposto, in particolare per le piccole imprese che si trovano in Italia a fronteggiare una difficile situazione di mercato, si può ipotizzare un percorso di progressivo sviluppo organizzativo, nel passaggio da un *Assetto collaborativo* ad un *Assetto innovativo* anche e soprattutto come conseguenza di una strategia di internazionalizzazione.

Tale percorso spesso coincide con l'evoluzione dall'Assetto collaborativo a quello innovativo e, dunque, con lo spostamento dal quadrante di sinistra a quello di destra della matrice.

L'internazionalizzazione che nasce inizialmente come una questione di nuovo indirizzo strategico, per proporsi innanzitutto in nuovi mercati (per area geografica e canali distributivi) diventa in questi casi un tema di cambiamento, di portata micro e macro: nel profilo delle persone, dei loro compiti e delle loro responsabilità e di variazione di alcuni equilibri di forze nell'assetto organizzativo.

Sulla base delle tante esperienze seguite, di aziende a conduzione familiare, che, per scelta o per necessità, hanno iniziato a perseguire strategie di vendita sui mercati esteri, è possibile delineare alcune modifiche organizzative ricorrenti nel percorso.

2.2 L'internazionalizzazione e il cambiamento organizzativo

a. Spostamento di una o più figure chiave in azienda verso attività commerciali estere.

Nella maggioranza delle situazioni viste, la scelta di penetrare nei mercati esteri è accompagnata da un cambiamento di paradigma.

L'azienda che per anni è stata forte del suo «*saper fare*» di natura tecnica/produttiva e che, proprio sulla base di questa riconosciuta reputazione si faceva comprare in ambito locale, decide di rendere visibile la sua eccellenza al di fuori dei confini domestici.

Questa virata strategica è quasi sempre sostenuta da una persona (che può essere l'imprenditore o uno dei soci, un figlio piuttosto che un collaboratore di rilievo) che si dedica per una quota consistente del suo tempo all'attività commerciale in senso lato (marketing e vendite) rivolta all'estero.

La partenza, un po' da stereotipo, è quella del «*prendere la valigia e provare a seminare*»:

l'inizio significa spesso investimenti di tempi e soldi in fiere di settore, viaggi e missioni commerciali di presentazione della propria offerta.

2.2 L'internazionalizzazione e il cambiamento organizzativo

a. Spostamento di una o più figure chiave in azienda verso attività commerciali estere.

(seguito da slide 15)

Quale che sia la modalità di svolgimento, quello che preme qui sottolineare è la disciplina, la dedizione e la costanza con cui la persona deve svolgere queste attività, avendo anche la pazienza di attendere risultati che non arrivano immediatamente.

L'estero implica quasi sempre spirito di sacrificio senza preclusioni relative al paese.

Occorre essere disposti a lavorare di più e spesso in contesti meno agiati e agevoli del nostro.

Bisogna avere l'energia fisica e motivazionale per affrontare i problemi, che inevitabilmente si pongono, di adattamento e di adeguamento culturale.

Serve essere pronti ad abbandonare le zone di comfort cui si è abituati e misurarsi su terreni sconosciuti e impervi.

2.2 L'internazionalizzazione e il cambiamento organizzativo

b. *Acquisizione di know how mediante formazione o consulenza specifica per lo sviluppo oltreconfine.*

La dedizione di una figura chiave allo sviluppo dei mercati esteri è condizione necessaria, ma non sufficiente, per ottenere risultati di successo.

La disciplina e lo spirito di sacrificio fanno molto, ma possono essere potenziati dall'acquisizione di conoscenze e metodi per un approccio più razionale al business.

Fondamentale risulta allora *acquisire tali strumenti da quei soggetti, pubblici o privati, che negli anni hanno sviluppato servizi mirati al target delle PMI, in grado di offrire un supporto alla portata di queste realtà per loro natura particolari.*

I momenti di formazione o consulenza, oltre ad essere validi in sé per sé per i contenuti che veicolano, possono essere utili perché costringono l'imprenditore a concentrarsi sul tema, a pensare allo sviluppo futuro dedicando del tempo che altrimenti verrebbe assorbito da attività operative, di breve periodo.

2.2 L'internazionalizzazione e il cambiamento organizzativo

c. Inserimento di profili professionali dedicati allo sviluppo dei mercati esteri.

Un'ulteriore fase nella metamorfosi organizzativa riguarda il cambiamento del profilo professionale dell'organico.

Se l'attenzione data all'estero da una figura chiave, adeguatamente formata, inizia a generare i risultati sperati, il passaggio successivo è quello di avviare la costruzione di una funzione commerciale dedicata.

Una scelta che si rileva ben funzionante è quella di selezionare personale straniero, ma residente in Italia, di nazionalità e cultura vicina a quella dei paesi target.

Non occorre pensare a figure particolarmente competenti da un punto di vista tecnico o commerciale: si tratta di profili impiegatizi, volenterosi nel dedicarsi all'acquisizione dei potenziali clienti, capaci di relazionarsi in fase di vendita poiché in grado di capire culturalmente l'interlocutore.

La possibilità di esercitare una sorta di mediazione culturale tra il cliente e la piccola/media impresa italiana che essi rappresentano diventa una abilità distintiva in fase di vendita.

2.2 L'internazionalizzazione e il cambiamento organizzativo

d. Adeguamento di tutte le funzioni alle esigenze emergenti nei mercati esteri.

Se le azioni precedenti sono state realizzate con determinazione, si giunge, un po' inevitabilmente, ad una fase di cambiamento molto delicata, che implica il superamento delle resistenze organizzative di gran parte delle funzioni aziendali.

Quanto più si sviluppa il versante estero in chiave di marketing e vendite, tanto più si rende necessario un adattamento delle altre funzioni alle esigenze introdotte dallo sviluppo internazionale.

