



Nel corso di una giornata di studio, dedicata ai clienti di Arcoplex Trading e agli associati di Axtrolab, è stato presentato uno studio dedicato alle opportunità offerte dai mercati internazionali e alle strategie più idonee per la penetrazione dei diversi mercati.

L'internazionalizzazione delle **PMI**

Arcoplex Trading, a partire dal maggio dello scorso anno, ha promosso la costituzione del polo tecnologico Axtrolab, che si fonda sul ruolo della collaborazione e del servizio quali strumenti per la competitività.

Axtrolab si rivolge alle imprese italiane impegnate ad ottimizzare la loro presenza sul mercato in una congiuntura economica particolarmente complessa in cui sono mutate molte condizioni e venute meno alcune delle regole che per decenni avevano contraddistinto l'andamento dei mercati.

Già da diversi anni Arcoplex Trading, consapevole di questo profondo mutamento, ha progressivamente sviluppato la propria struttura allargando sensibilmente la propria offerta di materiali e ottimizzando il servizio in modo da offrire alla clientela un vero e proprio rapporto di partnership.

Prima ancora di concepire il progetto Axtrolab, constatando che il produttore di materie prime

avrebbe offerto un supporto inferiore all'industria trasformatrice, ha proposto al mercato la sua collaborazione per la costituzione di gruppi di lavoro in grado di valorizzare le peculiarità di ognuno dei partner.

"Piccolo è bello", secondo l'amministratore delegato Giacomo Scanzi e i suoi collaboratori, è un concetto da tempo superato; al contrario, è proprio la messa in comune dei punti di forza a permettere il raggiungimento di una leadership, anche a livello internazionale.

Nell'ambito di questo processo di adattamento delle strategie all'evolversi dei tempi, l'internazionalizzazione ha sicuramente rappresentato un punto di forza per le aziende italiane più strutturate che, attraverso una presenza più importante sui mercati internazionali, hanno compensato le difficoltà determinate dalla perdurante stagnazione del mercato interno. A questo tema Arcoplex Trading ha voluto dedicare una giornata di studio incentrata sulla relazione di Nicola Anzivino, partner di PwC Italia,

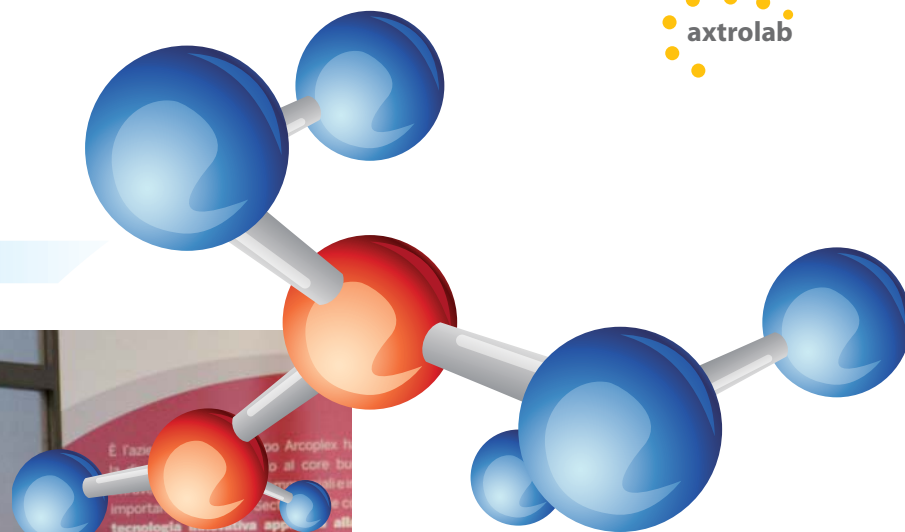


dedicata appunto alle "Strategie di internazionalizzazione", cui è seguito un dibattito e l'esposizione di alcune significative case history.

