



**INTERNAZIONALIZZAZIONE.** Non basta fermarsi all'export, ci vuole una strategia globale

# Internazionali dentro e fuori

**“Andare all'estero” non deve essere una reazione alla crisi, ma un'azione pianificata e supportata dalle corrette informazioni. Ma non solo: tutti i processi aziendali devono entrare in un'ottica multiculturale**

di **Letizia Olivari**

**L'**internazionalizzazione delle aziende italiane è ancora legata in modo molto forte all'export e alla vecchia cara Europa. Questo lo scenario che emerge dalla lettura dei dati sulla presenza all'estero delle nostre aziende fatta da Ispi per Assolombarda. **Paolo Magri**, vice presidente esecutivo e direttore dell'Ispi, Istituto per gli Studi di Politica Internazionale, ha messo in luce nella sua analisi che i limiti per molte imprese derivano in primo luogo da uno scarso approfondimento della situazione di mercato che i paesi emergenti dimostrano. È vero che i piani di sviluppo delle imprese sono oggi orientati verso Cina, Russia e Brasile. Paesi, però, che se fino a oggi hanno rappresentato la vera valvola di sfogo per l'economia europea ormai strozzata, presentano già i primi segnali di flessione in termini di inflazione e crescita. Ci sono altri confini da varcare, paesi che ancora non sono stati presi in considerazione dalle aziende italiane. Lo sguardo, insomma, va spinto ancora oltre, verso paesi come Vietnam, Ghana, Indonesia, Malesia, Egitto, Ucraina dove potenzialità e “rischio paese” sono però ancora imprevedibili. Imprenditori e manager non si possono muovere da soli, anche perché gli ostacoli sono tanti, ma il ricorso agli strumenti che





i diversi enti mettono a disposizione è davvero molto basso, sebbene spesso di qualità eccellenti. Sarà una ripetizione, ma gli italiani non hanno ancora imparato a fare squadra e a utilizzare tutte le fonti di informazione, i finanziamenti e le agevolazioni che sono a disposizione. Chissà se la nuova Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane nata dalle ceneri dell'Ice, soppresso nel luglio 2011, riuscirà a catalizzare l'attenzione delle imprese.

### Il nuovo ruolo dei professionisti

Un importante ruolo lo possono svolgere tutti i professionisti che ruotano intorno alle imprese, e se su "L'Impresa" n. 4/2012 ci siamo occupati della consulenza, questa volta andiamo a indagare come si stanno muovendo commercialisti e avvocati. Tra i primi, un'esperienza davvero interessante è quella progettata e avviata dall'Ordine dei dottori commercialisti ed esperti contabili di Venezia. «Riteniamo che il ruolo del commercialista debba evolvere verso una consulenza propositiva per aiutare l'imprenditore nella crescita e nello sviluppo – afferma **Massimo Miani**, presidente dell'Ordine –. Dall'anno scorso abbiamo avviato una campagna di comunicazione rivolta a far conoscere i vari ambiti di competenza dei commercialisti. Dopo una prima fase concentrata nel cancellare alcuni luoghi comuni sulla nostra professione, ora è partita la seconda che ha l'obiettivo di "fare cultura", ossia di descrivere compiutamente le numerose attività di cui ci occupiamo. Il primo momento è caratterizzato dallo slogan "Voglio fare business all'estero", accompagnato da una serie di convegni volti a illustrare le opportunità di mercato offerte da alcuni paesi che si stanno distinguendo per la loro rapidità di sviluppo». Solo, infatti, professionisti preparati e informati possono davvero mettersi al fianco dell'imprenditore nell'esplorare nuovi mercati. La professione sta cambiando, anche gli studi dei commercialisti devono aprirsi verso un orizzonte internazionale, cercando alleanze e partnership, aggregando diverse competenze e, di conseguenza, ampliando le dimensioni stesse degli studi professionali. È una sfida che devono raccogliere anche gli avvocati che offrono servizi alle imprese. Le esperienze che abbiamo raccolto sono di duplice natura. Da una parte, chi si specializza per dare il massimo supporto alle aziende estere e, dall'altra, chi nasce internazionale per fornire un'assistenza a tutto tondo.