Dalla progettazione alla produzione, alle certificazioni, alla logistica, alle pratiche doganali e amministrativo-contabili, sono molteplici le aree, anche di micro attività, che si devono «piegare» alle sollecitazioni che il processo di internazionalizzazione dei mercati di sbocco impone.

2.2 L'internazionalizzazione e il cambiamento organizzativo

d. Adeguamento di tutte le funzioni alle esigenze emergenti nei mercati esteri.

(seguito da slide 19)

Le specificità dettate dalle differenze paese, ma anche le esigenze di clienti nuovi, impongono che tutta la struttura sia capace di abbandonare le consuetudini di lavoro cumulate nel corso degli anni nel territorio nazionale.

Per comodità, per timore del nuovo, per la difesa delle proprie posizioni, per mentalità un po' chiusa, alcuni collaboratori potrebbero rallentare il processo di cambiamento entrando in conflitto, più o meno aperto, con gli altri colleghi assunti proprio per promuovere l'internazionalizzazione.

E' in questi casi che la direzione aziendale deve intervenire mantenendo fede al disegno strategico, anche a costo di un po' di impopolarità presso i dipendenti.

Tutte le attività aziendali, anche quelle più elementari e accessorie, ma soprattutto le persone che le svolgono, dovranno essere condotte ad agire secondo i nuovi standard, senza troppo spazio per compromessi e attendismi.

Le resistenze individuali devono essere superate facendo leva sull'interesse superiore, sul bene comune rappresentato dalla continuità dell'azienda.

2.2 L'internazionalizzazione e il cambiamento organizzativo

d. Adeguamento di tutte le funzioni alle esigenze emergenti nei mercati esteri.

(seguito da slide 20)

L'effetto combinato di questi cambiamenti determina una vera e propria metamorfosi nella piccola e media impresa che, pur restando imprenditoriale e familiare, cambia pelle per adeguarsi allo sviluppo internazionale e, con questi nuovi connotati, può alimentare l'ulteriore crescita innescando un circuito virtuoso di allargamento progressivo della sfera d'azione.

Il cambiamento organizzativo, causato - come logicamente deve essere - dalla scelta strategica di uscire dai confini nazionali, diventa propulsore di nuove opportunità di mercato.

Dopo una enorme fatica iniziale si assiste, in molti casi, ad una sorta di effetto domino e di conquista a macchia d'olio di spazi fino ad allora sconosciuti o insperati.

Cambia la testa, il corpo si adegua e, in questo adattamento, si potenzia, portando la testa ancora più lontano.

2.3 L'Impresa «forte» va all'estero più facilmente

Non tutte le piccole e medie imprese sono uguali.

L'osservazione di tante realtà diverse permette di distinguerne alcune che mostrano risultati economici e competitivi protratti nel tempo e superiori alla media dei concorrenti.

Sono queste le imprese che hanno risposto meglio alla crisi e che hanno saputo anticipare i cambiamenti necessari per reagire, compreso quello di aprirsi una finestra sui mercati stranieri.

Sono imprese già da tempo all'opera per replicare ai mutamenti del contesto, aziende che dalla nota «globalizzazione» hanno saputo cogliere importanti opportunità di business.

In esse emerge un modo peculiare di fare impresa che riguarda contemporaneamente non solo gli obiettivi, la strategia e l'organizzazione aziendale, ma anche il comportamento e i valori degli imprenditori.

2.3 L'Impresa «forte» va all'estero più facilmente (seguito da slide 22)

Indipendentemente dalle molteplici differenze, le aziende migliori, quelle che ce la stanno già facendo, mostrano delle linee di azione costanti, anche se non necessariamente presenti contemporaneamente: «regole» che, insieme, caratterizzano la «Impresa forte»: «l'impresa che ha saputo e saprà cambiare il mezzo per mantenere inalterata la capacità di perseguire il fine».

Come si noterà, la presenza all'estero, sia in termini di quota di mercato sia intesa come presenza di filiali produttive e/o commerciali, non è di per sé una determinante del comportamento delle Imprese «forti», non appare esplicitamente tra le 10 regole ma, piuttosto, come vedremo, ne è una conseguenza.

DI SEGUITO, in sintesi, LA DESCRIZIONE DELLE 10 PECULIARITA' DI UNA IMPRESA «FORTE».

REGOLA N. 1 che caratterizza l'Impresa «forte»: 2.3.1 Porsi l'obiettivo di massimizzare il risultato economico nel medio-lungo periodo

La prima caratteristica riguarda per l'appunto la sfera delle finalità d'impresa.

Si tratta di aziende che hanno una lunga vita alle spalle, giunte alla seconda, terza ed anche quarta generazione o che, nate da pochi anni e ancora fortemente dipendenti dalla figura del fondatore, hanno come obiettivo l'economicità e la continuità e come orizzonte temporale il futuro più che il presente.

Massimizzare il risultato economico prodotto dall'azienda nel medio-lungo periodo, indipendentemente dal settore di appartenenza, dalle dimensioni aziendali, dalla combinazione strategica adottata, è uno dei punti che le «imprese forti» hanno in comune.

Questa affermazione necessita di un approfondimento.

REGOLA N. 1 che caratterizza l'Impresa «forte»:

2.3.1 Porsi l'obiettivo di massimizzare il risultato economico nel medio-lungo periodo

(seguito da slide 24)

Innanzitutto, la componente più rilevante di questo punto è da rintracciare proprio nella dimensione temporale: si tratta di dare all'iniziativa imprenditoriale un'impronta di lungo periodo, tale, ad esempio, da pensare alla vita dell'azienda come ad un periodo che vada oltre la stessa esperienza del fondatore o della generazione oggi al comando e, dunque, da porsi naturalmente il problema di dare all'impresa una continuità intergenerazionale.

