

Editoriale di Marco Beltrami - Presidente APCO  - presidenteapco@apcoitalia.it

Internazionalizzarsi?

Si fa presto a dire di "internazionalizzarsi", ci sono in mezzo problemi di cultura, investimenti, difficoltà con la lingua! Eppure è una delle aree su cui bisogna credere ed avere il coraggio di impegnare risorse.

Storicamente i consulenti italiani hanno lavorato poco all'estero. La consulenza è di cultura anglosassone e noi abbiamo sofferto di questo, abbiamo sofferto di un modello industriale del paese difficilmente replicabile, abbiamo un'immagine di una nazione poco organizzata e poco strutturata e poi, non neghiamo, c'è un problema di lingua (non è facile fare consulenza in una lingua straniera: occorrono proprietà di linguaggio, precisione, comunicare e capire tutte le sfumature di pensiero!)

Tutto questo ha fatto sì che esperienze significative di consulenti o di società di consulenza italiane all'estero siano ridotte. Ci sono stati singoli casi di successo, alcune società hanno avuto buoni riscontri per le loro attività internazionali, ma in generale la consulenza italiana è poco orientata all'estero. Chi è cresciuto oltreconfine è cresciuto seguendo i clienti italiani.

Viceversa, siamo un mercato dove consulenti stranieri operano in maniera massiccia e stiamo provando solo ora, timidamente, a esportare competenze.

Gli assi di espansione internazionale, finora seguiti dalla consulenza italiana e che mantengono significativi margini di sviluppo per i prossimi anni, sono quattro:

- i paesi latini, per esempio Spagna e Sud America, dove la lingua non è una barriera, l'economia Italia ha un'immagine positiva e la nostra cultura è apprezzata;
- il bacino del Mediterraneo, dove l'economia è in crescita e la consulenza tricolore può risultare competitiva per prezzi e competenza;



- i paesi in cui le aziende italiane delocalizzano, per esempio la Romania, e dove una consulenza italiana può essere ritenuta più affidabile dalla proprietà;
- i paesi in crescita in cui le aziende italiane vorrebbero entrare e l'accompagnamento di un consulente italiano, se competente e con adeguata esperienza, può essere di grande aiuto.

Difficile invece entrare nei mercati dell'Europa occidentale, dove l'immagine del nostro paese non ci favorisce. Ma le possibilità ci sono e la nostra consulenza, per flessibilità e assenza di arroganza, può e deve crescere verso questi mercati. Bisogna prepararsi e alle competenze consenziali occorre aggiungerne altre linguistiche ma anche conoscenze delle dinamiche interculturali, delle abitudini e dei comportamenti tipici dei mercati in cui si va a operare.

Questo numero di Meta ci offre testimonianze, stimoli e spunti su cui ragionare, di taglio e origini diverse.

Ora tutti all'estero!

Sommario

Numero 12 - Dicembre 2012

Editoriale

Internazionalizzarsi? 1

Riflessioni

Andare all'estero con curiosità e metodo, ma cambiando pelle 2

La strategia "glocal" di Datalogic: opportunità per i partner consenziali 3

In profondità

Simest, così crescono le pmi italiane all'estero 4

Bers firma il modello vincente per tutti 4

Irriverisco

.....e prendete più gamberi!!! 6



Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 12, dicembre 2012 di Harvard Business Review Italia. Proprietario: APCO (Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione), Corso Venezia 49, 20121 Milano, tel. 02 7750449, fax 02 7750427, apco@apcoitalia.it, www.apcoitalia.it. Editore: Strategiqs Edizioni, Nirone 19, 20123 Milano, www.hbritalia.it. Comitato editoriale: Marco Beltrami (direttore editoriale), Francesco D'Aprile, Rita Bonucchi, Fabio Di Stefano, Marco Graneli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005. Progetto grafico editoriale: astralys srl.

