

*Un esperto analizza il fenomeno di cui tanto si dibatte*

Internazionalizzazione abbiamo le idee chiare?

MICHELE LENOCI*

Non passa giorno che non si parli di internazionalizzazione, di globalizzazione, di export. Siamo quasi al tormentone. Sono termini diventati un'opportunità per alcuni (pochi), un incubo per altri (tanti), una moda per quasi tutti, e per realizzare i quali si parla tanto, ma si fa poco (e male) o niente.

Sono anni che su questi argomenti viviamo una lunga quaresima: grida di dolore e di lamento perché le nostre imprese non vendono all'estero, urla di disperazione perché chiudono per colpa dei cinesi che ci invadono (in attesa di trovare altri capri espiatori). Di fronte a questi drammi si prescrivono ricette molto interessanti dal punto di vista teorico, ma totalmente fuori luogo dal punto di vista pratico. Vediamo il perché:

Qualità delle nostre aziende: l'internazionalizzazione viene spesso vista come l'ultima spiaggia alla quale ricorrono le aziende in crisi, quando il mercato locale o nazionale non tira più ed allora si va all'estero per cercare di vendere i propri prodotti, dando spesso il colpo di grazia ad una situazione già critica.

Per avventurarsi nei mercati internazionali bisogna godere di "ottima salute". Internazionalizzarsi è come partecipare ad una Olimpiade, ed il buon senso impone di analizzare per primo la cosa più importante, che è lo stato di salute degli atleti. Invece vediamo che si cerca di portare nei mercati esteri aziende che non sono in grado neanche di camminare con le proprie gambe, perché hanno sempre ritenuto che argomenti come la certificazione di qualità (quella seria, non quella ottenuta solo per avere il bollino e basta), il controllo di gestione, lo studio e l'analisi del mercato, il check-up aziendale, etc., erano solo dei costi che non valeva la pena di affrontare. Un po' come quelle persone che fanno attività fisica per stare meglio e invece si beccano un infarto perché non avevano fatto un check-up del proprio corpo.

- **Qualità dei nostri prodotti:** sembra la parola magica per risolvere i problemi che abbiamo con la globalizzazione. Si dice: «Se miglioriamo la qualità dei nostri prodotti questi si venderanno di più». Falso! Se fosse vero, i cinesi non venderebbero nulla, intanto perché la qualità dei nostri prodotti, in linea di massima, è già molto buona, e poi perché sul mercato si riesce a vendere di tutto, che sia di buona qualità o meno.

Infatti la vendita di un prodotto dipende sia dal piano di promozione (è necessario cioè farlo conoscere perché nessuno compra qualcosa di cui non si l'assistenza; all'estero comprano, perché lo conoscono, l'olio

d'oliva spagnolo e non quello italiano di cui praticamente non sanno dell'esistenza tranne in quei paesi in cui c'è una colonia italiana) che da quello di commercializzazione (individuazione dei canali giusti per la vendita).

- **Promozione:** negli ultimi tempi si è iniziato a capire l'importanza di far conoscere i prodotti nei mercati internazionali. Ma, anziché realizzare azioni strutturate di medio-lungo periodo, si creano tante attività "mordi e fuggi" con risultati molto scarsi. Non si può fare il pellegrinaggio di tutte le fiere senza mai tornarci oppure fare mostre e workshop in posti rinomati dove poi non si torna più: sono solo dispendio di denaro. I mercati vanno studiati, selezionati e presidiati (cioè è importante rimanervi). Se facciamo conoscere i nostri prodotti e poi scappiamo perché crediamo che i compratori si siano innamorati di ciò che produciamo, non faremo altro che replicare la situazione attuale: gli ordinativi non arriveranno, oppure si esauriranno in breve tempo a favore dei nostri concorrenti che invece presidiano quel mercato, magari (anzi quasi sempre) con prodotti di qualità inferiore ai nostri ma con una migliore assistenza post-vendita.

- **Commercializzazione:** ovviamente non basta solo far conoscere il prodotto, ma bisogna individuarne il canale di commercializzazione più idoneo.

Ogni prodotto (dal migliore al peggiore) ha il suo canale di distribuzione che va seguito e monitorato. Invece quasi sempre si va alla ricerca di un qualunque canale distributivo, spesso quello sbagliato, come succede nell'affannosa ricerca di accordi con la Grande Distribuzione Organizzata estera da parte delle nostre piccole imprese per vendere i propri prodotti, non sapendo che generalmente in questi canali vengono imposte condizioni di fornitura e prezzi d'acquisto impossibili per la dimensione dell'azienda produttrice.