Ciò può conseguire quasi esclusivamente da una concezione dell'azienda come istituto che serva a realizzare l'idea imprenditoriale, quella delle origini ed anche le variazioni che possono rendersi necessarie nel corso del tempo, e, al contempo, a soddisfare obiettivi personali e sociali come il prestigio dell'imprenditore e della sua famiglia, il contributo al miglioramento dei parametri occupazionali e la partecipazione allo sviluppo del paese ed alla sua presenza sui mercati internazionali.

Si tratta di obiettivi che caratterizzano l'attività di quell'imprenditore che vede nel capitale, ed in genere nel denaro, un mezzo per realizzare beni o servizi, mai un fine: un imprenditore concentrato sull'attività economica, che considera la ineliminabile componente finanziaria una leva da gestire nell'interesse dell'intera impresa e non viceversa.

REGOLA N. 1 che caratterizza l'Impresa «forte»:

2.3.1 Porsi l'obiettivo di massimizzare il risultato economico nel medio-lungo periodo

(seguito da slide 25)

Al contrario, un'azienda in cui prevalga la dimensione finanziaria inevitabilmente finisce con l'avere un orizzonte temporale d'azione più breve, muovendosi, coscientemente o meno, secondo una logica più speculativa.

L'Azienda «forte» è dunque anche un'impresa che non fa notizia se non per i successi dei propri prodotti o servizi, di cui non si parla per operazioni finanziarie arrischiate o per investimenti lontani dal «core business», per cui lo stesso ingresso in Borsa, quando viene attentamente valutato, risponde esclusivamente ad una possibilità di sviluppo futuro: si tratta, dunque, di un'azienda all'antica e, verrebbe da dire, anche un poco noiosa se valutata con i parametri di quella parte di mondo economico che si ritrova più facilmente sui giornali che in azienda.

REGOLA N. 1 che caratterizza l'Impresa «forte»:

2.3.1 Porsi l'obiettivo di massimizzare il risultato economico nel medio-lungo periodo

(seguito da slide 26)

Occorre precisare inoltre che, se l'obiettivo dell'Impresa «forte» è la massimizzazione del risultato economico nel medio-lungo periodo, l'utile del singolo esercizio risente di attente valutazioni in ordine al futuro dell'azienda in termini di investimenti tecnologici, immobiliari e in capitale umano: tutti questi, comportando costi, possono ridurre la portata del risultato economico d'esercizio senza però alterare minimamente l'ottenimento dell'obiettivo complessivo.

Non si tratta, infatti, di perseguire una massimizzazione in senso assoluto, ma relativa alla capacità di dotarsi da parte dell'impresa dei mezzi che ne facilitino il proseguimento nel tempo in condizioni di economicità.

Anche il pareggio di bilancio e perfino una perdita economica possono significare il raggiungimento dell'obiettivo dichiarato, se tali risultati, di per sé poco soddisfacenti, sono limitati nel tempo e dovuti a politiche di investimento mirate a garantire anticipazione di specifici problemi e, in generale, maggior capacità di tenuta nel tempo dell'azienda.

REGOLA N. 1 che caratterizza l'Impresa «forte»:

2.3.1 Porsi l'obiettivo di massimizzare il risultato economico nel medio-lungo periodo

(seguito da slide 27)

Infine, può essere utile precisare che qualunque altro obiettivo l'imprenditore voglia dare alla propria attività diventa, rispetto a quello qui enunciato, di valore secondario perché solo con il raggiungimento del primo anche gli altri possono trovare soddisfazione stabile nel tempo.

La pur nobile propensione a creare occupazione, che è connaturata all'azione di molti imprenditori, non può trovare, ad esempio, risposta duratura, cioè vera, se non in un'impresa che raggiunga l'obiettivo qui dichiarato.

Ed è così per qualunque altro fine si voglia assegnare all'agire dell'imprenditore.

REGOLA N. 2 che caratterizza l'Impresa «forte»: 2.3.2 Cercare il confronto con chi è «più avanti»

L'Impresa «forte» ricerca con continuità il confronto con l'esterno.

L'esterno può essere rappresentato a secondo dei casi con i fornitori, i clienti, le istituzioni formative, i consulenti, la pubblica amministrazione.

Nel relazionarsi con questi soggetti l'Impresa «forte» seleziona nei diversi campi «i migliori», quelli più avanti.

Tutte le imprese operano, devono operare, sui mercati di approvvigionamento, di sbocco, del lavoro e dei capitali.

Quella «forte», in più e strutturalmente, in quei mercati privilegia il rapporto con attori sfidanti, ovvero con chi ha saputo proporre soluzioni creative a problemi emergenti, con chi ha messo a punto prodotti, servizi, strutture e meccanismi innovativi e con chi ha affermato logiche e modalità di pensiero non ripetitive.

In generale, questi attori si propongono come battistrada nel proprio settore di appartenenza: ciò non necessariamente perché pressati da cambiamenti nell'arena competitiva di appartenenza, ma spesso per specifica determinazione a cercare e testare il nuovo.

REGOLA N. 2 che caratterizza l'Impresa «forte»:

2.3.2 Cercare il confronto con chi è «più avanti» (seguito da slide 29)

Il confronto con questi protagonisti, pubblici o privati, aziende o persone, è ricercato dall'Impresa «forte» nella certezza che è da qui che, anche tramite modalità il più delle volte casuali, può provenire lo spunto per il cambiamento, l'idea per l'approfondimento, il contributo che apre all'innovazione.