Andare all'estero con curiosità e metodo, ma cambiando pelle

Innovazione e internazionalizzazione sono percepite dalle imprese come le due principali aree cui prestare attenzione per ritornare a fare fatturato e profitti. Si hanno spesso idee abbastanza chiare quando si parla di innovazione in area manageriale, di prodotto e di processo; il tutto diventa più fumoso quando si parla di internazionalizzazione, intendendo qui per internazionalizzazione soprattutto lo sviluppo commerciale nei mercati Bric e Middle East. In ambito consulenziale e accademico si dispone di metodi e riferimenti quando si sviluppano progetti di innovazione; nulla invece quando si avvicinano progetti di internazionalizzazione. Ciò è ulteriormente confermato dal dramma che sta vivendo oggi il nostro paese nella ridefinizione di una nuova strategia, a sostegno della internazionalizzazione delle nostre imprese, sulla base della quale ridisegnare in modo credibile ruoli e funzioni dei maggiori player istituzionali coinvolti: ambasciate, Ice, Simest, sistema camerale, istituzioni finanziarie; io ci aggiungo anche e deliberatamente il sistema della consulenza.

Internazionalizzarsi in quei paesi significa entrare e radicarsi in nuovi mercati. Significa avere una value proposition che venga accettata, condivisa e comprata; significa che il sistema della produzione, della distribuzione, della comunicazione e della conoscenza nel paese target ci riconosca e garantisca per noi. Tutto questo è un approccio completamente nuovo e diverso rispetto al "vendere" prodotti. L'Italia è piena di ottimi prodotti che caratterizzano l'"Italian way of life" ed è anche percepita bene da consumatori disposti a pagare per questi prodotti. Ma dobbiamo essere onesti nell'ammettere che i risultati che si raggiungono sono nulli rispetto al potenziale di offerta e domanda.

La consapevolezza del limite dell'approccio auto-referenziato spesso focalizzato sul prodotto, e istituzionale focalizzato spesso sul

sostegno alla partecipazione a fiere ed eventi b2b, giustifica il valore riconducibile alla consulenza, il catalizzatore che consente ai partner e al management delle aziende italiane ed estere di agire e interagire con successo. Parliamo così del set delle competenze e conoscenze, del modello organizzativo, della finalizzazione delle proprie risorse e investimenti. Se l'obiettivo finale di un cliente è quello di radicarsi e vendere in nuovo mercato spesso in partnership con uno o più player locali, il consulente non può non conoscere profondamente quel mercato, essere lì accreditato e avere colleghi locali di elevata reputazione



Francesco D'Aprile

con cui "selezionare possibili partner". Non si può fare consulenza oltreconfine preparando piani strategici e ottime ricerche di mercato, seduti nel proprio studio in Italia, utilizzando dati acquisiti tramite web, senza conoscere la strada che conduce all'aeroporto. Le competenze richieste sono sempre meno competenze tecniche e di industry; sempre più manageriali e relazionali. Senza una buona dose di curiosità e capacità di ascolto non si va da nessuna parte.

Occorre costruire forti e affidabili network con "professionisti" locali (società di consulenza, università, mondo associativo). Il professionista locale affermato è inserito nel

sistema economico del posto e ha tutte le competenze per comprendere bisogni e trasferirli ai colleghi italiani, selezionare i partner locali e "garantire" per gli italiani. Nella fase iniziale di un rapporto, queste dinamiche sono fondamentali per costruire un progetto su basi solide. Servono network tra professionisti italiani e stranieri, costruiti sulla base di un comune dna (la certificazione CMC) e una "seria" frequentazione. Serve investire in modelli organizzativi che si focalizzino sul "trust", piuttosto che su una serie e articolata previsione di norme e garanzie. Occorre sperimentare e osare, ma in modo professionale.

Servono anche network in Italia tra colleghi italiani. Le opportunità sono ampie e non tutti i nostri clienti hanno il "fisico" per reggere quest'urto. Va selezionato chi è più capace, serve fare sistema tra i clienti e tra noi consulenti. Il parco clienti di una singola società di consulenza è sempre asfittico rispetto agli scenari che possono costruirsi con qualificati consulenti e organizzazioni estere. Bisogna alimentare nel tempo la relazione professionale all'estero con una molteplicità di progetti qualificati.

Infine le risorse, professionali e finanziarie: il patrimonio su cui investire sono le conoscenze, talenti, relazioni e quanto è strumentale alla costruzione delle stesse (tecnologia, viaggi, gratificazione dei soggetti coinvolti). Sempre più "intangibles" e sempre meno "prestigiosi mattoni e lussuose scrivanie".

