

Oltre confine

LAVORARE ALL'ESTERO PER UNA PICCOLA IMPRESA EDILIZIA NON È PIÙ UNA FOLLIA. CINQUE ANNI DI CRISI IMPONGONO DI CERCARE NUOVI SPAZI E NUOVE AREE DI MERCATO. E LE STRADE DI PERCORRIBILITÀ NON SONO PRECLUSE A NESSUNO.

Alessandro Bini



In questi anni di gravissima crisi per il settore edile italiano (dal 2008 al 2013 il calo registrato negli investimenti in costruzioni è stato pari al 30 per cento) è notevolmente cresciuta la quota di fatturato all'estero delle imprese di costruzione.

Tra il 2004 e il 2012 l'aumento è stato del 196,2 per cento (da 2,9 a 8,7 miliardi) così da rappresentare già nel 2012 (e il trend è in continua ascesa) la parte preponderante del fatturato totale (58 per cento) contro il 42 per cento di fatturato conseguito in Italia (6,2 miliardi nel 2012 contro i 6,5 del 2004). Lo sviluppo di politiche di internazionalizzazione sta divenendo, quindi, un obiettivo imprescindibile anche per le imprese pugliesi del settore delle costruzioni che non trovano più sul mercato domestico sufficienti opportunità di lavoro.

Ma, se sui dati numerici torneremo dopo, appare evidente come in uno scenario di crisi generalizzata, diventa imprescindibile la

ricerca di vie d'uscita differenziate, ed è bene sottolinearlo, nel settore edile una delle strade storicamente meno battute e, forse per questo, con i maggiori margini di percorribilità, è quella del mercato estero. Le ragioni di questo apparentemente scarso interesse nei confronti dei viaggi oltre confine sono diverse e includono anche le situazioni contingenti che intervengono in un'azienda che decide di strutturarsi per iniziare a lavorare all'estero, tra cui l'organizzazione logistica o il reperimento di personale preparato ad operare in specifiche aree geografiche. Certo è che l'edilizia ha sempre percorso poco e in maniera saltuaria il sentiero dei mercati esteri, un po' per la tipologia stessa del lavoro, molto legata alla formazione in loco delle maestranze e di un know-how costruttivo non sempre esportabile, o almeno non in toto; un po' per la tradizionale struttura delle imprese edili nazionali, le cui dimensioni sono difficilmente paragonabili

ANCE, SERVE UN LAVORO DI SQUADRA



Massimo Rustico

Ministro plenipotenziario, diplomatico distaccato dalla Farnesina all'Ance per promuovere le attività all'estero delle imprese di costruzione. È coordinatore delle iniziative per l'estero dell'associazione.

“L'azione di Ance su mercati esteri è sempre più strutturata. A oggi sono quasi 90 i paesi che vedono la presenza di aziende di costruzione

italiane, nove dei quali del tutto nuovi: Cipro, Irlanda, Camerun, Costa D'Avorio, Guinea, Malawi, Canada, Thailandia e Zambia.

A seguito degli investimenti effettuati negli anni, che hanno portato ad un sempre più spinto livello del know how tecnologico, le imprese italiane – e non mi riferisco solo alle più grandi, ma anche alle medie e piccole – sono arrivate ai vertici dell'industria mondiale delle costruzioni per qualità e competitività. Ciò ha consentito una nuova, ancor più ampia, diversificazione geografica anche rispetto ai mercati di riferimento. Le nostre imprese, infatti, nell'ultimo anno sono riuscite a penetrare mercati sempre più competitivi e più selettivi, come Canada, Stati Uniti e Australia. Credo che a questi risultati non sia estranea l'azione di Ance di concerto con La Farnesina e la sua rete diplomatica, che rappresenta un attore sempre più importante, assieme al Mise, all'Ice, al Mit, alla Sace, alle banche, nella realizzazione di iniziative predisposte dall'Ance a sostegno delle imprese di costruzione, nel quadro di una collaborazione molto efficace con Confindustria.

Si tratta di un lavoro di squadra importante che consente di organizzare missioni all'estero, assieme alle imprese che vi vogliono partecipare – senza alcun costo, a parte quelli vivi di viaggio – avendo una profonda e dettagliata conoscenza preventiva dei mercati, degli impegni di spesa dei diversi Paesi negli anni e delle loro necessità imprenditoriali e tecnologiche. Tecnicamente, ci facciamo inviare prima dalle Ambasciate e dall'Ice l'elenco dei principali settori dove sono previsti investimenti infrastrutturali (ferrovie, strade, ambiente, energia eccetera), anche non opere pubbliche.