Solo da un rapporto costante, continuo nel tempo e metodicamente perseguito con realtà particolarmente evolute si possono creare le condizioni, queste si non pianificabili a priori, per imparare e sviluppare novità: è questa innanzitutto una predisposizione mentale dell'imprenditore che finisce con l'interessare ampie parti dell'azienda.

Si tratta di «imprese-spugna» che assorbono e metabolizzano quanto l'ambiente loro circostante propone: da questo punto di vista è di conseguenza fondamentale che queste imprese ricerchino con costanza e senza timore delle conseguenze un'esposizione continua alle realtà più sfidanti, quelle in grado di porre gli interrogativi più difficili e le problematiche di frontiera.

Confrontarsi con chi è più bravo, sia pure limitatamente a singole aree dell'agire aziendale, amplia le opportunità di crescita perché permette di visualizzare un più alto livello di operatività già realizzato e dunque imitabile e in alcuni casi anche migliorabile.

CI SI RAFFORZA LOTTANDO CON I FORTI, SI MIGLIORA IMPARANDO DAI PIU' BRAVI.

REGOLA N. 3 che caratterizza l'Impresa «forte»:

2.3.3 Fare meglio ciò che si è sempre fatto (rendendolo visibile)

E' giusto porsi l'obiettivo dell'innovazione ed anche qui, infatti, questo tema verrà trattato nel successivo punto; tuttavia prima va detto che le Imprese «forti» hanno sviluppato la convinzione che saper fare bene la propria attività, ed averlo dimostrato a sé ed al mercato con i risultati raggiunti in tanti anni di lavoro, non significa automaticamente saperne fare altrettanto bene altre.

Ne consegue una scarsa propensione alla diversificazione strategica come antidoto al cambiamento in corso.

Cambiare completamente la propria combinazione strategica perché ritenuta, anche a ragione, in crisi per inseguirne altre più alla moda significa snaturare una consuetudine tipica, in particolare, delle Piccole e Medie Imprese: *l'imprenditore non è uomo per tutte le stagioni*, profilo che più si avvicina alle caratteristiche di chi si muove secondo la prospettiva del finanziere, e dunque lega la propria avventura aziendale a fattori molto specifici, spesso casuali.

REGOLA N. 3 che caratterizza l'Impresa «forte»:

2.3.3 Fare meglio ciò che si è sempre fatto (rendendolo visibile)

(seguito da slide 31)

Le mansioni svolte ed il settore dell'azienda in cui ha operato da dipendente prima di rischiare in proprio, il crescere all'interno di una famiglia proprietaria di un'impresa presente in un certo mercato, il settore e le specializzazioni del distretto territoriale in cui è nato e cresciuto, la formazione professionale acquisita ed altre circostanze tipiche della vita di ciascuno sono fatti che indirizzano l'esperienza dell'imprenditore, come quella di chiunque altro, e che orientano il suo fare impresa.

Pensare di potere cambiare con facilità e con successo di risultati la predisposizione che nasce da questo accumulo di esperienza pregressa è molto meno logico che applicarsi con maggiore creatività per migliorare la combinazione strategica originaria recuperando l'efficienza e l'efficacia eventualmente persa per causa propria o, più probabilmente, per maggior dinamismo altrui.

REGOLA N. 4 che caratterizza l'Impresa «forte»: 2.3.4 Saper fare innovazione (anche in settori maturi)

L'Impresa «forte» persegue l'innovazione secondo almeno una delle molteplici forme sotto cui essa si manifesta: innovazione che viene intesa in senso lato quasi come sinonimo di cambiamento e di movimento.

Il sistema competitivo è in continua evoluzione e sempre nuovi concorrenti possono presentarsi sul mercato, sia questo caratterizzato da prodotti di massa che da prodotti di nicchia.

Non ci si può fermare, vince chi cambia: gli eccellenti risultati economici conseguiti non rappresentano da soli una certezza di un domani altrettanto effervescente e pertanto non devono costituire una barriera a nuovi investimenti, ma devono essere il trampolino per la ricerca di nuove opportunità.

Adagiarsi è un rischio e le aziende leader ne sono pienamente consapevoli.

REGOLA N. 5 e N. 6 che caratterizzano l'Impresa «forte»:

2.3.5 Passare da una strategia fondata sulla riduzione dei costi ad una tesa a realizzare qualità e servizio e

2.3.6 Progettare i confini aziendali in maniera flessibile: sapersi muovere tra esternalizzazione e internazionalizzazione

Le caratteristiche dell'Impresa «forte» che qui si stanno descrivendo sono esposte secondo un continuum strategia-organizzazione:

quelle trattate finora appartengono all'area strategica nel senso che fanno riferimento, direttamente o indirettamente, all'idea imprenditoriale e alle finalità per cui l'impresa viene fondata, quelle che si proporranno a partire dal punto successivo sono invece più tipicamente organizzative e attengono dunque alle modalità con cui l'azienda opera per la realizzazione della propria strategia.

REGOLA N. 5 e N. 6 che caratterizzano l'Impresa «forte»:

2.3.5 Passare da una strategia fondata sulla riduzione dei costi ad una tesa a realizzare qualità e servizio e

2.3.6 Progettare i confini aziendali in maniera flessibile: sapersi muovere tra esternalizzazione e internazionalizzazione

(seguito da slide 34)

In questo punto del continuum, il cosa e il come, la strategia e l'organizzazione, si incontrano attorno alle due caratteristiche più importanti in assoluto dell'intero decalogo che proprio per questo vengono qui proposte insieme: **le decisioni inerenti i confini aziendali devono infatti realizzare in maniera coerente le riflessioni attinenti alla strategia.**

Così come è difficile, se non impossibile, fare qualità ricorrendo in larga parte ad aziende terze ed a rapporti di puro scambio, risulta di evidenza poco efficiente perseguire una politica di semplice contenimento dei costi internalizzando gran parte delle attività aziendali.