Il tutto può essere gestito a condizione che si condivida uno stravolgimento copernicano della nostra visione del vivere la nostra professione e del come bilanciarla con la nostra vita privata. Non si può girare il mondo, pernottando 70-100 notti all'anno in hotel e poi tornare a casa e rispettare pedissequamente l'orario di ufficio (8-20). La "presenza" in famiglia, gestita con intelligenza e tecnologia, è il driver che rende questa prospettiva possibile e sostenibile. Sembra un paradosso, ma non lo è.

La strategia “glocal” di Datalogic: opportunità per i partner consulenziali

Mauro Sacchetto, a.d. di Datalogic spa e ceo del gruppo, descrive Datalogic come un grande albero le cui radici sono piantate in Italia con rami e foglie, determinanti per la crescita, distribuiti in tutti i paesi in cui il gruppo opera. Questa immagine condensa i motivi del successo di Datalogic, unica azienda europea leader di mercato nella Identificazione automatica, in grado di competere con i due colossi mondiali del settore Motorola e Honeywell. La spinta all'internazionalizzazione e il modello di business e di management di tipo “glocal” hanno portato Datalogic a realizzare il 92% del fatturato su mercati esteri, a disporre di un organico complessivo costituito per i due terzi da risorse umane straniere, native dei 30 paesi in cui l'azienda opera e produce.

Con oltre 1000 brevetti, 8 stabilimenti, 10 centri di ricerca e sviluppo sparsi nel pianeta e 100 paesi in cui vengono commercializzate le proprie soluzioni e prodotti, Datalogic è oggi considerata un' articolata realtà multinazionale. L'azienda è sorta a Bologna nel 1972 per iniziativa del fondatore l'ing. Romano Volta, il quale intuisce le grandi potenzialità della lettura ottica del codice a barre, dando un forte impulso agli investimenti già dalla fine degli anni 70 e in pochi anni diventa azienda leader a livello europeo. Da allora la vocazione internazionale dell'azienda è evoluta verso il modello organizzativo e culturale “glocal”, contemporaneamente globale e locale. Nel documento che descrive la strategia Datalogic per il triennio 2012-2014, compare il fattore critico di successo “Adopt one integrated culture and way of working with a ‘glocal attitude’”. Significa essere un'azienda che agisce con efficaci team locali in numerose nazioni. Ma questi team locali sono fortemente connessi tra loro e adottano processi, procedure, metodi e strumenti comuni e consistenti a livello di gruppo.

Non si diventa “glocal” perché si esporta nel mondo, ma quando si fanno lavorare insieme persone che rappresentano il mondo, siano

essi dipendenti, partner, distributori, istituzionali. Le attività portano a risultati migliori se effettuate in loco da manager e risorse operative locali. Per esempio in Vietnam il capo azienda è vietnamita, negli Stati Uniti è americano, in Francia è francese. Le risorse r&d locali sviluppano i prodotti con logiche globali per tutto ciò che concerne le componenti di natura commodity, ma personalizzano il prodotto, il design e l'ergonomia in base alle esigenze e ai gusti locali. Per esempio le nostre soluzioni mobile hanno tasti diversi, adattati alle dimensioni delle mani grandi degli americani o a quelle piccole degli asiatici.



Giovanni Sgalambro

Sono 5 le caratteristiche salienti di Datalogic come azienda glocal:

- progettazione globale per tutto ciò che è commodity, con personalizzazione dei prodotti su base locale
- rapporto con il mercato in lingua e cultura locale
- gestione dei dipendenti globalmente consistente, con presidio e valorizzazione delle diversità locali
- modelli gestionali di natura globale, con processi, procedure e soluzioni It comuni a livello di gruppo per tutto ciò che non richieda una localizzazione, per motivi di mercato o normativi