Le economie emergenti attraggono il made in Italy

In base ai risultati emersi dal 16° PwC CEO Survey di PwC, i massimi responsabili delle aziende italiane prevedono una forte "clusterizzazione" dello sviluppo mondiale nei prossimi anni e un 2013 sostanzialmente allineato all'anno precedente.

Secondo l'indagine i Paesi in forte crescita dovrebbero essere l'Indonesia (+6,2%), il Brasile (+4%), il Sud Africa (+3,6%); si prevede invece una crescita rallentata per Cina (+7,3%), India



L'intervento di Nicola Anzivino, partner di PwC Italia

(+6,6%), Turchia (+5,1%), Messico (+3,7%), Russia (+3,8%).

Altri Paesi dovrebbero essere protagonisti di una crescita a rischio (Usa +2,4%, Germania +1,3%, UK +2,1%, Giappone +0,9%), mentre sono ancora previste difficoltà per i Paesi dell'Europa Meridionale (Italia +0,3%, Spagna +0,9%, Portogallo +0,5%, Grecia +0,6%).

Secondo i CEO italiani il rallentamento della crescita cinese e la recessione negli USA rappresentano gli scenari internazionali più probabili per i prossimi 12 mesi.

Mentre per decenni la crescita italiana sui mercati internazionali è stata legata alla debolezza della moneta rispetto alle valute più forti, con la globalizzazione e l'ingresso sui mercati internazionali delle aziende appartenenti ai Paesi in via di sviluppo, ora le imprese italiane, nono-

stante le note difficoltà, per la loro crescita devono puntare sull'innovazione e sullo sviluppo nei mercati internazionali.

Diversa, secondo l'opinione espressa dai CEO, la posizione delle aziende tedesche e francesi, che potranno contare su una crescita organica nel mercato estero esistente; per le aziende statunitensi e tedesche è anche prevista una crescita significativa del mercato interno esistente.

Cina e Brasile sono considerati dai CEO italiani i Paesi emergenti principali per la crescita delle proprie società; negli USA è prevedibile uno sviluppo in alcuni specifici settori industriali.

Per le economie emergenti sono previsti trend di crescita eterogenei, in termini produttivi e di consumo: India e Indonesia dovrebbero essere protagonisti di una crescita produttiva e di consumi, mentre in Cina e Vietnam dovrebbe verificarsi una crescita significativa dei consumi. Le previsioni basate sull'andamento del PIL confermano che i mercati emergenti sono quelli che offriranno maggiori possibilità di crescita, ma indicano come sia necessaria un'analisi dettagliata che evidenzi le reali opportunità offerte da ognuno.

La crescita della popolazione e del benessere sono i fattori determinanti per l'incremento dei consumi nei paesi emergenti: da sottolineare come, dal 2010 al 2030, siano previste nei Paesi emergenti una crescita della popolazione di 1,3 miliardi di persone e di 3,1 miliardi di persone nella classe media.

I Paesi emergenti offrono pertanto grandi opportunità per le aziende italiane in termini di ex-



Sede di Arcoplex Trading a Pontirolo Nuovo (BG)



Giacomo Scanzi, amministratore delegato di Arcoplex Trading

port, outsourcing e offshoring: il loro mancato sfruttamento potrebbe influire negativamente sulla loro competitività anche negli anni futuri. La comprensione dei buying factors rappresenterà l'elemento distintivo per sviluppare e mantenere un vantaggio competitivo.

Un preciso piano strategico sarà indispensabile per uno sfruttamento adeguato di tempo e risorse: un'analisi del rischio e una valutazione finanziaria rappresenteranno requisiti indispensabili per la conoscenza dei Paesi emergenti e il possibile impatto sul business italiano.

L'approccio dei mercati internazionali attraverso partnership, in modo da evitare elevati investimenti iniziali, dovrebbe rappresentare una strategia di base per le piccole aziende.