REGOLA N. 7 che caratterizza l'Impresa «forte»:

2.3.7 Trattare la dimensione aziendale come una variabile gestionale

Per l'Impresa «forte» non esiste una dimensione aziendale di riferimento sganciata dalla specifica combinazione strategica adottata:

diverse imprese possono essere «forti», nel senso che qui viene dato a questo aggettivo, con dimensioni di fatturato, di occupati, di numero di capannoni, di quote di mercato molto diverse tra di loro.

L'Impresa «forte» non persegue l'aumento dimensionale fine a sé stesso nell'imitazione di modelli industriali diversi dal nostro, ma se questo è strettamente correlato al mantenimento nel lungo periodo di condizioni di competitività efficace.

Essa non rimane piccola per difendere modalità di azione, mentalità e privilegi necessariamente di breve periodo, ma sa cogliere le eventuali opportunità strategiche correlate alla minore dimensione non snaturando la propria modalità d'azione ed esaltandone le caratteristiche.

Tale impresa sa, infine, cogliere nelle molteplici possibilità di realizzare accordi interaziendali, più o meno strutturati, di breve o di lungo periodo, l'occasione di diventare grande restando piccola.

REGOLA N. 7 che caratterizza l'Impresa «forte»:

2.3.7 Trattare la dimensione aziendale come una variabile gestionale

(seguito da slide 36)

Non c'è un valore della dimensione a priori, solo una sua strumentalità, come per tutto ciò che attiene all'organizzazione aziendale, rispetto al raggiungimento delle finalità di istituto:

non c'è dunque una dimensione aziendale positiva a priori: è **positiva quella dimensione che permette all'impresa di competere con successo nel mercato di riferimento.**

Non è più tempo di «piccolo è bello», non sarà mai tempo di «grande è necessario».

La coerenza realizzata tra strategia e organizzazione propone casi di successo, che vanno riconosciuti come tali, con dimensioni aziendali le più varie e questo permette di concludere che si tratta di una variabile gestionale che, al pari di altre, non è mai variabile indipendente.

REGOLA N. 8 che caratterizza l'Impresa «forte»:

2.3.8 Fare la differenza anche attraverso l'organizzazione aziendale e la gestione del capitale umano

L'Impresa «forte» considera l'organizzazione aziendale e la gestione del personale come fonti di vantaggio competitivo al pari del sistema di prodotto o di mercato.

Molti anni fa questa attenzione, con particolare riferimento alla gestione del personale, era patrimonio di imprenditori illuminati e ancorati a valori che, in situazioni di profondo disagio sociale e con collaboratori in condizioni economiche disastrose, esercitavano una sorta di sussidiarietà d'impresa intervenendo a migliorare con abitazioni, scuole, colonie ed altro la vita concreta di chi lavorava presso di loro e dei loro familiari.

Oggi la situazione è molto migliorata, almeno da questo punto di vista, ma questa forma di intervento, sia pure secondo modalità molto differenti, non ha perso la sua importanza.

La costruzione e la valorizzazione di un legame con i collaboratori fondato sulla fiducia reciproca è tra le prime preoccupazioni di questi imprenditori:

tale fiducia ha un valore economico in grado di rivalutarsi con il passare degli anni, l'incrementarsi delle competenze specialistiche ed il ridursi delle alternative di sostituzione.

REGOLA N. 8 che caratterizza l'Impresa «forte»:

2.3.8 Fare la differenza anche attraverso l'organizzazione aziendale e la gestione del capitale umano (seguito da slide 38)

La costruzione di asili nido aziendali e, perché no, anche di case, soprattutto quando la sede dell'azienda si sia spostata di parecchi chilometri alla ricerca di spazi più consoni alla propria attività, gode tuttora di discreta popolarità.

Così come la realizzazione di eventi all'interno dell'azienda, e con la partecipazione in alcuni casi anche dei familiari, per sottolineare momenti di passaggio aziendali o personali.

Tutto viene favorevolmente proposto o accettato dall'imprenditore con l'idea di «fare squadra»: quella squadra che è spesso alla base del processo di cambiamento vissuto e dell'innovazione realizzata va, infatti, mantenuta, rinforzata e allargata.

REGOLA N. 8 che caratterizza l'Impresa «forte»:

2.3.8 Fare la differenza anche attraverso l'organizzazione aziendale e la gestione del capitale umano (seguito da slide 39)

A queste azioni all'interno dell'azienda, cui si aggiungono le più tradizionali attività di gestione del personale in ordine a retribuzione e incentivazione, carriera e valutazione, si accompagnano iniziative riguardanti il territorio circostante.

L'immediata conseguenza di questa attenzione è una spiccata sensibilità verso tutto ciò che possa contribuire a costruire una buona reputazione dell'azienda in quel territorio ed a migliorarne l'immagine.

Una particolare forma di concorrenza, sempre più strategica ed al tempo stesso difficile, si giocherà tra le aziende nella fase di attrazione delle risorse:

vincerà chi saprà acquisire le migliori competenze presenti, attraendo talenti e selezionando quel capitale umano senza del quale qualsiasi tipo di innovazione risulterà deficitario.

REGOLA N. 8 che caratterizza l'Impresa «forte»:

2.3.8 Fare la differenza anche attraverso l'organizzazione aziendale e la gestione del capitale umano (seguito da slide 40)

Ciò è ancora più vero per le Piccole e Medie Imprese che avendo sede, in moltissimi casi, nei piccoli centri della provincia italiana hanno un'ulteriore difficoltà da superare:

quella di essere lontane dalle aree più ricche del mercato del lavoro.

