

La competizione si gioca nei Paesi in crescita dove beni e servizi crescono a due cifre

L'internazionalizzazione lombarda Brescia: una città globale

I mercati "di successo" sono ormai quelli esteri, la competizione si gioca nei Paesi che stanno crescendo, dove la domanda di beni e servizi cresce a due cifre e non è statica o recessiva.

Nella nostra esperienza professionale seguiamo tante multinazionali e le migliori performances delle stesse sono nei Paesi del Far East o nei Paesi in via di sviluppo.

Questo vale per l'"automotive" ed il

**di Federico Venturi
e Paola Toninelli**

questi mercati emergenti, o verso altri Paesi (la Germania tra tutti) che operano, a loro volta, verso questi mercati.

Ma c'è da chiedersi se il processo già iniziato da tempo di produrre direttamente in loco per questi mercati, non obblighi molti operatori (ulteriori a quelli che già l'hanno fatto) a spostarsi là. Internazionalizzarsi è quindi un "must".

fondamentale importanza in quanto sia l'internazionalizzazione che l'export sono stati fondamentali per fronteggiare la crisi che ci ha colpiti e che quindi avrebbe potuto avere costi rilevanti sia in termini di fatturato che di occupazione.

Si assiste quindi a come sempre più imprese attivino, rispetto al passato, processi di internazionalizzazione che erano prerogativa esclusiva delle imprese più grandi dei Paesi industrializzati, le uniche in grado di operare con una presenza diretta sui maggiori mercati. Oggi, invece,

suo indotto (le grandi case automobilistiche tedesche ed i loro fornitori, anche italiani, hanno ottime performances grazie allo sviluppo dei mercati asiatici) ma anche per altri settori. Tra gli altri seguiamo un caso, a nostro avviso, emblematico: una società italiana appartenente ad un gruppo multinazionale che produce materiali per il mercato eolico; ebbene è qualche anno che il 90% delle vendite è verso la consociata cinese e recentemente questa consociata ha ridotto gli acquisti (in virtù di alcune politiche centrali sul settore); la società italiana ha dovuto dimezzare la propria produzione.

Quindi lo "sbocco" produttivo è verso

Per quanto riguarda le imprese lombarde, e non solo, la crisi ha contribuito sicuramente a smuovere anche gli imprenditori più statici e tradizionalisti ad interpretare la difficile congiuntura economica come un momento ed un'occasione per innovare il proprio business. Le imprese infatti, allargando i propri orizzonti all'estero, hanno cercato di cogliere le opportunità di crescita che i Paesi esteri offrono con la consapevolezza che tale crescita viene consolidata maggiormente attraverso opportune forme di presenza in loco sui principali mercati di sbocco. Aspetto di

l'affermarsi di una nuova visione dell'internazionalizzazione diffusa ha portato anche le PMI a prendere parte in modo più estensivo a questi progetti, visto anche che l'integrazione dei sistemi economici impone alle imprese di confrontarsi con nuovi clienti e nuove regole di competizione. L'internazionalizzazione ha inoltre effetti rilevanti in termini di acquisizione di conoscenze e tecnologia da parte dell'impresa che apre i propri confini all'estero, con un impatto favorevole su produttività

e competitività. Quindi l'internazionalizzazione diventa quasi indispensabile nelle strategie aziendali sia per conquistare nuove quote di mercato sia per difendere le posizioni acquisite.

Con particolare riferimento alla nostra provincia, Brescia gioca un ruolo rilevante in tale contesto. Infatti, i numeri, come evidenziato da alcuni quotidiani economici, sono impressionanti: circa 1.200 imprese di proprietà bresciana sono localizzate all'estero e occupano all'incirca 40mila risorse umane con fatturati complessivi di miliardi di Euro. Per questo Brescia non può che essere soprannominata "città globale".

Infatti, anche da un punto di vista dei Paesi oggetto di interesse da parte delle imprese lombarde, si può vedere come l'internazionalizzazione produttiva delle nostre imprese abbia allargato i propri orizzonti geografici. Se nel passato vi era una forte concentrazione in Europa, oggi giocano un ruolo importante anche l'Asia, l'America Latina e l'Africa, il Nord America e il Medio Oriente e sicuramente la frontiera attuale della sfida sono i Paesi Bric (Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa). Ciò fa emergere ancor più come le imprese lombarde siano prevalentemente orientate alla penetrazione in mercati caratterizzati da incentivanti prospettive di crescita e alla ricerca di maggiore efficienza, piuttosto che alla delocalizzazione della produzione in Paesi a basso costo del lavoro, che infatti rappresenta una minoranza dei progetti di investimento.

