



INTERNAZIONALIZZAZIONE. La Bielorussia, un paese interessante per le Pmi italiane

Le strade della crescita

L'incubatore di Pmi Italiane a Minsk, nato due anni fa, si sta rivelando lo strumento giusto per sostenere i processi di penetrazione di aziende di taglia piccola e media in un mercato in forte ripresa, pienamente integrato con la Federazione russa

L'export continua a crescere, i dati parlano chiaro: nel 2017 il balzo è stato del 7,4% (pari a 448 miliardi) mentre per il 2018, secondo l'osservatorio Sace, la crescita si manterrà significativa sfiorando il 6%. Si tratta di numeri importanti, che sollecitano le nostre aziende ad attrezzarsi sempre di più e sempre meglio per affrontare la competizione globale. Di tutti gli aspetti legati al processo di internazionalizzazione delle nostre imprese, questione che ha delle importanti ricadute sia sul piano squisitamente economico, sia politico e geostrategico, si è parlato a Prato lo scorso 18 giugno in occasione di un convegno, promosso dalla Società Management Capital Partner di Firenze in collaborazione con la Camera di Commercio Italia-Belarus. Al dibattito ha preso parte l'Ambasciatore Italiano a Minsk, S. E. Mario Giorgio Stefano Baldi (cfr. intervista), il direttore generale di Manageritalia, Massimo Fiaschi, Massimo Vannucchi ceo di Euroinformatica, oltre a numerosi esperti, operatori del settore e imprenditori che vivono in presa diretta la dimensione globale. Abbiamo provato a individuare in sintesi, con l'aiuto di **Angelo Ilardi**, presidente della Camera di Commercio Italia-Belarus e di **Lucio Insinga**, direttore generale della Management Capital Partner i possibili vantaggi che le nostre aziende potranno trarre infittendo i loro rapporti commerciali con Minsk e più in generale con l'Est Europa.

La struttura delle nostre Pmi

«La struttura dell'economia italiana – esordisce Ilardi – è come è noto composta da micro imprese. Si tratta per il 90% di realtà in cui operano non più di 10 dipendenti. Questa particolare tipologia di aziende

presenta due caratteristiche: la gestione familiare, il possesso delle competenze tecnologiche e del know how spesso tramandato di generazione in generazione. È accaduto che in quest'ultimo periodo i nostri imprenditori abbiano sofferto di carenza di liquidità, mentre il mercato interno era divenuto sempre più asfittico. Da qui la necessità di internazionalizzare, in mercati complementari, che presentano vuoti di tecnologia e innovazione, ma consumi in crescita. La Bielorussia, e più in generale, i paesi dell'Unione Euroasiatica sono da questo punto di vista ideali per le Pmi Italiane proprio perché in quei contesti si registra meno competizione privata e più assenza di tecnologia e di tecnica nell'ambito della manifattura».

La carenza manageriale si fa sentire

Le Pmi hanno rappresentato tradizionalmente il cuore della nostra economia, quelle più in salute guardano da sempre oltre confine con interessanti risultati. «Attenzione però – tiene a precisare Lucio Insinga – perché nella mia esperienza ho potuto sperimentare che i mercati esteri non sono esclusivo appannaggio delle Pmi che innovano, perché anche le aziende che operano in settori tradizionali dimostrano grande vivacità esercitando una forte presenza soprattutto in mercati, come quelli dell'Est che seppur a vocazione capitalista, vedono lo Stato incidere sull'economia e sulle imprese indirizzando le scelte strategiche e spesso le iniziative commerciali». Nel cammino verso orizzonti sempre più vasti sarà cruciale il ruolo del management essenziale per scandire un cambio di passo organizzativo e culturale. In una recente ricerca curata da Manageritalia, dall'Università di Firenze e di Viterbo che ha



coinvolto circa 200 aziende toscane, il 75% degli interpellati ha dichiarato che la sfida più ardua che si sarebbero trovati nell'immediato ad affrontare riguardava il tema del ricambio generazionale. La questione non è di facile soluzione perché nella quasi totalità dei casi (il 95 per l'esattezza, ndr) gli imprenditori non hanno nella loro organizzazione un manager capace di guidare il cambiamento. Questo deve far riflettere non solo sulla carenza di cultura manageriale delle nostre imprese, ma anche sul gap che riguarda il mondo delle professioni. Una cosa è certa: nulla si può improvvisare, occorre dotarsi di strumenti efficaci.