Si può dunque argomentare che l'«*imprenditore-pioniere*», che dell'innovazione, di ogni possibile forma di innovazione, fa una leva competitiva per garantire continuità alla propria impresa, **deve anche essere «colono» del territorio in cui opera.**

REGOLA N. 9 che caratterizza l'Impresa «forte»: 2.3.9 Rimanere radicati nel territorio di appartenenza

Là, dove tutto è iniziato dieci, venti, trenta o anche ottanta anni fa, è bene che l'esperienza imprenditoriale prosegua perché lontano da quell'origine sarebbe difficile, anche se non impossibile, ricostruire e ravvivare il patrimonio di conoscenze e di rapporti, di immagine e di valori, in sintesi di fiducia, che hanno permesso all'azienda di raggiungere il successo.

Piedi ben piantati nel territorio di origine ad alimentare il fare impresa attraverso punti di riferimento saldi e testa in giro per il mondo alla conquista di mercati ed a captare tendenze.

Nel pieno della globalizzazione, identità, tradizione e fiducia sono merce relativamente rara e dal valore incommensurabile anche nell'agire economico:

è un capitale da custodire e da accrescere.

REGOLA N. 9 che caratterizza l'Impresa «forte»:

2.3.9 Rimanere radicati nel territorio di appartenenza (seguito da slide 42)

Non è solo ed innanzitutto il «territorio dei distretti», peraltro assai importante, che agevola l'attività dell'imprenditore perché si può essere Impresa «forte» anche lontano dal distretto di settore.

Non è necessariamente un territorio che agevola l'attività dell'imprenditore perché, anzi, spesso gliela complica con difficoltà infrastrutturali, spazi fisici limitati e ostacoli nel reperire contributi professionali qualificati.

E' quel territorio dove l'impresa è nata, che spesso coincide con il comune di nascita e di residenza dell'imprenditore e di molti suoi collaboratori e che altrettanto spesso è un piccolo centro di periferia, quasi mai un capoluogo di provincia o di regione.

Siamo una nazione di Piccole e Medie Imprese, ma anche di piccoli e piccolissimi comuni dove il 72% della popolazione vive in centri con meno di cinquemila abitanti.

La nostra è, e deve rimanere, un'economia di campanile aperta al mondo:

è significativo che molte Imprese «forti» lo vogliono ricordare anche nella propria ragione sociale.

REGOLA N. 9 che caratterizza l'Impresa «forte»:

2.3.9 Rimanere radicati nel territorio di appartenenza (seguito da slide 43)

Il fondatore di un'impresa è sempre una persona che prende idee dalla società, idee che altri non sono in grado di valorizzare, e che costruisce occasioni di lavoro, prende e dà, è un imprenditore e un datore di lavoro; è anche un «prenditore» di risorse dal territorio, da quelle umane a quelle fisiche fino ad arrivare a quelle più immateriali come le tradizioni e la cultura del luogo, con un'attenzione tutta speciale alla fase di restituzione.

Non si limita ad «usare» le risorse, ma opera all'insegna della reciprocità nello scambio, riversando nel territorio ricchezza sotto forma di posti di lavoro, di occasioni di business per altri soggetti, di iniziative culturali, di promozione e sviluppo del luogo d'origine per evitarne il progressivo abbandono da parte delle popolazioni e la perdita delle tradizioni.

L'avventura dell'imprenditore inizia sempre dove la strada, fisica o metaforica, per tutti sembra finire.

Per alcuni di essi, forse, è proprio dall'austerità del territorio di origine che hanno derivato la loro attitudine a trasformare la fatica in opportunità e la loro capacità di tradurre la scomodità in vantaggio competitivo per l'azienda.

REGOLA N. 9 che caratterizza l'Impresa «forte»:

2.3.9 Rimanere radicati nel territorio di appartenenza (seguito da slide 44)

Per le aziende qui di interesse, come già detto, parlare di territorio significa anche intendere il luogo di approvvigionamento di competenze il più qualificate possibili, il luogo ove risiede il capitale umano di cui necessita:

quel territorio non è più da molto tempo mercato di acquisto e di sbocco ed è sempre meno semplice sito produttivo.

I pur presenti problemi legati alla limitatezza delle infrastrutture materiali a supporto dell'attività dell'azienda, acuiti dai ridotti investimenti previsti in argomento, sembrano lasciare spazio, almeno nella priorità dell'imprenditore, a quelli legati al rapporto con le infrastrutture manageriali, segnatamente scuole e università, e con il mercato del lavoro.

A questo proposito va fatta una precisazione.

L'Impresa «forte» ricerca il meglio di ciò che le abbisogna là dove questo può essere reperito:

alcune risorse sono di prossimità, altre come il know how arrivano da lontano e non c'è alcuna contraddittorietà in questo.

REGOLA N. 9 che caratterizza l'Impresa «forte»:

2.3.9 Rimanere radicati nel territorio di appartenenza (seguito da slide 45)

Si pensi, ad esempio, ai collaboratori:

quelli tecnico-specialistici sono spesso locali, addestrati dalla consuetudine di mestiere che arricchisce il territorio, quelli con più alto tasso gestionale, che sono necessari a supportare il processo di crescita dell'impresa, arrivano da lontano o colgono l'opportunità di tornare al territorio di origine dopo esperienze professionali vissute altrove.

La stessa cosa vale per il mercato del credito.

Nessuna istituzione finanziaria è in grado di sostituire la banca di prossimità nel rapporto fiduciario con l'imprenditore quando il servizio richiesto è l'affidamento pensato su misura e basato, ancora oggi, su garanzie anche immateriali; certo, quando invece l'impresa deve allargare il proprio raggio d'azione ed entrare su nuovi mercati ha bisogno di fornitori di servizi finanziari di pari interesse e, laddove gli istituti di credito di prossimità non siano attrezzati a rispondere a tali nuovi bisogni, vengono affiancati da banche di maggiore dimensione.

