

INTERNAZIONALIZZAZIONE E FORMAZIONE

La ripresa economica è avviata e le esportazioni e il consolidamento della presenza internazionale delle imprese italiane possono davvero rappresentare lo strumento per irrobustirla e consolidarla. Negli ultimi due anni le vendite delle imprese italiane sui mercati internazionali sono cresciute in molte regioni, di pari passo con la determinazione delle imprese a esplorare nuovi mercati ed è cresciuta la quota delle imprese esportatrici oltre che dei prodotti esportati sul totale delle vendite. I risultati di questo sforzo sono tuttavia disomogenei. In alcune regioni si registra un incremento dell'export, in altre si mantengono le posizioni raggiunte e in altre ancora si perdono quote di mercato. Le differenze più evidenti sono tuttavia riconducibili alle performance delle singole imprese. Alcune imprese rimangono arroccate su obiettivi, spesso velleitari, che consistono nel cercare di mantenere le quote di mercato interno a fronte di un'accresciuta competizione internazionale, altre ambiziosamente sono proiettate su percorsi di crescita, sostenuti anche dall'acquisizione o dal consolidamento di una presenza su mercati storicamente difficili per le imprese italiane, come quelli dell'America del Nord e dell'Asia. Una "vocazione" internazionale importante e consolidata coinvolge tuttavia una platea ancora limitata di imprese, soprattutto se si

considerano le piccole e medie imprese. Per le PMI le vendite all'estero non superano, nelle regioni più aperte ai mercati esteri, il 30% circa delle vendite totali. C'è quindi bisogno di dare una spinta ulteriore alle imprese e soprattutto alle PMI, mettendole nelle condizioni di investire maggiormente all'estero.

Analizzando i percorsi eccellenti emerge chiaramente che le competenze, molto prima delle risorse e dei servizi disponibili, sono il fattore decisivo per competere alla scala internazionale. Se si osservano i mercati di destinazione delle imprese, la discriminante delle competenze appare ancora più evidente. La differenza tra le imprese non la fa più soltanto la tecnologia applicata ai prodotti, spesso egualmente disponibile tra i concorrenti e considerabile alla stregua di un prerequisito per sopravvivere sui mercati, ma la fa soprattutto la qualità delle risorse umane.

L'Unione Europea rappresenta storicamente il punto d'approdo privilegiato dei prodotti e servizi italiani, ma ormai va considerato come un grande mercato domestico. Le imprese che riescono a uscire dai confini della UE sono quelle che possono fare leva su conoscenze relative ai mercati extraeuropei che riguardano gli aspetti giuridici, commerciali e logistici. La formazione di queste conoscenze non può più effettuarsi esclusivamente per via interna

come tradizionalmente avveniva nelle imprese soprattutto di tipo familiare, ma deve essere alimentata dal fecondo inserimento di risorse che dispongono di eccellenti competenze tecniche e commerciali e che si sono formate attraverso esperienze dirette sul campo.

L'esperienza di persone che hanno condotto progetti su mercati dell'Europa dell'Est, dell'India, della Cina, del Sud Est Asiatico o dell'America Latina è una risorsa decisiva nell'accelerazione dei percorsi di crescita delle imprese. Si tratta di persone che hanno acquisito una conoscenza Paese diretta. Si tratta della comprensione del quadro giuridico, delle eventuali specificità della struttura distributiva e competitiva, delle esigenze in termini di logistica e più in generale del modo di condurre gli affari. Per rispondere a queste esigenze, da alcuni anni, il MIEX - International Executives, Master in International Management dell'Università di Bologna, ha avviato progetti congiunti con le Associazioni Industriali, la CNA, altre organizzazioni imprenditoriali e singole imprese per formare figure di manager specializzati nei processi di internazionalizzazione. In questo ambito le imprese e l'Università collaborano proficuamente con l'obiettivo di dare nuove gambe ad imprese che molto spesso hanno idee e progetti per penetrare nuovi mercati, ma non dispongono delle necessarie conoscenze e di strumenti specifici.



www.commercioestero.net

Direttore responsabile
Cinzia Fontana

Proprietario ed Editore: Commercioestero Consulting S.r.l.