- modelli di controllo coerenti su scala globale ma gestiti da management locale

Il mercato attuale, caratterizzato da discontinuità tecnologiche e normative, richiede un costante aggiornamento e una mentalità volta ad anticipare gli eventi. E qui un ruolo fondamentale gioca la leadership delle risorse umane, siano esse dipendenti o risorse del network dei partner. Pertanto Datalogic sta affrontando numerosi progetti di innovazione, armonizzazione, efficienza e internazionalizzazione che coinvolgono anche professionisti della consulenza. Ma quali sono le caratteristiche professionali che un'azienda glocal come Datalogic chiede ai propri partner consulenziali? E quali sono stati i criteri di scelta nelle recenti selezioni? Per i progetti globali, si tende a preferire le grandi società di consulenza, spesso delle cosiddette “big five”. Tra i fattori di selezione, oltre agli aspetti di competenza e referenze sul tema del progetto, gioca un ruolo fondamentale la capacità delle società di mettere in campo, mantenere nel tempo e governare un team di consulenti coeso, nel quale siano presenti risorse dei paesi in cui si svolgerà il progetto. Ciò assicura una maggior capacità di erogazione dei contenuti, una miglior capacità di comprensione del contesto e di norma un'ottimizzazione dei costi. Per i progetti a carattere locale, c'è spazio per società di consulenza di minori dimensioni. L'esempio di riferimento è il progetto di selezione delle fonti di fornitura nel mercato asiatico, assegnato a una piccola società di consulenza specializzata nei processi di acquisto localizzata in Cina e guidata da un consulente italiano che da oltre 12 anni risiede a Shanghai.

E' mio forte convincimento che, per affrontare con successo la “glocalizzazione”, i nostri consulenti debbano seguire un percorso di specializzazione sui mercati e sulle normative locali, affiancando alla preparazione della materia soggiorni per comprendere la cultura, i comportamenti e l'efficacia delle metodologie sul territorio estero.

Simest, così crescono le pmi italiane all'estero



Massimo D'Aiuto,
a.d. Simest spa

Il tessuto imprenditoriale italiano è composto per oltre il 98% da piccole e medie imprese (pmi) che, nel loro sviluppo sui mercati interna-

zionali, si trovano spesso a dover competere con i grandi colossi di altri paesi europei con un peso e una valenza economica certamente diversa.

Il ruolo di Simest, dalla sua nascita nel 1991 a oggi, è quello di supportare le imprese italiane, quindi soprattutto le pmi, nei loro processi di internazionalizzazione attraverso una serie di prodotti e servizi che si sono ampliati nel corso degli anni, per fare fronte alle nuove esigenze delle imprese.

La nostra attività va dalla partecipazione al capitale, sia direttamente sia attraverso il fondo pubblico di venture capital, alla gestione di strumenti agevolativi per sviluppo commerciale all'estero, studi di fattibilità ed export credit, alla consulenza tecnica e assistenza professionale alle imprese che attuino processi di internazionalizzazione.

Dal 2011 poi è stata estesa l'attività di investment banking anche nell'ambito dell'Unione europea (Ue). Simest può infatti acquisire, a condizioni di mercato e senza agevolazioni, partecipazioni di minoranza nel capitale sociale di imprese italiane o loro controllate nell'Unione europea che sviluppino investimenti produttivi e di innovazione e ricerca.

Le aziende italiane, che si rivolgono a Si-

mest per essere supportate nei loro processi di internazionalizzazione, possono farlo direttamente oppure attraverso i consulenti aziendali che spesso, vista la dimensione ridotta delle nostre imprese, possono consigliarle e sostenerle nelle loro scelte. Prima di tutto, per iniziare a operare sui mercati internazionali, è necessario che l'azienda abbia dei prodotti innovativi e che costruisca un progetto industriale ben strutturato. Le competenze, quindi, che un consulente aziendale deve possedere per supportare al meglio le aziende in questa attività, sono la conoscenza della realtà aziendale, la capacità di individuare e approfondire i problemi con i responsabili dell'impresa ed essere in grado di prospettare soluzioni appropriate circa la pianificazione strategica, la politica di diversificazione del prodotto, la programmazione a medio e lungo termine e la competitività. Oltre a ciò, deve saper valutare le potenzialità del mercato in cui l'azienda vuole operare, individuare sia le opportunità sia le eventuali criticità che possono presentarsi sul mercato estero, sia nel breve sia nel medio-lungo periodo, e, nello stesso tempo, deve anche essere un conoscitore del settore in cui opera l'azienda.

Infine, per supportare al meglio l'impresa, un consulente aziendale deve esaminare l'andamento e i punti di forza e di debolezza delle imprese tramite l'analisi dei bilanci, identificando le strategie di miglioramento possibili, migliorare la pianificazione strategica, la politica di diversificazione del prodotto, la programmazione a medio e lungo termine, migliorare la capacità competitiva e l'assistenza per portare più rapidamente i nuovi prodotti sui mercati ("time to market"), al fine di migliorare il rapporto con il clienti.