Il valore di un incubatore ad hoc

«Non bisogna pensare che una piccola impresa possa di punto in bianco globalizzarsi. Una piccola impresa può, al massimo puntare su uno/due mercati esteri. Serve un'azione costante e continuativa per ottenere risultati – prosegue l'analisi di Ilardi –. Con questo obiettivo abbiamo inaugurato due anni fa un incubatore di Pmi Italiane a Minsk che si sta rivelando utilissimo per sostenere i processi di internazionalizzazione di aziende di taglia piccola e media. A oggi il 70% delle nostre imprese che hanno adottato il nuovo strumento riesce a chiudere i contratti nei primi 6 mesi di incubazione. Inutile sottolineare che le Pmi italiane non hanno risorse sufficienti per strutturare al loro interno management qualificato per i processi di internazionalizzazione. Le organizzazioni del Sistema paese devono interloquire con queste aziende non tanto come soggetti istituzionali impegnandosi a designare solo fattori di contesto favorevoli al business, perché lo sforzo maggiore deve essere orientato alla costituzione di un vero e proprio *temporary export offices* in grado di erogare servizi a basso costo e ad alto valore aggiunto. Le Camere Miste, a differenza delle strutture pubbliche del Sistema paese Italia, devono cominciare a ragionare da Agenzie per lo sviluppo all'estero e possono sostenere l'export italiano anche con contratti di procacciamento prevalentemente a *success fee*». Prospettiva interessante quella tratteggiata dal Presidente della Camera di Commercio italo-bielorussa in quanto pone al centro una rilettura dell'esperienza

dei *Temporary Export Manager* che «Cofinanziati da strumenti nazionali e regionali dovranno essere visti sempre più come leva di formazione interna orientata, attraverso un lavoro che va svolto fianco a fianco con operatori/agenti direttamente sui territori esteri, quindi maggiormente efficaci e con specifiche competenze sul posto».

La prospettiva del crowdfunding

Quando si parla di competizione globale fatalmente emerge il problema della dimensione. Tramontata l'epoca dei distretti, il nostro tessuto è pronto a mettere in campo un modello di alleanze fondate sul paradigma della rete? La posizione di Lucio Insinga, su questo argomento, appare tiepida: «Non ho memoria di una rete italiana che possa rappresentare un caso di successo sui mercati esteri. Il modello della rete, probabilmente non è esattamente quello vincente per iniziare un processo di internazionalizzazione. È preferibile guardare ad altri strumenti in grado di rafforzare la struttura finanziaria dell'impresa come, ad esempio, il crowdfunding che consente la possibilità di raccogliere capitali online e affrancarsi dal sistema bancario che per le Pmi risulta molto complesso e oneroso. Management Capital Partner, ottenuta l'autorizzazione dalla Consob, sta, così, guardando con estremo interesse al recente regolamento europeo che consente di richiedere all'Esma, la possibilità di ampliare la raccolta di capitali online su base europea. Credo che il futuro sia lì». Quando si intende adottare paradigma innovativi gli assetti di sistema hanno il loro peso. «I progetti di rete – commenta Ilardi – sono utili in mercati molto ricchi con una presenza di economia privata prevalente. Sono meno efficaci in mercati come quelli russofoni dove la presenza del pubblico nell'economia è ancora maggioritaria. Per queste realtà è preferibile seguire un approccio *taylor made*. Ogni azienda può mettere in campo tutte le sue potenzialità di successo nella misura in cui il progetto di internazionalizzazione viene seguito in modo sartoriale. Il rapporto con i possibili partner o buyer include aspetti legati alla personalizzazione della relazione. Occorre però ricordarsi che per cultura e tradizione il mondo russofono preferisce rapporti specifici e consolidati nel tempo».

