



# L'unione fa la forza

**L'internazionalizzazione non è più un'opzione ma una necessità. Per crescere nei prossimi anni, le aziende dovranno spingersi con intelligenza sui mercati più promettenti. Per farlo occorrono risorse e competenze spesso fuori dalla portata delle piccole e medie imprese. La soluzione è cooperare. E AldA è scesa in campo per aiutare le aziende del comparto**

*di Franco Gornati*

**P**er scelta, ma anche per necessità. La decisione di spingersi sui mercati internazionali è in molti casi una scelta necessaria, la risposta alla riduzione della domanda nel proprio mercato. Per gli imprenditori questo è il segno che fattori di importanza vitale stanno minando la salute delle proprie



*Giovanna Ricuperati, titolare di Multiconsult, società di consulenza specializzata in marketing e processi di internazionalizzazione: "Negli ultimi anni ci stiamo rivolgendo sempre più spesso verso attività che coinvolgono non tanto imprese singole quanto gruppi di imprese. Questo perché riteniamo che l'unione e la condivisione di progetti e percorsi comuni consenta di affrontare strade che da soli, in particolare per le PMI, sarebbero difficilmente percorribili".*



*Rinaldo Castellani, direttore marketing internazionale e poi general manager in diverse multinazionali: "Per ottenere risultati positivi è indubbiamente necessaria una analisi qualitativa, legata alla ricerca dei fattori che possono determinare il successo dell'impresa nell'ingresso in un determinato mercato, ed è anche necessaria un'analisi quantitativa che permetta di capire quanto vale il mercato in termini potenziali e determinarne il trend di crescita".*



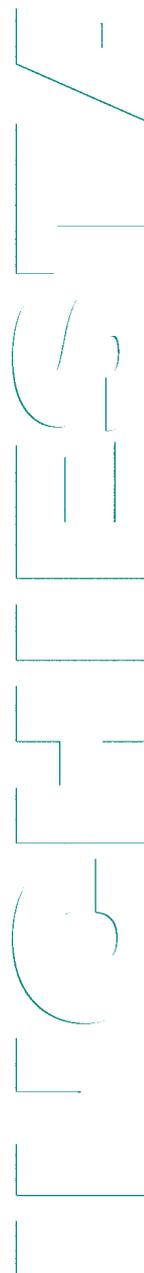
*Alessandro Torsoli, vice presidente di AIdA e presidente di Efac (European Factory Automation Committee, l'associazione europea che rappresenta l'industria dell'assemblaggio e la manipolazione: "AIdA si è mossa soprattutto con l'intento di creare una cultura dell'internazionalizzazione e con l'obiettivo, che ormai perseguiamo da diversi anni, di creare gli elementi di aggregazione e di possibile cooperazione tra le aziende che fanno parte del nostro comparto".*

aziende. Ci sono naturalmente altre ragioni per spingersi oltre confine, più strategiche e meno contingenti, e perciò meno pressanti. Ragioni legate al proprio settore, come la crescita della concorrenza, o riferibili alla sola impresa, come l'esigenza di ridurre la dipendenza da un unico mercato, o altre ancora che derivano dalle opportunità di guadagno che si vengono a creare nei mercati esteri. Ma nessuna ha un impatto così ampio, necessario e diffuso come il rallentamento

della domanda. La crescita economica è di fatto l'ossigeno delle imprese. Un aspetto è certo: nessun imprenditore ha vissuto in precedenza una crisi della domanda come quella del 2009. Il momento di difficoltà è stato così intenso da generare un'incertezza di fondo sulla natura di questo periodo. Si tratta di una fase congiunturale, come altre in passato, o piuttosto marca una cesura, una discontinuità rispetto al mondo come era prima? Comunque si risponda a questa do-