Nel corso dei 21 anni di attività, Simest ha supportato numerosi progetti di pmi che, pur non prevedendo investimenti particolarmente elevati, erano comunque commisurati alle caratteristiche economiche e finanziarie delle imprese che, ovviamente, attraverso l'investimento all'estero hanno avuto la possibilità di crescere anche in Italia.

Bers firma il modello vincente per tutti



Dilek Macit,
director consultancy & corporate procurement department of Ebrd



Andrea Baldan,
head of operations, consultancy services unit european Bank for reconstruction and development

La Banca europea per la ricostruzione e sviluppo (Bers o nell'acronimo inglese Ebrd) è un'istituzione finanziaria internazionale (Ifi) con sede a Londra (Uk) e con uffici in 29 nazioni, dall'Europa centrale e orientale ai nuovi paesi da poco entrati nell'area del sud Mediterraneo (Egitto, Tunisia, Giordania e Marocco). Costituita nel 1991 a seguito della caduta del muro di Berlino, la banca è un'istituzione relativamente giovane che opera sia direttamente, concedendo finanziamenti e investimenti a medio-lungo termine, sia indirettamente attraverso intermediari finanziari, attivando linee di credito e cofinanziamenti. La Bers ha il preciso mandato di favorire la transizione verso un'economia di mercato. Alcune delle caratteristiche della Bers rispetto a istituzioni simili (World bank, Ifc, Asian development bank, African development bank, European investment bank) si possono riassumere in:

- mandato geografico. La Bers per statuto può

operare solo nei cosiddetti “Countries of operations”, attualmente 34 inclusi i nuovi paesi Semed. La lista completa e aggiornata è disponibile nel sito della Bers www.ebrd.com

- mandato politico. In questi paesi deve essere in atto la transizione da un'economia centralizzata a un sistema di mercato, oltre che a un sistema democratico pluralista: la banca pone un forte accento sul ruolo che il settore privato gioca nel raggiungere tale obiettivo. L'enfasi del settore privato è presente nello stesso statuto della banca, dove viene specificato che non più del 40% delle proprie operazioni può essere nel settore pubblico, sia complessivamente sia in ogni singolo paese dove opera

A supporto delle proprie operazioni, la Bers mobilita un gran numero di consulenti nell'area dell'assistenza tecnica: nel 2011 la Bers ha sottoscritto circa 3.000 contratti di consulenza per un valore complessivo di 170 milioni di euro, mantenendo il trend di crescita degli ultimi anni. I consulenti italiani hanno giocato nel 2011 un ruolo di tutto rilievo, secondi solo ai consulenti inglesi nella graduatoria di aggiudicazione dei contratti. Le società di consulenza italiane hanno dimostrato e continuano a dimostrare di avere la conoscenza, le capacità e l'esperienza giusta per partecipare, vincere e gestire con successo progetti di grande rilievo. La banca, con l'uso dei fondi messi a sua disposizione dai vari donor, mobilita i consulenti al fine di fornire assistenza tecnica. La formula genera una situazione vincente per tutte le parti, in particolare: (i) per la banca stessa che vede incrementare l'impatto e i risultati dei propri investimenti e finanziamenti per i propri clienti; (ii) per i clienti della banca, per i beneficiari dei fondi e per i paesi riceventi che, grazie ai fondi messi a loro disposizione, possono far uso di consulenza specializzata per sviluppare il proprio know-how e le proprie capacità; (iii) infine per i donor stessi che, grazie ai loro fondi, riescono ad avere una voce in capitolo nell'influenzare lo sviluppo regionale. La banca e i propri clienti hanno bisogno di consulenza durante vari stadi del project cycle di una tipica “operazione” di investimento-finanziamento, se di questa trattasi, oltre che in altre iniziative messe in atto dalla banca stessa. Qui

di seguito indichiamo alcuni dei servizi di consulenza utilizzati dalla banca a seconda che questi siano richiesti prima che l'investimento-finanziamento sia sottoscritto (cosiddetti Project preparation) oppure dopo la sua firma (Project implementation) o, infine, non legati ad alcuna operazione bancaria (Standalone):