In sintesi, il forte collegamento con il territorio, percepito dall'impresa come fonte di alimentazione costante, non deve trasformarsi né in riduzione dell'orizzonte d'azione, né in barriera all'acquisizione di competenze materiali ed immateriali provenienti dall'esterno: va detto, tuttavia, che nell'esperienza concreta il rischio che questo capiti non sembra poi così alto.

REGOLA N. 10 che caratterizza l'Impresa «forte»: 2.3.10 Avere alla guida un imprenditore forte

Non c'è impresa senza imprenditore e, dunque, secondo logica questo punto andava presentato all'inizio: si è voluto però dare maggior risalto all'istituto più che alla persona che ne è all'origine, per sottolineare le caratteristiche che identificano le imprese più avanti nel percorso di adattamento alle mutate condizioni competitive e per proporre agli imprenditori, a tutti gli imprenditori, un termine di paragone istituzionale con cui confrontare la propria azione.

All'origine di ogni azienda, anche di quelle che oggi fanno fatica a trovare nuovi equilibri per riprendere a macinare successi, c'è sempre un imprenditore, una persona per cui un'idea non è solo un'intuizione destinata a restare tale, ma un'occasione per costruire, con un poco di fortuna e molta tenacia, un'opera economica.

Alcuni di essi, nelle variegata vicissitudini della propria avventura personale e professionale, si sono attardati su formule strategiche e organizzative che hanno garantito loro in un recente passato ottimi risultati, ma che oggi denunciano la propria crescente obsolescenza: è in particolare per questi imprenditori, del tutto simili per passione a quelli a capo delle aziende di cui qui si è accennato ed ai molti altri a loro assimilabili, che si sono descritte in precedenza le regole che governano l'azione dell'Impresa «forte» nella speranza che, in un confronto tra le diverse aziende più che tra le persone, possa scaturire la scintilla del cambiamento.

REGOLA N. 10 che caratterizza l'Impresa «forte»: 2.3.10 Avere alla guida un imprenditore forte (seguito da slide 47)

Tuttavia, e al di là di queste motivazioni, è buon senso affermare che non c'è impresa senza imprenditore e, di conseguenza, che non c'è Impresa «forte» senza Imprenditore «forte».

Se il nostro paese continua ad essere tra le prime dieci potenze economiche mondiali, si può ritenere che sia innanzitutto merito di quelle persone che hanno rischiato in proprio per realizzare un'idea imprenditoriale spesso combattendo logoranti battaglie, prima che con i propri concorrenti sul mercato, contro la burocrazia di enti locali, la miopia di istituti di credito, la conflittualità sindacale fine a sé stessa, le difficoltà infrastrutturali ed un diffuso sentimento di ostilità e gelosia.

Alcune aziende, in particolare, sono situate in luoghi scomodi e difficili da raggiungere, dai quali non si passa per caso; posti che obbligano ad affrontare lunghi viaggi con strade impervie che finiscono praticamente nel comune in cui le aziende sono domiciliate.

I buoni risultati di mercato, anche e soprattutto all'estero, sono raggiunti nonostante una localizzazione difficile e la carenza di infrastrutture logistiche: sono aziende, queste più di altre, che esaltano la figura imprenditoriale perché il loro successo non è spiegabile se non con un'idea imprenditoriale particolarmente azzeccata e per la tenacia e bravura di chi le guida.

REGOLA N. 10 che caratterizza l'Impresa «forte»: 2.3.10 Avere alla guida un imprenditore forte (seguito da slide 48)

Oltre a questa caratteristica di natura strategica, l'Imprenditore «forte» è una persona che decide in modo tempestivo, che affronta i problemi senza lamentarsi e cercare aiuti all'esterno, che lavora con passione per garantire continuità all'impresa.

Decidere in fretta e cercare di realizzare il più possibile di quanto deciso significa non perdersi in inutili discussioni e non temporeggiare per paura o per abitudine:

anche in presenza di errori, questi imprenditori ne prendono atto velocemente cercando soluzioni alternative.

Sono Imprenditori «forti», infine, quegli imprenditori che non perdono nel tempo la voglia di rischiare, che sanno adattare le proprie competenze e la naturale predisposizione alle mutevoli necessità dell'azienda, che vivono questa straordinaria avventura come realizzazione di sé e servizio agli altri, un misto di fatica e privilegio.

Non eroi, né moderni miti, ma uomini e donne di cui la nostra società ha particolarmente bisogno ed a cui essere riconoscenti per la funzione che assolvono, anche se questa, almeno quando le cose vanno bene, risulta essere ben retribuita.

2.4 Una check-list per l'internazionalizzazione

Le aziende che sanno aggregare le caratteristiche in precedenza descritte, sono di frequente ben presenti sui mercati stranieri.

In altri termini, **l'Impresa «forte» va all'estero fiera della sua tipicità:**

pensa allo sviluppo di nuovi mercati in un'ottica di lungo periodo, ci va sulla base della sua specializzazione, va a portare quell'eccellenza e quell'inventiva italiana riconosciuta nel mondo.

La Piccola e Media Impresa «forte» sa imparare dal confronto con clienti stranieri evoluti, trova la dimensione giusta per competere a livello globale, sa valorizzare il reticolo della sub-fornitura per sostenere la crescita oltre confine, non dimentica il suo territorio d'origine anzi lo utilizza come trampolino di lancio e di promozione nei mercati esteri, cura l'organizzazione ed il personale dedicato all'espansione e, infine, è guidata da un imprenditore che, forte della sua identità, sa essere cittadino del mondo.

2.4 Una check-list per l'internazionalizzazione (seguito da slide 50)

Il *Made in Italy* rappresenta oggi nel mondo il «*saper fare*» italiano, caratterizzato da creatività e distintività dei prodotti e dei relativi processi manifatturieri.