### **There's strength in numbers**

*By choice, as well as need. The decision to tackle international markets is, in many cases, a necessary one, resulting in a reduction in demand on the domestic market. For contractors this is the sign that factors of vital importance are affecting the health of their own companies. Of course, there are other reasons for setting one sights on foreign climes, that are more strategic and less contingent, and, therefore, less urgent. Reasons linked to ones own industry, such as increased competition, or just connected to the firm itself, like the need to become less reliant on just one particular market, and others still that are linked to the increased income opportunities that crop up on foreign markets. One thing is sure: no contractor has ever seen such a crisis in demand as the one in 2009. Is this a cyclical phase, like others in the past, or does it mean caesura, a discontinuity in the world as it used to be? In response to this question, structural changes are so important that they cannot be overlooked. The focal point of economic activity is progressively moving away from developed markets towards those that are emerging, with growth differentials that make our development rates marginal. With this in mind, AIdA, the association that represents those companies that are operative within the assembling industry, has decided to support its associated companies by coming up with an internationalisation project geared towards providing sound back-up when it comes to approaching foreign markets. The aim is to help companies to analyse the outlet markets within the industry where the attention is focused on identifying not only the areas of the world that are the most appealing but also the application sectors that are the most interesting.*



manda, i cambiamenti strutturali sono così importanti da non poter essere trascurati. Il centro dell'attività economica si è progressivamente spostato dai Paesi sviluppati a quelli emergenti, con differenziali di crescita tali da rendere marginali i nostri tassi di sviluppo. Secondo l'Ocse, le migliori prospettive di crescita nel 2010 nei Paesi sviluppati non superano il 2,5%. Il PIL dell'area euro aumenterà marginalmente (+0,9%), con l'Italia in crescita dell'1,1%, mentre negli Stati Uniti il PIL dovrebbe crescere del 2,5%. Questi numeri, per quanto segnino una ripresa dell'attività economica, si confrontano con tassi di crescita 2010 che per i Paesi in via di sviluppo - e in particolare per i Paesi del Bric, Brasile, Russia, India e Cina - vanno dal +4,8% del Brasile al +10,2% della Cina, passando per il +4,9% della Russia e il +7,3% dell'India. La scelta dell'internazionalizzazione è quindi solo apparentemente una libera scelta quanto piuttosto un percorso necessario.

## NON DA SOLI

“Negli ultimi anni ci stiamo rivolgendo sempre più spesso verso attività che coinvolgono non tanto imprese singole quanto gruppi di imprese - spiega Giovanna Ricuperati, titolare di Multiconsult, società di consulenza specializzata in marketing e processi di internazionalizzazione -. Questo perché riteniamo che l'unione e la condivisione di progetti e percorsi comuni consenta di affrontare strade che da soli, in particolare per le PMI, sarebbero difficilmente percorribili”. Un'impresa che vuole sviluppare un'attività all'estero deve conoscere i mercati e i vincoli legislativi e burocratici del Paese ospitante, superare le difficoltà linguistiche, gli ostacoli culturali e comportamentali e l'impreparazione del per-

sonale aziendale: un insieme di problemi che richiede investimenti non marginali. D'altra parte, le risorse pubbliche per l'internazionalizzazione sono spesso legate a modelli di partecipazione che l'impresa di piccola dimensione fatica a sfruttare in modo efficace. “Affrontare da soli questo tipo di processo, con risorse limitate, rischia di ridurre l'efficacia dei risultati ottenuti, mentre il processo di aggregazione può favorire la fiducia in questo percorso - indica Giovanna Ricuperati -. L'idea è che, se ti unisci, sono possibili risultati migliori e il rischio è limitato”. Le direttive sulle quali si muove il futuro delle PMI sono la patrimonializzazione e i mercati globali. La soluzione della collaborazione con altre imprese permette di neutralizzare molti dei limiti che derivano dalla scarsità di risorse finanziarie interne e di capacità di accesso al credito. L'organizzazione in forma di gruppo sta di fatto coinvolgendo sempre più le imprese medio-piccole e, secondo l'Osservatorio M&A dell'Università Bocconi, le operazioni di aggregazione tra PMI con un fatturato tra 2 e 50 milioni è cresciuta di circa il 5%, mantenendo il tasso di crescita già evidenziato nel 2008. “La direzione è questa e si sta sviluppando una crescente consapevolezza da parte di aziende e istituzioni - spiega ancora Giovanna Ricuperati -. Negli ultimi mesi stiamo accompagnando diversi gruppi di imprese in questo percorso, in collaborazione con le associazioni di categoria di Confindustria e API. Ad esempio, un gruppo di imprese attive nel settore dei metal fastener, ha deciso di spingersi operativamente sul mercato russo e tedesco, con un portafoglio di offerta e capacità adeguate e dopo che l'analisi delle variabili rilevanti li aveva definiti come gli ambiti più promettenti.”



