

## Crisi internazionale. Cosa fare?

**Q**uesta è la domanda che adesso si fanno tutte le aziende. Cosa fare davanti a un mercato che in pochi mesi è passato dall'euforia di alcuni settori (vedasi l'edilizia in Spagna o in Dubai) alla recessione. Come e dove trovare operatori interessati a comprare i nostri prodotti in un mercato che spesso era già saturo, ma che adesso si trova in una situazione di contrazione, con revoca di commesse o rinunce ad accordi in cui si preferisce pagare penali piuttosto che andare avanti?

Fermo restando che non abbiamo la sfera di cristallo e non siamo i profeti Mosè od Elia (con buona pace di tutte le grandi società internazionali di rating, consulenza e revisione che erano convinti di esserlo, a conferma di quanto sostenuto dal grande economista John Kenneth Galbraith che diceva "l'unica funzione delle previsioni economiche è quella di far apparire rispettabile l'astrologia") proviamo a dare qualche consiglio di "buon senso" che è ciò che è venuto a mancare in questi anni, al fine di trovare la strada giusta per sopravvivere in questo momento.

Usare il termine "sopravvivenza" non è esagerato. In questo momento strategie per aumentare il fatturato o migliorare la posizione di mercato sono poco consigliate. E la ricerca quasi paranoica della famosa "luce" in fondo al tunnel non è detto che significhi l'uscita dalla crisi, ma forse qualcosa di peggio.

Quando una nave si trova in mezzo a una tempesta la preoccupazione del equipaggio non è quello di mantenere la rotta prefissata e di arrivare comunque nell'orario prestabilito, ma di modificare tutto (cambio di strategia) per arrivare in sicurezza al primo porto (obiettivo diverso rispetto a quello originale). In modo che una volta che la tempesta finisca si possa riprendere il viaggio, riparando anche gli eventuali danni subiti, verso l'obiettivo prestabilito. Se invece ci facciamo cogliere, come attualmente sta accadendo, dalla tentazione di fare i profeti e cercare di vedere quando questa crisi finirà (il domani) senza adottare misure per l'oggi, il rischio è quello di non arrivare a vedere la fine in quanto la nave (la nostra azienda) affonderà prima che veda la fine della tempesta.

Dunque a breve termine possiamo cercare di adottare le seguenti misure:

1) Mercati esteri: non bisogna farsi illusioni, in questo momento il mercato italiano va (in linea di principio) meglio di molti mercati esteri. Negli ultimi mesi c'è una richiesta come non si era mai vista prima di

personale export per le aziende, credendo che l'estero sarà la nostra salvezza. Invece la situazione è l'esatto contrario. Comunque oggi i paesi con economia più "chiusa", tipo Libia o Iran, sono quelli che risentono di meno la crisi, in quanto meno esposti alla finanza internazionale. Certamente le aziende sono meno invogliate ad andarci rispetto ai classici Germania, USA o Dubai, ma questo per colpa dei mass-media che sono, e non ci stancheremo mai di dirlo, le peggiori fonti di informazioni sui mercati esteri.

2) Presidiare i nostri clienti: la nostra azienda vive grazie agli ordinativi dei nostri clienti (importatori, distributori, buyers, etc.). In questo momento dobbiamo fare di tutto per non perdere i nostri ordinativi. E' preferibile avere un diminuzione degli ordinativi ma mantenerli facendo qualche sacrificio piuttosto che perdere il cliente perché non vogliamo rinunciare alle nostre condizioni. Dunque incontrarli e ascoltare le loro problematiche e cercare di andare incontro alle loro difficoltà, perché sono anche le nostre.