Regole d'ingaggio chiare

Per puntare su Minsk il "Kit" dell'imprenditore non può avere punti deboli. Su questo i nostri interlocutori concordano. Fondamentali le regole di ingaggio, che per Ilardi vogliono dire: «Approfondimento del prodotto, dell'azienda e del mercato che si vuole avvicinare o per dirla in altri termini, definizione della "missione imprenditoriale individuale». Si tratta dello strumento che sostituisce la vecchia "analisi di mercato", che in un mondo come quello russo si è rivelata poco utile. Viene poi in soccorso la Camera di Commercio Italo Bielorussia, che assicura un supporto di consulenza aziendale che tocca aspetti comunicazionali e di marketing. Da questa fase prende le mosse il protocollo di sviluppo commerciale successivo, che potrà essere delegato alla stessa Camera di commercio o gestito in proprio con il supporto dell'Incubatore di Imprese che ha sede a Minsk. Credo sia in questo metodo di lavoro che si può individuare il segreto del successo».

«Rimane però essenziale – gli fa eco in conclusione Insinga – la cura dei dettagli, l'organizzazione deve essere perfetta fin dalla prima missione. Se rimane centrale la funzione della Camera di commercio, a sua volta decisiva diventa la qualità dei rapporti che si è in grado di instaurare con il governo locale. Le imprese italiane che si sono affidate a questo modello, (il caso di Euroinformatica è già ritenuto una best practices, ndr) hanno avuto l'opportunità fin dalla prima missione, di presentarsi, di dare e di ricevere dagli interlocutori di quel paese, tutte le informazioni utili per valutare l'efficacia e l'economicità delle scelte future. Non mi pare poco per chi vuole coltivare delle chances di successo nel mondo globale». ■

Ma.C.

Opportunità di investimento

L'occasione del convegno di Prato è buona per approfondire le dinamiche del mercato bielorosso con l'ambasciatore d'Italia in Bielorussia, **Mario Giorgio Stefano Baldi**.

Il convegno di Prato è servito a fare il punto sullo stato dei rapporti tra Italia e Bielorussia. Ambasciatore può dirci quali sono gli interessi in campo e i potenziali vantaggi per i nostri imprenditori che intendono operare in questo specifico mercato?

La Bielorussia rappresenta un mercato relativamente piccolo – soprattutto se posto a confronto, ad esempio, con la vicina Federazione Russa –, ma offre interessanti possibilità agli imprenditori italiani. L'economia di questo paese, dopo una fase di recessione negli anni 2014-2016, è in decisa ripresa, come dimostrano i dati macroeconomici del 2017 e del primo trimestre 2018. La nostra bilancia commerciale nel 2017 ha registrato un saldo positivo per l'Italia di oltre mezzo miliardo di Euro, con i tradizionali settori della meccanica e dei semilavorati a trainare le nostre esportazioni. Siamo al settimo posto nella classifica dei maggiori fornitori della Bielorussia e al 22esimo come clienti. Fra i principali vantaggi che la Bielorussia può offrire vi è l'elevato livello di integrazione economica e regolamentare con la Federazione Russa assicurato dall'esistenza dell'Unione di Stati russo-bielorussa.

La Bielorussia ha risentito di questi difficili anni di crisi?

L'economia del paese sta ancora attra-

versando una fase di transizione e riadattamento e una percentuale rilevante delle attività economiche si trova ancora sotto il controllo diretto o indiretto dello Stato. Nel settore privato, tuttavia, si stanno aprendo spazi di sviluppo sempre maggiori, con ricadute positive per le opportunità di investimento. Le Autorità bielorusse cercano di attrarre investimenti diretti dall'estero attraverso la creazione di alcune Zone economiche speciali sparse per il paese, utilizzando anche lo strumento degli incentivi per gli investimenti nelle zone rurali. Inoltre, la classe media bielorussa appare in ascesa, molto aperta verso l'estero e interessata a viaggiare e a sperimentare uno stile di vita più "occidentale". Detto questo, sta ora al sistema italiano dimostrare di saper intercettare queste tendenze per catturare l'interesse dei consumatori bielorussi.

La complessità di reti e sistemi in cui tutti siamo immersi obbliga a continui cambiamenti organizzativi. Quali consigli darebbe alle Pmi per vincere la duplice sfida della globalizzazione e della complessità crescente in un mercato come quello della Repubblica di Belarus?