## CONOSCERE PER DECIDERE

La 'business intelligence', ossia la raccolta e l'analisi strategica delle informazioni di mercato in grado di generare un vantaggio competitivo, è un importante strumento normalmente disponibile solo alle grandi imprese. Richiede investimenti solitamente fuori portata per aziende di piccola dimensione ed è una delle risorse a cui le PMI riescono ad accedere solo unendosi. "In una fase congiunturale così negativa, la possibilità di eseguire una mappatura del mercato è forse ancor più importante del possibile aspetto operativo successivo", spiega Rinaldo Castellani, direttore marketing internazionale e poi general manager in diverse multinazionali. "Significa conoscere i mercati di riferimento - continua Castellani -, un elemento la cui importanza può difficilmente essere sottostimata. L'accesso a una informazione di questo tipo è normalmente molto costosa e destinata principalmente alle grandi aziende e la possibilità di unirsi in gruppi di aziende con interessi abbastanza omogenei permette di ottenere un livello di 'business intelligence' sicuramente molto importante".

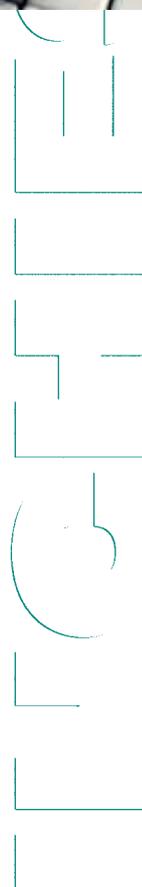
Per un complesso di motivi che vanno dalla mancanza di risorse adeguate alla fiducia esclusiva nell'intuito imprenditoriale, questo aspetto non ottiene spesso la giusta valutazione. "Il rischio che spesso si corre è quello di omettere la prima fase di analisi - sottolinea ancora Giovanna Ricuperati -, per arrivare immediatamente alla fase operativa, nella speranza che possa produrre risultati effettivi con maggiore rapidità. Il risultato di questo approccio è in molti casi insoddisfacente. Per una buona riuscita, è necessario sviluppare gli strumenti di conoscenza dei mercati che permettono poi di capire in quale direzione andare". È importante capire quali variabili stanno alla base del successo di un'azienda su un determinato mercato per comprendere perché una determinata regione del mondo può risultare interessante per un processo di sviluppo dell'impresa. "Per ottenere risultati positivi è indubbiamente necessaria una analisi qualitativa, legata alla ricerca dei fattori che possono determinare il successo dell'impresa nell'ingresso in un determinato mercato - conferma Rinaldo Castellani -, ed è anche necessaria un'analisi quantitativa che permetta di capire quanto vale il mercato in termini potenziali e determinarne il trend di crescita".

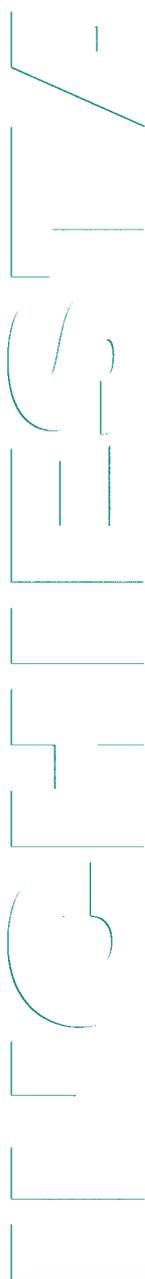
## GESTIONE SUPER PARTES

Questi processi virtuosi non sono senza difficoltà. Cosa limita il ricorso alla cooperazione da parte delle imprese? In generale, una scarsa consapevolezza dei vantaggi e delle sinergie ottenibili da un'organizzazione comune e il timore che gli accordi collaborativi favoriscano altre controparti. L'approccio cooperativo all'analisi dei mercati è la parte che meno risente delle difficoltà di un processo di questo tipo. "Tra l'altro è di per sé ricca di implicazioni positive - spiega ancora Rinaldo Castellani -, sia per quanto riguarda i risultati, ossia le informazioni relative alla potenzialità dei mercati, sia per quanto riguarda l'acquisizione di un metodo di lavoro che spesso imprese di piccola dimen-