Anche lo sviluppo di attività produttive a livello locale potrebbe rappresentare un sistema idoneo per ottimizzare il rapporto con i consumatori dei Paesi emergenti.

L'internazionalizzazione della produzione e i guadagni connessi offrono inoltre vantaggi fiscali ed evitano una doppia tassazione.

Il 16° Annual Global CEO Survey sottolinea inoltre come "un punto chiave del nostro vantaggio strategico è la capacità di organizzare la produzione e progettare la supply chain in partnership con altre società. Questo ci dà la possibilità di allargare o ridurre la nostra scala di attività in modo veloce ed efficiente. Cerchiamo di rendere la nostra organizzazione sufficientemente flessibile affinché sia in grado di rispondere rapidamente ai cambiamenti della domanda".

Le strategie di internazionalizzazione per linee esterne delle medie imprese

La crescita dell'impresa per linee esterne permette uno sviluppo del business in tempi rapidi e offre opportunità in termini di cooperazione e di integrazione.

Presentando una complessità e un grado di rischio superiori, necessita di un'attenta progettazione e gestione ottenibile anche mediante l'assistenza di specialisti.

Le alternative strategiche a disposizione di un'impresa variano in funzione del livello di rischio che un'impresa vuole assumersi (vedi fig. 3 di pagina 21).

Per una corretta espansione internazionale secondo linee esterne occorre individuare in modo chiaro le implicazioni della strategia dell'azienda nell'ambito dello sviluppo del business, pertanto definire obiettivi semplici e chiari per la crescita coerenti con la strategia.

E' importante quindi determinare quali paesi o aree hanno una maggiore attrattività e opportunità di crescita, nonché identificare i segmenti di mercato che offrono maggiori opportunità di crescita.

E' inoltre fondamentale definire la modalità di ingresso nel mercato selezionato, stabilire criteri di selezione focalizzati sul raggiungimento degli obiettivi di crescita, definire le priorità di investimento.

Per la valutazione del partner o del target occorre determinare le priorità e definire gli aspetti

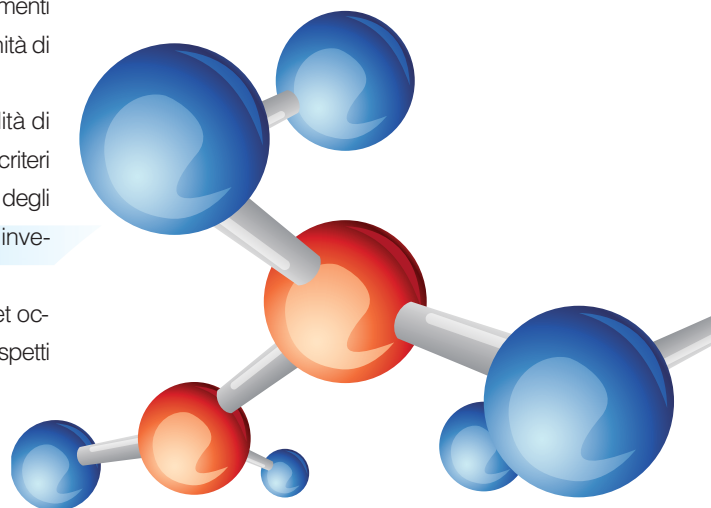
critici da approfondire in sede di Due Diligence, quindi utilizzare le informazioni acquisite nelle fasi precedenti per l'integrazione post-deal.

