

INTERVISTA A GIACOMO FERRETTI

Vice Presidente con delega all'Internazionalizzazione

di Silvia Margaria

“ E' bene ricordare che il processo di internazionalizzazione di un'impresa non è un processo diretto, ma richiede del tempo ed una serie di accorgimenti successivi. ”



- Presidente, l'attuale scenario competitivo evidenzia l'internazionalizzazione non come moda contingente, ma come cambiamento strutturale, oggi più che mai necessario per superare la crisi. Quali sono, secondo lei, i rischi e le opportunità più significative per le nostre imprese?

A mio avviso i rischi dell'internazionalizzazione sono principalmente di due tipi: starne fuori, mettendo a rischio la competitività e la crescita della propria azienda, o attuarla in modo non corretto sia dal punto di vista strategico che dal punto di vista operativo. L'analisi dei casi di successo e di insuccesso evidenzia come i principali fattori critici siano lo sbilanciamento verso la fase operativa a scapito della fase di valutazione iniziale sul perché, cosa, come e dove internaziona-

lizzare e la difficoltà a trovare partner affidabili nei risultati e nel tempo. Le opportunità sono d'altro canto palesi, lo sviluppo di nuovi mercati o l'aumento della competitività attraverso la riduzione dei costi. E' bene ricordare che il processo di internazionalizzazione di un'impresa non è un processo diretto, ma richiede del tempo ed una serie di accorgimenti successivi. Infatti, la politica di penetrazione nei mercati esteri segue solitamente delle tappe che presentano gradi di impegno e di rischiosità crescenti. La difficoltà di muoversi in un ambiente non familiare, l'impossibilità in molti casi di prevedere il ritmo di sviluppo delle vendite, la necessità di cominciare a fare esperienza nel modo meno rischioso, sono tutti elementi che spingono ad attuare inizialmente un'attività

di esportazione di prodotti finiti, per poi passare a forme più stabili di presenza all'estero.

- Quali sarebbero dunque i fattori chiave di successo?

In primis, definire con chiarezza gli obiettivi e il percorso di internazionalizzazione necessario, bilanciando l'esigenza di velocità con un'attenta valutazione dei rischi del progetto. Le nostre imprese hanno dimostrato come sia possibile applicare alle PMI anche alcune delle teorie messe a punto per le grandi imprese, talvolta adattandole e talvolta elaborandone altre ad hoc. In questi casi bisogna tener presente che i destinatari sono gli imprenditori e l'alta direzione di piccole e medie imprese, che intendono avviarsi, o hanno già iniziato ad avviarsi, sul sentiero dell'internazionalizzazio-

68 *Internazionalizzazione*



ne. Per costoro credo sia molto importante aggregarsi fra loro, affidarsi a professionisti con profonda conoscenza del paese target e presenza sistematica in loco e fare riferimento alla proprio Associazione che ha la capacità di comprendere e supportare i bisogni sia strategici che operativi delle aziende e di gestire progetti com-

plici e quindi di proporsi come "integratore" e "regista".

- Avete già individuato qualche Paese di riferimento o proposto qualche progetto per il nuovo anno?

Sicuramente, contrari alla politica del mordi e fuggi, proseguiamo attività intraprese su alcuni Paesi.

Mi riferisco in particolare al Golfo, alla nostra presenza anche quest'anno alla BIG FIVE di Dubai e alla Cina, dove saremo presenti sia all'Expò di Shanghai nel Padiglione Italia, sia alla Fiera Internazionale Bauma China con una quindicina di PMI in partnership anche con grandi imprese. Abbiamo inoltre ottenuto un fi-

Internazionalizzazione



nanziamento dalla nostra Camera di Commercio per un progetto sull'Iraq al quale, nonostante si tratti sicuramente di un Paese difficile, hanno aderito ben 10 imprese e abbiamo già realizzato un progetto "lean" multisettoriale sulla Polonia. Ci attiveremo sicuramente su Libia e Brasile e saremo promotori e coordinatori del-

le iniziative di Confindustria su Qatar, USA, Angola e l'Africa in Generale (da gennaio siamo anche diventati membri di Assafrica & Mediterraneo per poter trasferire informazioni e servizi sull'Area alle Associate) e cercheremo di collaborare con il programma della nostra Regione. Per il resto non è mai semplice, né forse corretto, definire con

molto anticipo e in modo statico le attività rivolte all'internazionalizzazione. E' importante monitorare costantemente l'economia e gli eventi geopolitici che la caratterizzano e capire le esigenze delle imprese. Per questo hanno un ruolo fondamentale la Commissione Internazionale e un continuo dialogo e confronto fra le imprese.