sione non hanno". Le fasi operative, ossia la vera e propria attività di indirizzo gestionale di gruppi di aziende, richiedono un'attenzione particolare. "I problemi possono essere di natura competitiva - continua Castellani -, nel caso vi siano aziende concorrenti, ma vi possono essere d'altra parte notevoli possibilità in termini di integrazione qualora tra le aziende si generino sinergie di progetto che, senza la condivisione degli obiettivi consentita spesso da un'entità terza, non sarebbe possibile". Del resto, il limite alla capacità di spingersi all'estero con efficacia, riconosce Castellani, "è dovuto in grande parte alla sottocapitalizzazione delle nostre PMI e la chiave per superare questo limite è l'aggregazione, anche se può risultare difficile per la natura spesso individualistica dell'imprenditoria italiana e per la difficoltà di condividere informazioni tra aziende". Per superare gli eventuali ostacoli di natura competitiva tra le imprese è necessaria la presenza di figure professionali riconosciute come imparziali, che raccolgono la fiducia reciproca di tutti i partecipanti e che sono in grado di garantire le soluzioni migliori per l'interesse comune e per i singoli partecipanti. "Una volta deciso un percorso, orientato verso determinati mercati e settori - conferma Giovanna Ricuperati -, la possibilità che i primi contatti e primi risultati possano essere a favore di una azienda concorrente può creare attriti, ma nel momento in cui il processo si svolge completamente, ha successo e si ottengono risultati condivisi dalle va-





rie aziende, i problemi si risolvono". È indispensabile a questo fine un centro decisionale sovraordinato, conclude Ricuperati, "il cui manager sia al di sopra delle parti, libero da qualsiasi interesse riguardo il gruppo di riferimento e in grado di ragionare secondo logiche di mercato non di ritorno immediato sulle singole imprese".

## IL PROGETTO DI AIDA

In questa prospettiva, AIDA, l'associazione delle imprese che operano nel settore dell'assemblaggio, ha deciso di supportare le aziende associate, elaborando un proprio progetto di internazionalizzazione che intende fornire un sostegno concreto nei processi di approccio ai mercati esteri. L'obiettivo è accompagnare le imprese in una analisi dei mercati di sbocco del settore che punti l'attenzione sull'individuazione delle aree del mondo più attraenti e sui settori di applicazione più interessanti. Come spiega Alessandro Torsoli, vice presidente di AIDA e presidente di Efac, European Factory Automation Committee, l'associazione

europea che rappresenta l'industria dell'assemblaggio e la manipolazione, "AIDA si è mossa soprattutto con l'intento di creare una cultura dell'internazionalizzazione e con l'obiettivo, che ormai perseguiamo da diversi anni, di creare gli elementi di aggregazione e di possibile cooperazione tra le aziende che fanno parte del nostro comparto". Questa evoluzione è necessaria, spiega Torsoli "perché ci muoviamo in un contesto caratterizzato da una estrema variabilità dei mercati e dobbiamo valutare ambiti molto ampi, non più limitati al mercato italiano. Presidiare aree di mercato che sono molto spesso lontane dalla nostra mentalità operativa è molto complicato e le piccole aziende non sono spesso in condizioni di fare questo tipo di attività". Di qui la decisione di strutturare un programma a due fasi che consenta di accedere con strumenti adeguati ai mercati internazionali. Nella prima fase, il gruppo di aziende procederà insieme a Multiconsult a una approfondita analisi di 'business intelligence'. L'obiettivo è valutare le caratteristiche e le potenzialità delle imprese e identificare coerentemente le aree e i mercati con le più elevate probabilità di successo, per poi eventualmente procedere insieme, nella seconda fase, all'approccio operativo ai mercati. "Vogliamo fare in modo, dove possibile, che le aziende capiscano di poter cooperare su certi mercati per rafforzare così la propria struttura - continua Alessandro Torsoli -, perché per una piccola azienda, anche quando sapesse che un mercato è potenzialmente interessante, diventa abbastanza complesso gestire da sola gli aspetti organizzativi, legali e culturali. Se più aziende si mettono insieme e decidono di condividere questo tipo di approccio tutto diventa più facile. Mi rendo conto che non è un'operazione semplice - conclude Torsoli -, ma credo che con piani industriali chiari, che identifichino con precisione le aree di relativa competenza, che evitano le sovrapposizioni e con un sistema di governance chiaro e trasparente, le possibilità di successo siano decisamente buone".



**We have the strategies**

readerservice.it - AIDA n.24 - Efac n.25 - Multiconsult n.26