- Project preparation: servizi di due diligence (studi di fattibilità, studi di impatto ambientale, analisi dell'assetto patrimoniale-finanziario della società)
- Project implementation: assistenza e trasferimento di know-how, unità di assistenza ed implementazione di progetto
- Standalone: assistenza tecnica in iniziative volte a favorire il dialogo politico-economico tra vari enti o paesi o volte a ridurre ed eliminare le barriere al libero mercato, incentivare l'applicazione di norme e riforme varie, studi di settore

Tutte le opportunità di consulenza oltre a certo ammontare vengono pubblicate nel sito della Bers, sono aperte a società di qualsiasi nazionalità (con l'esclusione dei fondi cosiddetti legati o “tie”, ormai in estinzione, che possono limitare la partecipazione a soggetti di una determinata nazionalità). La banca gestisce direttamente o indirettamente tutte le procedure di aggiudicazione delle opportunità di consulenza, sempre nel rispetto dei principi di trasparenza e non discriminazione. Questi principi sono i pilastri di regole e procedure di aggiudicazione di tutto il procurement della banca (cosiddette Procurement policies and rules) e vengono applicate sia dalla banca sia dai propri clienti quando utilizzano fondi per l'assistenza tecnica.

La banca utilizza un portale online per la selezione dei propri consulenti chiamato eSelection ([HYPERLINK “https://eselection.ebrd.com/suite/”](https://eselection.ebrd.com/suite/) [eselection.ebrd.com](https://eselection.ebrd.com/suite/)). Attraverso questo strumento è possibile iscriversi per rimanere informati di tutte le opportunità di consulenza messe a disposizione dalla banca o dai propri clienti, partecipare alle gare stesse online e rimanere aggiornati dei vari stati di avanzamento del processo di selezione. Alle società di consulenza che intendono espandere il proprio orizzonte e valutare la possibilità di annoverare tra i propri clienti la Bers, vale la pena sottolineare alcuni vantaggi e fornire

alcuni suggerimenti:

- La Bers è un cliente di tutto rilievo da includere nelle proprie referenze
- I consulenti che già lavorano con la Bers hanno sottolineato l'efficienza e la professionalità della banca nel gestire il rapporto con i propri consulenti dal punto di vista amministrativo, gestionale e finanziario (tempistica dei pagamenti)
- Per la Bers la qualità dei servizi è di fondamentale importanza; nel selezionare i propri consulenti il fattore prezzo (anche se preso in considerazione) è comunque secondario e raramente determina la scelta del consulente
- E' nell'interesse della banca promuovere le opportunità di consulenza a un bacino sempre più vasto, al fine di attingere sempre a nuove competenze, capacità e risorse. L'espansione delle proprie operazioni all'area Semed, in particolare, presenta nuove sfide e opportunità che la banca intende affrontare preparata e attingendo anche dalle migliori competenze e conoscenze disponibili nel mercato. Questo rappresenta allo stesso tempo un'opportunità per il settore della consulenza e in particolar modo per le società di consulenza italiane che da sempre vantano stretti legami di vicinanza geografica e collaborazione professionale con i paesi arabi dell'area Semed.

La banca organizza ogni anno numerose iniziative, workshops e presentazioni in collaborazione con associazioni di categoria, enti governativi, ministeri con ciascuno dei quali ha tutto l'interesse di stringere legami sempre più forti. Nel corso del 2012 gli esperti dell'unità di gestione dei contratti di consulenza della banca (Csu – Consultancy services unit) erano presenti in iniziative in vari paesi, tra i quali il Giappone, Usa, Corea del Sud e, nel settembre 2012, in Italia a Trieste in partnership con la Cei (Central european initiative, www.cei.int). Queste iniziative hanno un duplice fine: (i) promuovere le opportunità di consulenza al fine di attingere da un mercato sempre più vasto e variegato, (ii) aiutare a sviluppare le competenze e le capacità delle società locali, in particolare nei paesi dove la banca opera. Per raggiungere entrambi gli obiettivi la Banca stringe importanti legami con enti locali internazionali e istituti quali ICMI e sostiene varie iniziative come la Cei.

.....e prendete più gamberi!!!