Il fenomeno dell'internazionalizzazione comporta altresì un sostanziale aumento della complessità gestionale dell'impresa, per la quale è necessario un rafforzamento della struttura manageriale e una maggiore qualificazione del personale. Tali investimenti all'estero hanno però dato grande contributo al fine di migliorare la competitività internazio-

nale dell'impresa.

Anche dal punto di vista del commercio con l'estero la provincia di Brescia è in crescita, infatti i dati Istat a dicembre 2011, diffusi a livello provinciale, indicano come si sia assistito ad un aumento delle esportazioni del 17,2 per cento rispetto a dicembre 2010 e ad una crescita delle importazioni dell'11,5 per cento. La tendenza positiva delle esportazioni risulta superiore sia a quella rilevata in Lombardia che in Italia e quella delle importazioni è maggiore rispetto ad dato nazionale e regionale.

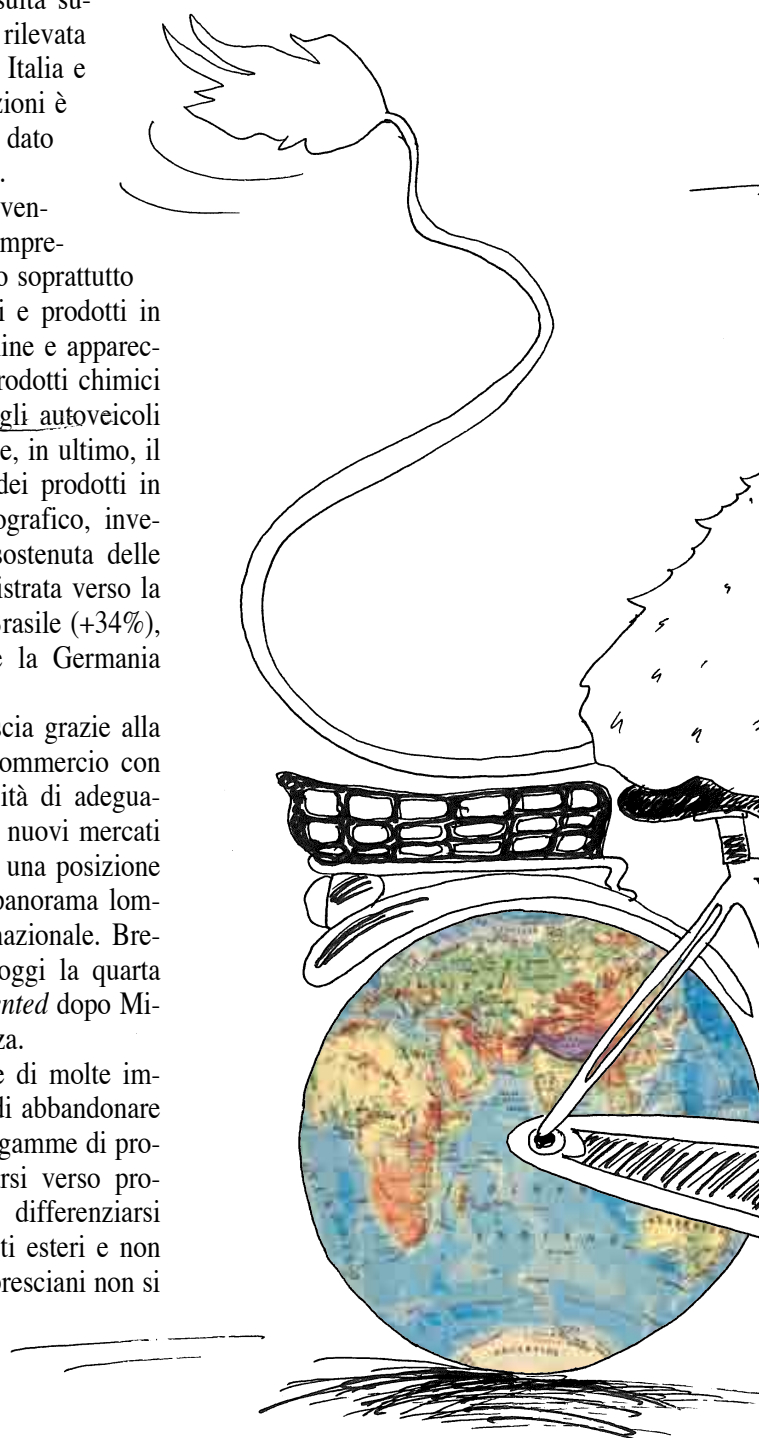
L'incremento delle vendite all'estero delle imprese bresciane è dovuto soprattutto al settore dei metalli e prodotti in metallo, delle macchine e apparecchi meccanici, dei prodotti chimici e fibre artificiali, degli autoveicoli e mezzi di trasporto e, in ultimo, il settore del cuoio e dei prodotti in cuoio. A livello geografico, invece, la crescita più sostenuta delle esportazioni si è registrata verso la Turchia (+39%), il Brasile (+34%), l'India (+27,1%) e la Germania (+22,6%).

