

In allegato al quotidiano  
**il Giornale**

# Valore export

Politiche comunitarie, imprese e mercati

- Chic e Furniwood, le grandi fiere di Pechino
- Tessile e abbigliamento: imporsi con stile
- Portaerei Cavour, salpa il made in Italy
- Le imprese venete alla prova dei mercati esteri
- Buone prospettive per l'industria orafa

## Il genio italiano



**CHRISTINE LAGARDE** *Le signore della finanza internazionale*  
**RICCARDO MONTI** *Una guida per il mercato globale*  
**LUCA ZAIA** *Una maxiregione per far crescere l'economia*  
**CESARE ROMITI** *Tutte le opportunità del mercato cinese*

# L'APPETIBILITÀ DEI MERCATI

Prima di scegliere dove investire serve un'attenta analisi di valutazione. Bruno Carenini descrive le fasi di un progetto di espansione internazionale

**M**olti imprenditori credono erroneamente che bastino uno o due elementi di richiamo a stabilire se un mercato è quello giusto per accedervi. In realtà, la percentuale di imprese che vanifica sforzi economici per un'errata valutazione degli elementi alla base della loro scelta d'internazionalizzazione è del 32 per cento negli ultimi 5 anni, una cifra davvero alta se consideriamo il periodo di pesante crisi finanziaria che investe le pmi nazionali. «Si tende a scegliere un Paese - spiega l'international business manager, Bruno Carenini - perché garantisce un costo del lavoro più basso rispetto al nostro o perché promette contributi a fondo perduto, quasi sempre irraggiungibili. In realtà, elementi davvero importanti, quali verifica dei piani di programmazione quinquennali del Paese, occupazione, scolarizzazione, cultura, diritto del lavoro, per citarne solo alcuni, non vengono mai presi seriamente in considerazione».

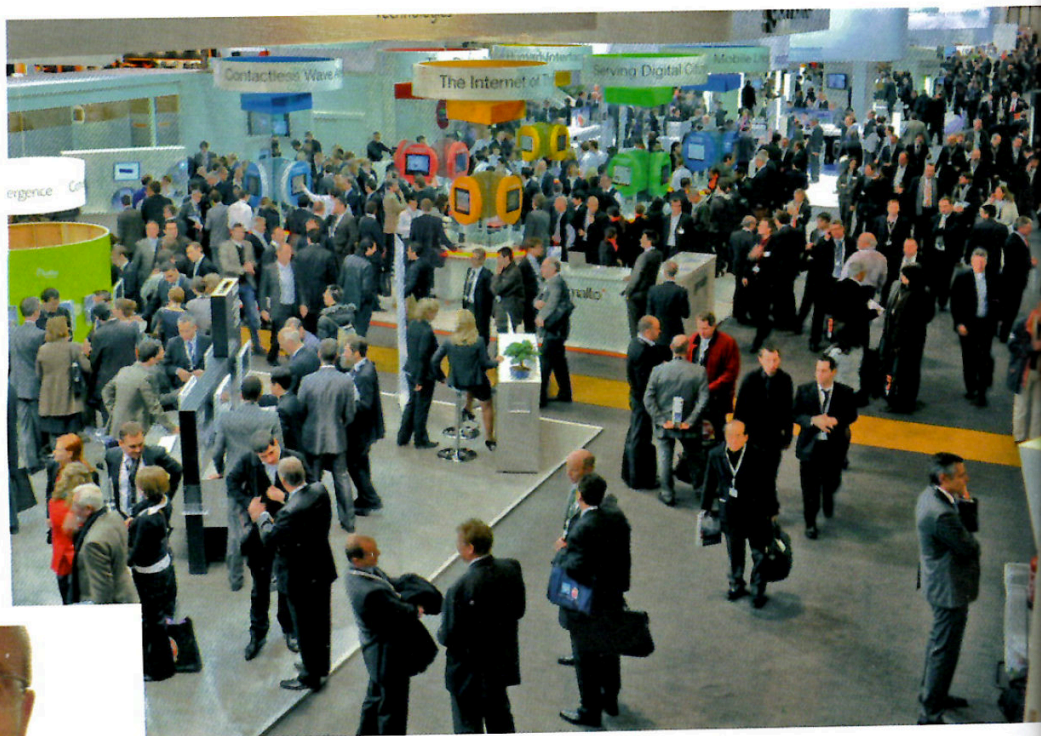
## Quali i mercati internazionali oggi più promettenti?