Le Pmi sono la categoria trainante della presenza italiana in Bielorussia, che ammonta a circa 150 imprese a capitale italiano. I numeri del 2017 – più 16 milioni di euro in valore di contratti conclusi e commesse vinte – sono incoraggianti se parametrati alle dimensioni del mercato e alla presenza imprenditoriale italiana. Per "vincere" nel mercato bielorosso, il miglior consiglio che posso dare



Mario Giorgio Stefano Baldi, ambasciatore d'Italia in Bielorussia



ai nostri imprenditori è di fare riferimento al “sistema Italia” e agli attori che lo compongono, mi riferisco a: Confindustria Belarus, costituitasi nel novembre dell’anno scorso quale articolazione territoriale di Confindustria Italia; la Camera di commercio mista italo-bielorussa, incardinata presso Confindustria Belarus; e naturalmente l’Ufficio commerciale della nostra Ambasciata a Minsk.

Fare sistema per superare difficoltà e ostacoli, questa la ricetta?

La sinergia con gli attori che ho ricordato costituisce il miglior modo per assicurare alle imprese italiane maggiori chances di successo in un sistema economico e in un clima imprenditoriale che presentano ancora zone di difficoltà e margini di miglioramento. Le nostre imprese dovrebbero cercare di divenire complementari all’economia bielorussa, individuando e occupando quelle nicchie che il sistema produttivo locale non riesce ancora o non ha interesse a sviluppare autonomamente.

Il nostro sistema-paese è pronto a raccogliere le sollecitazioni che provengono da mercati straordinariamente complessi e competitivi?

La caratteristica più importante del nostro “sistema paese” è data dalla sinergia fra pubblico e privato e su questo bisogna puntare per portare delle innovazioni nelle stesse organizzazioni d’impresa. L’ambasciata d’Italia a Minsk, ad esempio, ha proposto di istituire un coordinamento periodico con Confindustria per elaborare piani mirati di promozione della presenza economica italiana in Bielorussia e per sviluppare un percorso di formazione alla “complessità”. Iniziative del genere vanno nella direzione di strutturare il “sistema paese” nelle singole realtà locali dei mercati di destinazione.

Il nostro capitalismo ha un problema dimensionale, siamo troppo piccoli per competere sui vasti teatri della globalizzazione. Da dove bisognerebbe partire per rendere più fluidi i processi di internazionalizzazione delle nostre imprese?

Oltre ad affinare le sinergie pubblico-privato, cui facevi prima riferimento, il modo migliore perché le nostre imprese abbiano successo all’estero credo sia quello di tessere delle alleanze per creare delle reti, in modo da generare quella “massa critica” capace di fare la differenza. È evidente che per le Pmi è necessario fare gruppo e fare riferimento a interlocutori istituzionali qualificati, sia pubblici che privati. Non penso solo alla nostra rete diplomatico-consolare, ma anche alle articolazioni di Confindustria, agli Istituti per il commercio estero, ad attori come Sace. Questa riflessione è confortata dalle statistiche ufficiali che ci dicono che l’attività delle ambasciate a sostegno dell’internazionalizzazione delle imprese è comparativamente più efficace per le piccole e medie imprese che per le grandi.

In conclusione le chiedo: quale futuro intravede nei rapporti commerciali che abbiamo cominciato a tessere con la Repubblica di Belarus?

Il mio auspicio è che i rapporti commerciali ed economici fra Italia e Bielorussia possano proseguire lungo la tendenza già in atto e consolidarsi ulteriormente. Tutto questo è naturalmente legato alla tenuta del quadro macroeconomico del paese, da cui dipende, in buona parte, anche la solidità del “patto sociale” fra i cittadini bielorussi e le autorità. Le condizioni per ottenere buoni risultati ci sono, ma occorre usare prudenza. La Bielorussia deve ancora percorrere molta strada sul cammino delle riforme interne. In particolare, sul piano energetico è necessario che Minsk riduca la dipendenza dalle fonti fossili, diversificando l’approvvigionamento e puntando sulle energie rinnovabili. È altresì importante che venga lasciato più spazio al settore privato e che sia migliorato il clima imprenditoriale. Le autorità ne sono consapevoli e non è un caso se i temi economici sono fra le loro priorità. ■

Ma.C.