Sede legale: Via Maceri, 25 - 47100 Forlì (FC)

Presidente: Marco Tupponi

Amministratore Delegato: Giuseppe De Marinis

Registrazione Tribunale di Forlì n. 18 del 3 giugno 2002

Direzione, redazione: Via Maceri, 25 - 47100 Forlì

Tel. e Fax 0543/27852 - Email: fontana@commercioestero.net

Commercioestero "Consulting" S.r.l. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questo periodico può essere riprodotta con mezzi grafici e meccanici quali la fotocopione e la registrazione. Manoscritti e fotografie, su qualsiasi supporto veicolati, anche se non pubblicati, non si restituiscono.

Progetto grafico: Scirocco Multimedia - Via Leuca, 17/A - 73100 LECCE

Il Master MIEX mette a disposizione delle imprese partner, l'assistenza di consulenti specializzati nei suoi percorsi di studio.

Le formule dello "shared temporary manager" o del project work dedicato sono in grado di offrire un servizio di supporto personalizzato alle imprese nel loro percorso di internazionalizzazione. Gli studenti selezionati per questi percorsi di collaborazione hanno beneficiato di borse di studio, istituite dalle istituzioni partner con il concorso dell'Università di Bologna.

Si tratta di esperienze che hanno consentito di raggiungere risultati di grande successo in Germania, Olanda e più in generale nei Paesi Scandinavi.

Le esperienze registrate nelle ultime edizioni del Master hanno fornito riscontri importanti per entrambe le formule di collaborazione con le imprese.

La prima formula di collaborazione, quella dello "shared temporary manager", è orientata a rispondere per lo più alle esigenze di un gruppo di imprese (soprattutto di piccole-medie dimensioni), e si articola in quattro fasi successive nell'arco del periodo di svolgimento del Master. Si inizia a settembre (all'avvio del Master), per concludersi a dicembre dell'anno successivo (al termine del

primo anno di corso) con la presentazione del progetto di internazionalizzazione ad un cluster di imprese potenzialmente interessate alla sua implementazione. Nei primi tre mesi del Master, nell'ambito delle associazioni d'impresa che collaborano con il MIEX vengono selezionate una cinquantina di imprese che partecipano alla prima fase, quella cioè della diagnosi del potenziale di internazionalizzazione, che valuta caratteristiche e motivazioni delle imprese; verifica il possesso dei prerequisiti e la congruenza tra bisogni e obiettivi. Sulla base dei risultati emersi nel corso della fase di diagnosi, vengono identificate 10 imprese, che vengono coinvolte nella successiva fase di individuazione degli obiettivi del piano di azione; con ciascuna impresa si procede all'analisi e alla messa a punto di un piano di sviluppo, di penetrazione sui mercati, di individuazione di nuovi segmenti, di possibile diversificazione commerciale e, infine, alla definizione del piano marketing relativo al mercato prescelto. Al termine, un'ultima selezione, individua le 6 migliori aziende che partecipano alla terza fase nella quale viene definito il piano d'internazionalizzazione; queste imprese continuano poi l'esperienza relativa all'implementazione delle azioni previste dal piano, attraverso il supporto dei temporary export manager (uno ogni due imprese) selezionati all'interno del MIEX. In questi mesi le 6 aziende selezionate effettuano scambi di buone prassi per il miglioramento continuo delle

proprie performance aziendali. Un'altra formula è quella che ha consentito alle imprese partner del MIEX (solitamente imprese medio-grandi) di organizzare lo svolgimento di "project work" della durata di sei mesi utilizzando i partecipanti del MIEX. In questi casi le imprese hanno potuto definire una missione da affidare a uno degli studenti selezionati con l'obiettivo di contribuire al loro sviluppo internazionale.

Gli accordi che il MIEX ha stipulato con i partner internazionali consentono di formare i partecipanti al Master attraverso un percorso biennale che avviene in Italia e Francia al primo anno e che si specializza in Cina, Messico, Russia o Svezia al secondo anno. Gli studenti del MIEX che provengono da ogni parte del mondo possono quindi acquisire conoscenze mirate sui processi di internazionalizzazione e offrire alle imprese partner professionalità ed esperienze estremamente preziose, sia durante le fasi di attività pratica che si svolgono durante il Master, sia al termine del loro percorso di studio, rimanendo nella gran parte dei casi ad operare all'interno delle aziende per le quali hanno realizzato i "project work".

Alessandro Baroncelli
Direttore Master MIEX Università di
Bologna