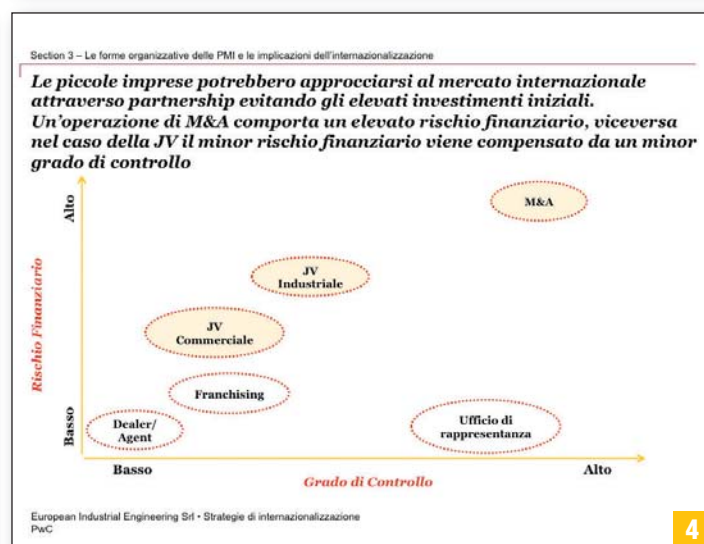
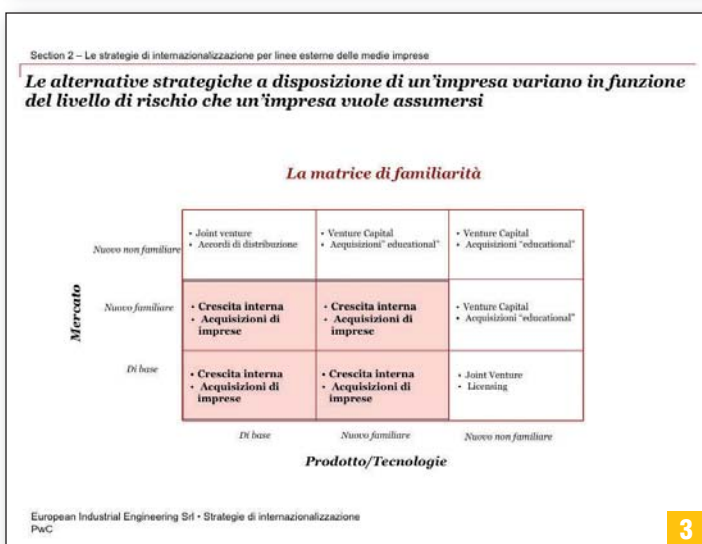
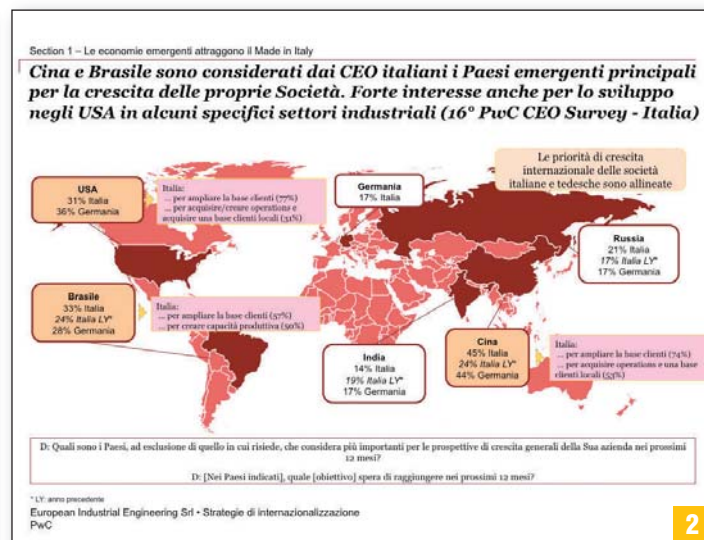
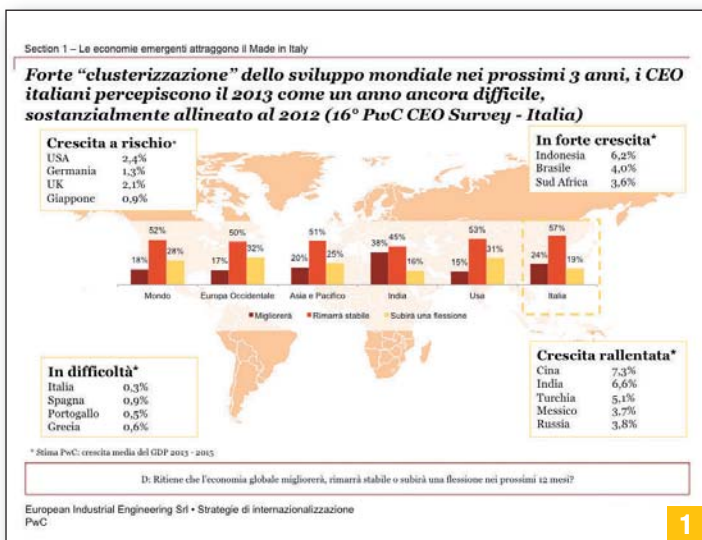
Le forme organizzative delle PMI e le implicazioni dell'internazionalizzazione