3) Pagamenti: è la voce più carente delle nostre imprese. Gli operatori esteri si lamentano sempre delle aziende italiane in quanto le nostre imprese pretendono quasi sempre il solo pagamento anticipato. Questo mette in difficoltà gli operatori che in un momento come questo dove la liquidità è scarsa e le banche non erogano prestiti spesso non hanno i soldi per poter pagare. Bisogna usare il "marketing dei pagamenti" come strategia. Se usiamo adeguatamente strumenti come le assicurazioni sui pagamenti, le lettere di credito, lo "storno fattura" alla banca sulle assicurazioni dei pagamenti (per cui un'azienda che per esempio concede una dilazione di pagamento di 90 giorni a un cliente estero assicurato può farsi anticipare i soldi dalla banca così non rimane "fuori cassa" per questo periodo) oppure il factoring "pro soluto" (cediamo il nostro credito dilazionato a una società specializzata che ci anticipa del suo valore), consentiamo al nostro partner estero di prendere respiro e poter vendere con più tranquillità e così saremo sicuramente agevolati rispetto ai nostri concorrenti che vogliono solo il pagamento anticipato, oltre che avere la garanzia del pagamento delle nostre merci. E' chiaro che i nostri listini prezzi saranno diversi, non venderemo più con lo sconto massimo tipico del pagamento anticipato, dal momento che tutti questi servizi hanno un costo che bisogna coprire tramite la maggiorazione del nostro listino prezzi. In



generale gli operatori (soprattutto adesso che la liquidità manca) preferiscono pagare qualcosa in più per i nostri prodotti ma con dilazioni di pagamento piuttosto che scontati ma pagati subito. Basti pensare che un mercato come quello russo, dove gli operatori locali erano abituati a pagare anticipatamente, adesso chiedono le dilazioni di pagamento addirittura già per il primo ordine.

4) **Prezzi:** sovente sentiamo dire alle nostre imprese per quanto riguarda i soldi provenienti dalle loro vendite di volerli "pochi, maledetti e subito". Infatti vediamo imprese che hanno margini di guadagno irrisori mentre invece i loro importatori/distributori esteri fanno "soldi a palate" con i loro prodotti, e alle nostre imprese va bene così (quando lo sanno, invece molto spesso non lo fanno). Ma è in un momento come questo che le conseguenze di tale strategia si sentono, perché i mancati guadagni dovuti a una inesistente politica dei prezzi fa sì che oggi le imprese non abbiano i capitali necessari per andare avanti. Anzi oggi si è tentati a lavorare ancora di più sulla riduzione dei prezzi per cercare di mantenere le vendite, con risultati che si possono ben immaginare. Se invece applichiamo quanto detto nel punto 3, la leva prezzi, adeguatamente adattata alla situazione del mercato di riferimento, può consentire di dare un po' di ossigeno in questo momento asfittico dei mercati internazionali.

5) **Logistica:** altra carenza delle nostre imprese, che generalmente vendono "ExWorks", per cui è il cliente estero che se la deve vedere con il ritiro della merce. Se invece siamo noi, con un'accorta strategia di logistica, individuando i migliori operatori con cui lavorare e vendendo "CIF", faremo sicuramente un grande piacere al nostro partner estero. Inoltre la crisi attuale ha portato a una diminuzione drammatica delle merci trasportate a livello mondiale, basti pensare che oltre l'11% della flotta mondiale di navi da trasporto è in disarmo, una nave su sette non ha più una rotta assegnata e ben 1.400.000 containers sono attualmente inutilizzati (erano solo 150.000 nell'ottobre scorso). Per cui tutti gli operatori logistici in questo momento si trovano in grave difficoltà a riempire i loro camion/navi/aerei (il 33% delle compagnie è a rischio) e stanno facendo offerte e sconti per i loro servizi. (1)

Certamente queste considerazioni non avranno effetti miracolosi, dal momento che non è il nostro mestiere, ma hanno lo scopo di dare un po' di ordine in un momento in cui il caos la fa da padrone, e dove anche le cose più semplici diventano difficili.

Michele Lenoci

lenoci@commercioestero.net

(1) Dati: Il Sole 24 Ore

5