La provincia di Brescia grazie alla forte vocazione al commercio con l'estero e alla capacità di adeguamento ai bisogni dei nuovi mercati ha potuto mantenere una posizione di primo piano nel panorama lombardo ed in quello nazionale. Brescia, infatti, risulta oggi la quarta provincia *export oriented* dopo Milano, Torino e Vicenza.

La strategia vincente di molte imprese è stata quella di abbandonare con coraggio alcune gamme di produzione, per orientarsi verso prodotti che potessero differenziarsi rispetto ai concorrenti esteri e non solo. Gli industriali bresciani non si sono limitati alla semplice esportazione del ma-

nufatto, ma anzi hanno capito come fondamentale la vicinanza al cliente al fine di offrire assistenza e servizi di qualità, riducendo per altro i costi di trasporto.

Internazionalizzarsi, vuol dire, quindi, essere consapevoli della necessità del cambiamento, riconoscere nell'apertura di nuove frontiere economiche un'opportunità di sviluppo



oltre i confini nazionali ed elaborare una strategia in materia di rapporti con l'estero, per accrescere la propria attività imprenditoriale, ed essere in grado di sostenere la crescente competitività delle economie emergenti attraverso l'inserimento e il consolidamento della propria presenza sul mercato internazionale. Sicuramente non bisogna trascurare come l'entrata nei mercati esteri sia un processo complesso, graduale e sicuramente pluriennale. Quindi nell'attivazione di un processo di internazionalizzazione è fondamentale considerare diverse variabili

come: i criteri di selezione delle modalità di presenza sul mercato estero e dell'eventuale partner estero; le diversità intercorrenti a seconda della tipologia di beni esportabili; e le modalità di esportazione che, nel caso di presenza diretta nei mercati esteri, sarà considerato appunto "esportazione diretta".

Quest'ultima è particolarmente indicata, in presenza di significativi volumi di esportazione o quando l'azienda apre all'estero una propria sede economico-amministrativa, costituendo una filiale ad hoc, una sussidiaria estera o un proprio deposito appoggiato ad operatori locali. La filiale estera quindi rappresenta la forma di esportazione diretta che consente il massimo controllo del mercato, ma che presenta pure la massima complessità organizzativa ed il massimo costo. In questa panoramica sull'internazionalizzazione delle imprese, è sempre più crescente la domanda di servizi offerti alle imprese per portare il proprio business al di fuori dei confini domestici, in quanto appare ormai superato il modello del "fai da te", largamente utilizzato in passato dalle piccole imprese e spesso non seguito nemmeno da risultati

soddisfacenti. L'incremento di tale domanda è sicuramente supportato da una crescita quantitativa e qualitativa della corrispondente offerta, sottolineando come per l'accesso ai servizi a supporto dell'internazionalizzazione, la consulenza di professionisti esperti gioca un ruolo fondamentale. In tal senso noi Commercialisti dobbiamo fare la nostra parte, innanzitutto ricordando ai nostri imprenditori / clienti che l'internazionalizzazione è un'attività complessa che non si può improvvisare né da un punto di vista societario, né da un punto di vista tributario.

I temi da trattare in queste aree (rischio di Stabile Organizzazione estera, prezzi di trasferimento, gestione dei dipendenti "espatriati" e delle ritenute sui flussi, ecc.) sono molti.

Dovremmo poi fornire alle imprese clienti dei corrispondenti in loco validi e capaci che li aiutino, con il nostro supporto, a gestire l'operazione sul posto.

Cruciale diviene, inoltre, l'impegno anche da parte della classe politica e delle istituzioni al fine di individuare le attuali carenze nel progettare interventi concreti che possano servire da volano per la ripresa e la penetrazione dei prodotti italiani in nuovi mercati.

In ultimo è importante sottolineare come, ai fini di una sempre maggiore internazionalizzazione, sia prioritario investire nel capitale umano ed anche in questo Brescia ne è un esempio. Infatti per quest'anno l'Associazione Industriale locale si è battuta per aprire un liceo internazionale d'impresa, selettivo, che sarà finanziato dall'Associazione stessa e che prenderà il via da questo prossimo settembre.

Auguriamoci quindi che Brescia sia sempre più città globale!

Federico Venturi
Dottore Commercialista

Paola Toninelli
Dottoranda in Economia