Tuttavia il «*saper fare*» italiano non è sufficiente, occorre infatti anche «*saper portare nel mondo*» i prodotti e in questo ambito, come Sistema Paese, abbiamo ampie opportunità non sfruttate.

La «qualità» ed il «*saper fare*» italiano si debbono fondere con la «*conoscenza dei mercati esteri*», per far apprezzare le eccellenze del *Made in Italy* a consumatori o utilizzatori con culture e abitudini di acquisto differenti dalle nostre.

Specchio di questa situazione è l'export alimentare italiano, che nel 2015 ha raggiunto la cifra record di 36,9 miliardi di euro, passando negli ultimi dieci anni dal 14% al 20,5% del fatturato totale dell'industria alimentare, quota che però è ancora inferiore a quelle di Paesi come Germania e Francia dove il peso dell'export alimentare ha raggiunto quasi il 33% del fatturato totale dell'industria alimentare, nonostante il nostro Paese abbia in termini di prodotti riconosciuti a livello europeo (dop, igp, igt) numeri superiori rispetto alla Francia e ancor più alla Germania.

2.4 Una check-list per l'internazionalizzazione (seguito da slide 51)

Dal «*decalogo*» dell'Impresa «forte», sopra riportato, si possono ricavare, indirettamente, «alcune condizioni che agevolano il processo di internazionalizzazione».

Le presentiamo nel seguito sotto forma di «check-list» che un imprenditore può scorrere ed utilizzare per auto-valutare da un punto di vista qualitativo e non quantitativo la sua «preparazione» all'internazionalizzazione.

I diversi punti possono rappresentare, in funzione dello stadio di sviluppo, elementi già esistenti da valorizzare ancora di più o condizioni cui tendere per proporsi con vigore nei mercati stranieri.

2.4 Una check-list per l'internazionalizzazione (seguito da slide 52)

- 1) Ho un marchio e un prodotto che tra gli addetti ai lavori, e sia pure limitatamente alla mia sfera di azione, è riconosciuto per qualcosa di specifico: «puntare sulla volontà/capacità di fare innovazione e qualità, piuttosto che costo, significa potere intercettare più facilmente quello che il mondo si aspetta dal MADE IN ITALY». Nel gioco della domanda e dell'offerta occorre rispettare le attese reciproche.
- 2) Faccio la differenza con i concorrenti italiani anche attraverso un'elevata personalizzazione del prodotto/servizio: «credo di poterlo fare anche su mercati esteri con caratteristiche molto diverse?». Molti settori risentono in Paesi stranieri di fattori specifici di natura fisica, culturale, legislativa a cui occorre prepararsi a rispondere in maniera mirata sapendo trasformare un problema in opportunità.

2.4 Una check-list per l'internazionalizzazione (seguito da slide 53)

3) Se li utilizzo in Italia con buon giovamento, «ho terzisti e fornitori in grado di servirmi/seguirmi anche all'estero?». Spesso la qualità del prodotto nasce dalla proficua combinazione del lavoro di più aziende in collaborazione con quella che vuole tentare una presenza su nuovi mercati e ancora più spesso queste aziende sono più piccole di quest'ultima. Laddove non sia fattibile la semplice spedizione del prodotto finito, ma occorra produrre in loco, questo aspetto va attentamente valutato.

4) Se una delle leve su cui agisco per competere con successo è la capacità di erogare un servizio post-vendita (ad esempio la manutenzione in tempi rapidi), «sono in grado di assicurare lo stesso livello di servizio post-vendita anche oltre confine?». Sempre più la capacità di dare servizio ai propri clienti costituisce un fattore critico di successo: ciò deve valere anche per la presenza qualificata su nuovi mercati.

2.4 Una check-list per l'internazionalizzazione (seguito da slide 54)

5) «C'è un mercato estero dove, anche se solo per le casualità della vita, ho maturato conoscenze che potrebbero tornarmi utili per la mia attività di imprenditore?». Questa si basa ancora, al fondo, su fattori eminentemente personali: fiducia reciproca, conoscenza e stima, facilità di rapporto sono in grado, in presenza delle altre componenti indicate, di fare la differenza ed è per questo necessario dedicare loro la giusta attenzione.

6) «Conosco un importatore che opera in quel mercato estero e che potrebbe aiutarmi nei primi anni di attività?». Quasi tutte le imprese di piccola e media dimensione, soprattutto nei settori di largo consumo, non possono intraprendere un'attività in nuovi mercati agendo fin da subito con una filiale locale o, a maggior ragione, con una rete di vendita diretta: ecco allora l'importanza di affidarsi a un importatore che, però, incorporerà gran parte del margine.

2.4 Una check-list per l'internazionalizzazione (seguito da slide 55)

7) «Ho maturato rapporti significativi con una banca in grado di supportare la mia futura attività estera?». La presenza al proprio fianco, fin dall'inizio, di un istituto di credito, soprattutto se già presente nel mercato estero di riferimento, è di sicuro vantaggio per l'azienda anche perché può essere un ottimo facilitatore nell'affrontare i precedenti punti 5) e 6).

8) «Sono disposto a lavorare di più e in contesti meno agiati e agevoli del nostro? Ho inoltre qualcuno tra i miei collaboratori più fidati disposto a fare altrettanto?». Iniziare una presenza su un nuovo mercato è attività di sicuro interesse strategico soprattutto in un momento in cui il nostro mercato interno vive una fase non certo brillante. Tuttavia è lavoro che si aggiunge a lavoro, problemi che si aggiungono a problemi: bisogna avere l'energia fisica e motivazionale per affrontarli, meglio se coadiuvati da qualche collaboratore.