«La Cina oggi comincia ad affrontare qualche bolla finanziaria ma resta un Paese dalle forti potenzialità, considerando la sua estensione e forza demografica. Nei prossimi cinque anni, nell'area nord-orientale del Brasile, tra cui lo Stato del Ceará, sono previsti grandi investimenti infrastrutturali e leve di agevolazione finanziaria da parte governativa. L'India, nonostante i problemi valutari, presenta delle aree di sicuro interesse strategico, fortemente consigliate alle reti d'impresa o ai distretti di sub-fornitura. L'Angola, finora terra d'investimento brasiliano, portoghese e cinese, vede un piano di variazione della bilancia commerciale - oggi nutrita dai soli ricavi provenienti da estrazione e vendita di greggio - e prossimamente molti saranno gli investimenti industriali provenienti da diversi Paesi del mondo. Inoltre, cito la Turchia, il Marocco e la fascia balcanica come secondarie; ma oggi il mercato più appetibile a mio avviso resta quello russo, accompagnato dalla sola diffidenza al processo di riforme democratiche perennemente in corso e mai terminato».

## In che modo supporta gli imprenditori che vogliono attuare una strategia di internazionalizzazione?

«Da venticinque anni mi occupo di politica istituzionale internazionale e strategie d'impresa nei mercati esteri. Ho realizzato quattro importanti distretti industriali italiani nel mondo aggregando la sub-fornitura. In virtù di questa esperienza sul campo, ascolto l'imprenditore per comprendere qual è la sua idea d'investimento in nuovi mercati e aiutarlo ad attuarla. Inoltre, credo che il processo d'internazionalizzazione non finisca con





← Bruno Carenini, international business manager

l'accensione dell'impianto, ma prosegua con un'attenta pianificazione in termini di comunicazione, relazioni istituzionali e sociali sul territorio».

**In quale fase si possono incontrare i maggiori ostacoli? Quali quelli più ricorrenti e come vanno affrontati?**

«Le fasi considerate ad alto rischio di fallimento sono due, entrambe riferite agli investimenti produttivi. La prima riguarda la fase di progettazione degli impianti produttivi. È ricorrente, nelle riunioni di valutazione del progetto, un punto di non ritorno. Gli italiani, nonostante assumano un atteggiamento politically correct, alla prima divergenza si irrigidiscono e sottintendono di essere i migliori. A volte pretendono di utilizzare un progetto fatto in casa, senza tener conto delle normative tecniche vigenti nel Paese e degli ingenti costi di un adeguamento. La seconda fase è quella della gestione risorse. Troppo spesso viene sottovalutata pensando alla sola mano d'opera ma, senza quadri e dirigenti preparati, le

difficoltà emergono subito. Difficile poi ricomporre situazioni di rottura tra la direzione italiana e i dipendenti locali. Come affrontarli? Dedicando tempo alla valutazione e pianificazione di ogni singola fase progettuale».

**Quali sono le caratteristiche indispensabili perché un professionista possa attuare un valido progetto di penetrazione in nuovi mercati?**

«Un professionista serio, ma lo dico pensando ai molti giovani che si avviano a questa professione, deve innanzitutto amare la conoscenza di culture differenti dalla propria. Interloquire con le persone, dagli studenti agli operai, dai manager ai politici o amministratori del Paese ove intende operare. Un Paese si studia ma soprattutto si vive. Solo così sarà facile mediare posizioni divergenti, influire sulle scelte di investitori, certi delle loro ragioni ma privi della sensibilità necessaria alla conoscenza della cultura locale. Indispensabili competenze di comunicazione, diritto internazionale, protocolli diplomatici, sociologia, nonché conoscenza delle metodologie di sviluppo d'impresa. Per lo specifico ci si accompagna sempre a professionisti di competenza legale, tributaria o fiscale, operare in team è sinonimo di successo».

**Qual è l'approccio giusto da adottare sui mercati internazionali?**

«La globalizzazione ha destrutturato le regole nei processi di internazionalizzazione, ha fatto emergere con prepotenza le nostre criticità e apprezzare valori che



LE FASI CONSIDERATE AD ALTO RISCHIO  
DI FALLIMENTO SONO DUE, ENTRAMBE  
RIFERITE ALL'INSEDIAMENTO PRODUTTIVO



avevamo facilmente dimenticato. Oggi tutto può sembrare più complesso, ma serve solo la volontà di cambiare il nostro approccio al processo, ovvero la nostra cultura di espansione in mercati differenti dal nostro. Il made in Italy è appetibile ovunque, ma quando si esce dai nostri confini bisogna essere visibili, comunicare, uscire dall'isolamento. È indispensabile uno scatto d'orgoglio della nostra capacità produttiva e del know-how, ma soprattutto, è utile rivalutare l'uomo quale motore di veicolazione del prodotto, il quale da solo, seppur altamente qualitativo, non è più vendibile o competitivo. Promuovo ostinatamente il confronto, la cooperazione, la sinergia tra i miei clienti, li sfido a mettersi in gioco attraverso la creazione di reti d'impresa, oggi unico mezzo per conquistare opportunità nei mercati internazionali. Ecco l'approccio del futuro: uomini che escono dall'egoismo del profitto individuale per realizzare azioni destinate al profitto collettivo». **RENN RENATA GUALTIERI**