- **Registrazione marchio:** tra le voci, questa è la più sconosciuta alle nostre Pmi.

Se i cinesi ci copiano è anche perché siamo noi a permetterglielo. Se non registriamo i nostri marchi e

**L'internazionalizzazione
spesso viene vista
come l'ultima spiaggia
a cui ricorrono
le aziende in crisi
quando il mercato
non tira più**

brevetti, chiunque può copiare ciò che vuole e dobbiamo anche stare zitti. Basti pensare che il celebre marchio di ceramiche portopeno "Capodimonte", conosciuto in tutto il mondo, non è registrato... In Spagna (paese molto simile al nostro per cultura) il volume di cause discusse nei tribunali riguardanti la problematica dei marchi e brevetti è al secondo posto, dietro gli incidenti stradali. In Italia la percentuale è quasi irrilevante.

Non c'è da meravigliarsi se siamo subentrati la globalizzazione. Il tanto "malfamati" cinesi è pur vero che hanno prezzi più bassi dei nostri (la qualità è peggiore anche se in netto miglioramento), ma è anche vero che stanno facendo grossi investimenti per poter ottenere questi risultati.

Gli imprenditori cinesi non stanno rintanati nei loro uffici ad aspettare che arrivino gli ordini, sono estremamente aggressivi, preparano accurate strategie e girano tutto il mondo (cioè spendendo molti soldi, partecipando a fiere selezionate, workshops, missioni commerciali, etc.) per trovare partners commerciali a cui vendere i loro prodotti.

A dimostrazione di ciò sta per arrivare sugli scaffali di alcuni supermercati del Nord Italia l'olio extravergine d'oliva cinese, prodotto nella zona della Mancuria.

Non basta l'etichetta "Made in Italy" per invogliare gli stranieri all'acquisto. Molto di più bisogna fare sul fronte dell'innovazione di prodotto, della flessibilità e adattabilità ai gusti di un mercato diverso da quello italiano. Molte delle nostre imprese ritengono che, grazie a questa etichetta, i nostri prodotti si venderanno da soli, che saranno inondati dalle ri-

chieste dall'estero, ed invece accade il contrario. Solo la metà dei consumatori statunitensi pensa che il "Made in Italy" sia importante nella scelta di un prodotto e molti comprano surrogati di prodotti italiani come il Parmesan argentino o le piastrelle turche perché costano meno o perché sono più noti in quel mercato.

Sono 8 anni che la quota delle nostre esportazioni scende. In pratica il picco più alto lo abbiamo avuto in concomitanza con il più basso valore della lira, come dire che quando eravamo noi a fare i cinesi (vendere a basso prezzo) la cosa ci stava bene, adesso che lo fanno gli altri invece bisogna fermarli.

Niente si vende da solo, bisogna fare ciò che finora non si è voluto fare: promozione, ricerca, formazione (cioè investimenti, e quindi aprire il portafoglio). Invece le poche volte in cui si è fatto, si è cercato di risparmiare il più possibile; purtroppo il retro della medaglia è che spesso queste somme così esigue non danno i risultati sperati, come tante missioni commerciali che poi si trasformano in gite turistiche, perché una missione commerciale ben fatta ha costi sensibilmente più alti.

In tutto questo, i Fondi Strutturali Ue avrebbero dovuto aiutare gli operatori finanziando piani di lavoro per sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese nel Mezzogiorno, ma siccome questi progetti erano viziati dai suddetti errori, ci ritroviamo nella situazione attuale, con un nulla di fatto.

La prova? Un monitoraggio effettuato dal Ministero dell'Economia sullo stato di realizzazione dei fondi strutturali dopo tre anni di attuazione del ciclo di programmazione 2000-2006 nel Mezzogiorno dimostra che, sebbene siano stati utilizzati l'80% dei fondi, la capacità di esportazione è addirittura peggiorata. Se dunque prima per incapacità non eravamo in grado di utilizzare i soldi dei Fondi Strutturali, adesso che abbiamo imparato, seppure con molto ritardo, siamo capaci di far peggiorare una situazione tutt'altro che rosea.

Vogliamo dare la colpa anche di questo ai cinesi?

*Consulente
in internazionalizzazione d'impresa