Oggi inizio raccontandovi una storia (vera). Un mio caro amico imprenditore aeronautico produce piccoli aerei e parti di grandi aerei per le più importanti compagnie mondiali. Ha veramente una capacità imprenditoriale notevole e una vocazione internazionale molto sviluppata e direi quasi obbligata (visto il suo prodotto...). Una sera eravamo a cena con amici e lui racconta questa storia. "Qualche anno fa avevo quasi concluso un contratto per la fornitura di aerei per un controvalore di qualche decina di milioni di euro in un paese dell'Asia, ma la società che era interessata all'acquisto non possedeva le risorse finanziarie per sostenerne il pagamento. Questa società aveva però ottimi contatti con il mondo della produzione ittica locale e allora dopo svariati mesi di trattative, nonché il coinvolgimento degli organi sanitari italiani e molta, ma molta creatività e pazienza, sono riuscito a farmi pagare in... gamberi. Giuro, mi sono fatto dare il controvalore in gamberi che ho rivenduto, incassando così il corrispettivo degli aerei. Ma la cosa bella è stata questa, a un certo punto c'era da pagare la commissione alla società che aveva gestito l'operazione di barter internazionale e il mio cliente, da me sollecitato a liquidare la sua parte, mi disse "...ma che problema c'è??...E prendete più gamberi!!"

Questa è una storia fantastica! È proprio l'attuazione reale di alcuni concetti che stimo e apprezzo moltissimo: vocazione internazionale, prodotto made in Italy, creatività, adattamento alle condizioni del paese cliente, buyer's credit, bartering (la nuova decrescita...), insomma geniale! D'altronde lo sappiamo bene "il commercio mondiale è imperniato quasi interamente su dei bisogni: bisogni non del consumo individuale, ma della produzione." (Karl Marx). Eh sì, ragazzi,



quando il cliente non c'ha na lira e voi dovete fatturare per coprire i costi, allora sì che diventa dura!

Il viaggio nei mercati, il denaro, il baratto, mi sembra un insieme di concetti molto intrigante, approfondiamolo un po' di più. "Sembra esserci nell'uomo, come nell'uccello, un bisogno di migrazione, una vitale necessità di sentirsi altrove" (Marguerite Yourcenar). Relativamente al denaro poi mi viene da citare Groucho Marx "Naturalmente nella vita ci sono un sacco di cose più importanti del denaro. Ma costano un mucchio di soldi!"

Comunque, giravo in questi giorni in internet per trovare spunti per questo pezzo e guardando qui e là ho trovato che il 25 settembre Paolo Bruschi, presidente di Segest spa, interviene spiegando con quattro metafore come l'internazionalizzazione possa essere la scelta vincente per le aziende italiane (vedi su HYPERLINK "<http://www.segest.com/2012/.../>

quattro-metafore-sull'internazionalizzazione" www.segest.com/2012/.../quattro-metafore-sull'internazionalizzazione). Ecco qui una parte del suo contributo che ho estratto: "Da quando è iniziata la crisi, il Pil è aumentato in media l'8% all'anno, la disoccupazione è scesa dal 9% al 5% e la fascia di popolazione sotto la soglia di povertà è calata dal 22,5% all'8,5%. Contrariamente a quanto penserete, questo non è ciò che sogno la notte per tirarmi su il morale, ma ciò che è veramente accaduto in questi quattro anni: soltanto non in Italia, bensì in Brasile. Ed è soltanto un esempio, per dare una rapida idea di come ciò che siamo soliti chiamare "crisi" sia qualcosa di molto più complesso, tra redistribuzione di ricchezza, cambiamento di prospettive e necessità di riconsiderare il proprio ruolo nel mondo. "Le parole sono importanti" diceva Nanni Moretti, e certe parole, certe immagini sbagliate ci ingannano, portandoci a pensare male. Così quando un giornalista dice che sono stati "bruciati miliardi di euro" in borsa, rischiamo noi stessi di dimenticare che il denaro non diventa cenere, semplicemente si sposta altrove."

Davvero un bel contributo che volentieri ho riportato. E a proposito di gamberi, concludiamo con una storiella che lo stesso Bruschi racconta nel suo articolo sopra citato: "Raccontano le cronache olandesi del XVII secolo che, all'apice della tulipomania, un singolo bulbo di tulipano poteva essere scambiato con una fattoria. Quando la prima "bolla" finanziaria della storia esplose, commercianti che avevano venduto tutto per fare scorta di tulipani si ritrovarono soltanto con quello in mano: comuni bulbi buoni solo per essere piantati per terra." Bisogna essere internazionali, ma anche locali... cioè non perdere contatto con le realtà locali!