### Gli aspetti da valutare

«Molto spesso accade che vi sia una mancanza di conoscenza degli obblighi di legge, di tipo economico-commerciale e di gestione che le aziende hanno nei diversi paesi – afferma l'avvocato **Ana Fernández Gil**, dello studio legale spagnolo **Ana Fernández & Geval** specializzato nell'assistenza delle aziende italiane che vogliono investire in Spagna –. Questo accade sia perché le imprese italiane presuppongono che funzioni in un modo simile al sistema italiano, o perché in uno studio commerciale non sono stati sollevati quesiti al riguardo. Proprio per questi motivi, è necessario avere a disposizione un team di professionisti che metta a disposizione le



proprie conoscenze per le regole commerciali, legali e amministrative dei due paesi in modo tale da avere una consulenza precisa e risposte circostanziate a qualunque domanda, per tutto ciò che riguarda l'internazionalizzazione delle imprese italiane in terra iberica».

Secondo l'avvocato **Cristina Gandolfi** dell'area legale di Irdnetconsulting, società che opera come network per supportare le aziende italiane in estremo e medio oriente, gli aspetti da valutare sono diversi, a seconda della tipologia di presenza all'estero. «Nel comparto industriale e produttivo manifatturiero, il problema principale è rappresentato dalla necessità di offrire produzioni sempre più qualificanti e innovative. Considerato l'elevato investimento e la necessità di acquisire nuove quote di mercato, il primo passo è costituito, quindi, dalla creazione di una sufficiente rete di vendita e spesso dalla produzione laddove il prodotto verrà commercializzato. Diversa è, invece l'internazionalizzazione di aziende italiane che entrino a far parte, a vario titolo, di strutture estere o già internazionalizzate. Quest'ipotesi non è necessariamente rappresentata dalla vendita pura e semplice a un investitore, finanziario o industriale, estero. In tale ipotesi le attenzioni principali devono essere rivolte ai processi d'integrazione». Uno degli aspetti più delicati in questo tipo di operazioni è legato a tutta la gestione delle risorse umane sia sul fronte organizzativo sia su quello delle relazioni industriali e sindacali.

### Cosa manca agli imprenditori italiani

«L'imprenditore italiano è conosciuto per le sue forti capacità di intuizione imprenditoriali e sa "annusare" i mercati - sottolinea

## Intervista a Aude Pouplier

# Pmi troppo etnocentriche

di **Letizia Olivari**

### Qual è l'approccio più corretto per un processo di internazionalizzazione?

Internazionalizzarsi è ancora percepito come fenomeno esogeno: vado oltre confine per cogliere delle opportunità. Si considera raramente che il processo di internazionalizzazione deve essere endogeno e inclusivo. Occorre che tutti i settori aziendali vengano rivisti in un'ottica internazionale, a partire dai CdA, che sono per lo più monoculturali. Si pensi all'innovazione e sviluppo. Ci sono paesi nel mondo con una ricerca di alto livello, si possono allacciare relazioni finalizzate al trasferimento di tecnologia. Non occorre sempre reinventare tutto. Un altro esempio: le aziende italiane si rivolgono in minima parte a fornitori all'estero, eppure potrebbero trovare in molte occasioni un ottimo rapporto qualità/prezzo. In poche parole, tutti i processi organizzativi aziendali vanno orientati all'internazionalizzazione.