Una PMI generalmente esprime un processo decisionale accentrato, una sovrapposizione tra struttura proprietaria e la famiglia del titolare e spesso un business focalizzato su mercati di nicchia.

Un passaggio chiave per lo sviluppo è legato alla trasformazione dell'imprenditore da "uomo di prima linea" a controllore e pianificatore istituendo strutture di management e processi di delega anche attraverso professionalità esterne. Un limite alla crescita internazionale delle PMI è legato alla crescita del capitale investito, con conseguente peggioramento della posizione finanziaria netta dell'azienda che andrà ripianata nel medio termine con i maggiori flussi di cassa dell'investimento.

Sarà quindi necessario l'inserimento in azienda di strumenti di gestione in grado di assicurare una maggiore trasparenza e una maggiore circolazione delle informazioni; inserimento che dovrà essere accettato da parte di persone con abitudini e comportamenti radicati nel tempo. Un approccio al mercato internazionale delle piccole imprese attraverso partnership potrebbe evitare elevati investimenti iniziali. Un'operazione di M&A comporta un elevato rischio finanziario; viceversa nel caso di una joint-venture il minor rischio finanziario viene com-





pensato da un minor grado di controllo. Le forme societarie risultanti da operazioni di M&A e joint-venture garantiscono un accesso diretto al mercato locale, ma impongono alle PMI una ridefinizione della struttura organizzativa e di governance. La disponibilità di una struttura manageriale locale, nel lungo termine, è in grado di definire processi di coordinamento e controllo stringenti. L'affiancamento di specialisti in ambito di business, legali e fiscalisti con approfondite conoscenze del mercato locale potrebbe ridurre il rischio d'impresa identificando le principali implicazioni e le opportune soluzioni.

Case study: le tappe principali della crescita di Geox

Nel 1990 il fondatore crea un sistema rivoluzionario: una membrana fatta di micro-pori posizionata sopra una suola di gomma perforata mantiene il calore e l'umidità all'interno, ma non fa entrare l'acqua. Nel 1997 Geox apre i primi stabilimenti in Romania e Slovacchia, creando un piccolo distretto della scarpa e attraendo italiani in quell'area. Nel 1999, grazie all'innovazione tecnologica, la società entra nel settore dell'abbigliamento con una linea completa di in-

dumenti traspiranti. Nel 2000 Geox inizia l'espansione internazionale. Nel 2003 stipula un accordo con il secondo maggiore produttore di scarpe in Cina, Aokang, per lo sviluppo e la fornitura di prodotti per il mercato cinese. Nel 2006 apre 600 m² di negozio monomarca in Madison Avenue, New York. Oggi la produzione di Geox è così suddivisa: 20% nell'Est Europa con stabilimenti propri; 80% nell'Est asiatico con fornitori terzi. La presenza internazionale di Geox è così articolata: 344 negozi in Italia (39% delle vendite nel 2010), 695 negozi nel resto del mondo (61% delle vendite nel 2010).