### Occorre quindi un cambiamento profondo della cultura aziendale?

Le Pmi italiane spesso vivono con timore l'aprirsi all'estero. Credo che sia qui la radice dell'eccessiva omogeneità delle aziende italiane che si riscontra a tutti i livelli. L'internazionalizzazione non deve essere una reazione alla crisi, ma occorre avere una strategia (parola spesso tabù) supportata da un sistema di informazioni che ora è piuttosto carente. Per esempio, l'innovazione tecnologica mondiale non è monitorata. Troppe aziende non conoscono i propri concorrenti internazionali, sia diretti sia quelli di sostituzione. Per non parlare poi delle informazioni sui cambiamenti politici, regolamentari ed economici. Senza informazioni si perdono opportunità di lavoro e di finanziamento.

### E il cambiamento organizzativo, in quale direzione deve andare?

Quando un'azienda italiana va all'estero ha una concezione etnocentrica, con due polarità o dalla sede si cerca di tenere tutto sotto controllo, oppure le filiali vengono abbandonate a loro stesse. In tutti e due i casi l'azienda non si arricchisce delle esperienze, delle idee e dei diversi punti di vista che possono provenire dalle filiali. È tutta creatività che si perde. Un altro cambiamento riguarda la multiculturalità dei team di lavoro, è provato da molti studi che le aziende che danno spazio alla diversità culturale e di genere hanno performance più elevate. Ma il cambiamento fa paura, la paura genera chiusura.

### Questo riguarda tutte le generazioni di imprenditori e manager?

C'è una grande parte di imprenditori che ha avuto successo negli anni passati con l'export, che non riesce a vedere questa necessità di cambiamento, altri che la capiscono ma per l'età fanno fatica a modificare la loro strategia. Il problema, però, è che vedo anche tanti giovani ancorati a vecchi schemi organizzativi. Le risorse più predisposte vanno all'estero e non tornano indietro. Il problema nasce anche dal fatto che si utilizzano ancora vecchi schemi di carriera, nei quali difficilmente si chiede di prendersi dei rischi. ■



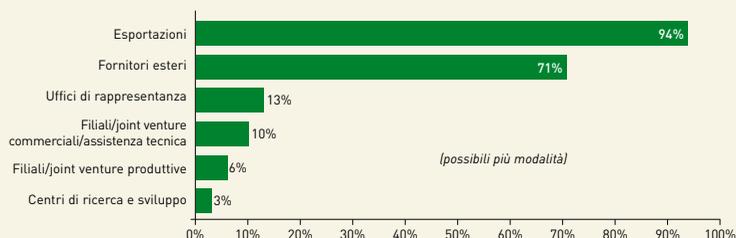
Aude Pouplier, presidente Agre International



l'avvocato **Enrico Castaldi**, dello studio Castaldi Mourre & Partners che ha un gruppo di lavoro interamente dedicato all'internazionalizzazione guidato dai partner Steven Sprague, Gaspare Dori, Marco Bianchi -. Gli esempi celebri non mancano certo. L'italiano ha (ancora) una natura non arrogante e quindi sa entrare abbastanza rapidamente in sintonia con altri contesti culturali. Quello che spesso fanno difetto sono le capacità di pianificazione, di strutturazione e la possibilità di porre risorse umane sufficienti al servizio di un progetto d'internazionalizzazione». Concordi tutti nell'affermare che è fondamentale per l'imprenditore capire il mercato e il contesto economico e sociale nel quale vuole essere presente. In questo quadro anche la funzione dell'avvocato va ben oltre la verifica degli accordi e dei contratti e si spinge nel supporto fin dalle prime fasi del progetto. Accompagnare i clienti nel percorso di internazionalizzazione, vuol dire per uno studio legale saper parlare il loro linguaggio ed essere consapevoli che la firma del contratto non è la fine ma l'inizio. Con questa prospettiva l'avvocato allora saprà indicare ai clienti i differenti "percorsi contrattuali" che possono essere utilizzati per raggiungere i loro obiettivi imprenditoriali, identificando i pro e i contro di ogni percorso. Quindi, strutturare il percorso prescelto, identificando i possibili ostacoli, rischi e anche "patologie" contrattuali che si possono incontrare per minimizzare i rischi legali e massimizzare la possibilità di raggiungere gli obiettivi. «Non credo che la funzione dell'avvocato sia solo quella di verificare se un accordo è conforme al diritto applicabile, ma piuttosto quella di aiutare la costruzione dell'accordo stesso - conclude Castaldi -. Per fare la prima cosa è sufficiente una serie di verifiche con lawyers locali. Per riuscire nella seconda ci vogliono esperienza e "culture aperte". I responsabili del nostro gruppo di lavoro sull'internazionalizzazione delle imprese hanno esperienze decennali in contesti culturali e giuridici differenti. Credo che il maggior servizio che proponiamo siano le professionalità e le esperienze dei nostri avvocati».

## "Come" vanno le imprese?

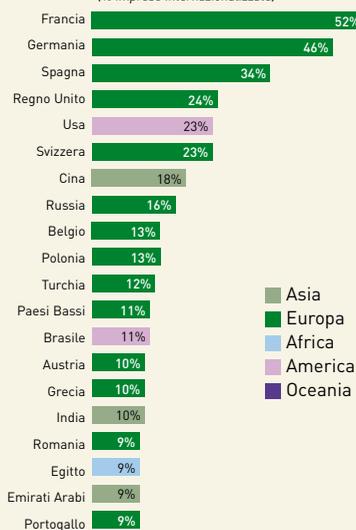
### Le modalità di internazionalizzazione



## "Dove" vanno le imprese?

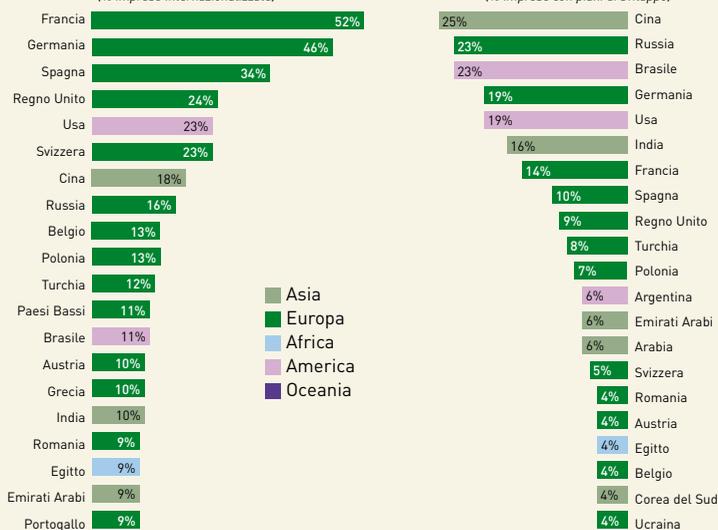
### Presenza 2011

(% imprese internazionalizzate)



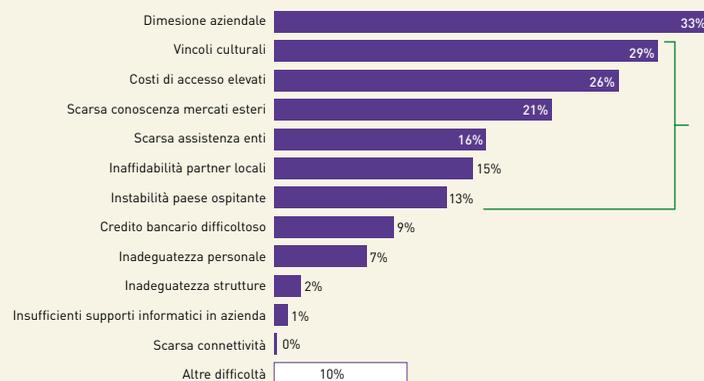
### Sviluppo 2012-2014

(% imprese con piani di sviluppo)



## Gli ostacoli sulla via dell'internazionalizzazione

### Le maggiori difficoltà



Fonte: Ispi, Istituto per gli studi di politica internazionale - Assolombarda