Giriamo queste schede alle imprese, le associate Ance, che ci indicano cosa loro interessa di più. Identificata la lista delle priorità, la giriamo ad Ambasciata e Ice che organizzano con le istituzioni locali gli incontri che si svolgeranno con la nostra delegazione i giorni della missione. A quel punto gli incontri sono molto mirati. Prima i dirigenti di amministrazioni, enti o società tengono relazioni generali, poi al pomeriggio si svolgono incontri diretti con le imprese interessate.

Si tratta di missioni che vedono la partecipazione intensa di Pmi del settore che trovano notevoli opportunità. Le nostre imprese sono ovunque molto apprezzate anche in tutti i settori in forte crescita, mi riferisco al trattamento delle acque, alla sanità, dove abbiamo punte di eccellenza formidabili, all'idroelettrico dove possiamo vantare imprese che, grazie all'orografia nazionale hanno maturato grande esperienza. Non ultima, naturalmente, l'edilizia classica residenziale e no, dove il Made in Italy si afferma nella realizzazione di business centre, hotel, università e centri di ricerca, musei, parcheggi, infrastrutture legate alla logistica eccetera.

In realtà, i possibili campi d'intervento per le nostre piccole imprese sono infiniti, occorre solo saper osservare attentamente le proprie specificità e chiedersi cosa si è in grado di offrire ai mercati d'oltreconfine. Ma in primo luogo è necessario un cambio di mentalità. Se fino a ieri i nostri imprenditori erano abituati a un raggio d'azione operativa di 100 chilometri, oggi devono imparare a cambiar vita, ad essere sempre in volo. L'internazionalizzazione – fatti salvi gli sforzi necessari per mantenere attivo il mercato domestico – rappresenta il principale fattore di crescita, non solo in termini di fatturato ma anche come sviluppo del business globale. E sottolineo che il successo nell'oltrepassare i confini non risiede certo in fattori dimensionali: le nostre imprese devono imparare a consorzarsi, così da allargare la gamma di servizi e tecnologie offerte, diminuire i rischi e i costi. Cito solo un caso, a titolo d'esempio: qualche tempo fa abbiamo accompagnato un gruppo di piccoli imprenditori laziali a Toronto, in Canada, dove unendosi, sono riusciti a sviluppare affari notevoli nell'ambito dell'edilizia abitativa. Sottolineo che una città come quella, lo scorso anno, non è riuscita a soddisfare una richiesta abitativa di 35 mila unità. Lì, la domanda supera di gran lunga l'offerta.

Dunque incentiveremo sempre di più la rete d'impresa e la partecipazione a missioni, che consentono di capire cosa c'è fuori dal perimetro nazionale e di creare network di imprese, perché sono certo che se fortemente coeso, il sistema Italia può continuare a risultare vittorioso su tutti i mercati.”

LE STORIE

Il mercato interno è fermo soprattutto sul fronte delle nuove costruzioni. A guardare i numeri si salva solo quello del recupero e della manutenzione. Il totale degli investimenti ci ha riportato ai livelli del 1966, cinquant'anni fa. Ma quanto può la riqualificazione e controbilanciare la perdita dovuta alla mancanza di investimenti nella nuova edilizia? Nell'attesa, una strada per uscire dalla crisi sembra essere quella dell'internazionalizzazione e dei mercati esteri. Ma andare oltre confine non è facile. Qualcuno lo fa da molti anni, altri si sono strutturati e hanno raccolto i primi frutti degli investimenti, altri ci stanno pensando. Di seguito alcune testimonianze dirette di chi ha fatto sul serio.



Juris Gibertini
Polis

Siamo lavorando in Senegal, ma devo riconoscere che entrare in questi mercati non è impresa facile. Innanzitutto, occorre investire tempo e creare una rete di rapporti, accontentarsi di iniziare con piccoli lavori e conquistarsi la fiducia degli investitori locali, anche a livello politico. Lì non contano Soa e altre certificazioni, ma la solidità della tua struttura.

La mia società è piccola, in Italia abbiamo 35 dipendenti e lavoriamo nel settore manutenzioni e ristrutturazioni, con un fatturato di circa 3,5 milioni di euro. La nostra esperienza ha avuto inizio con la concessione di un pezzo di savana, che abbiamo piantumato, per la produzione di biodiesel, dunque, piuttosto lontano dal mondo dell'edilizia. Tuttavia, ci è servito come punto d'avvio per iniziare a tessere contatti, e sono arrivati anche piccoli appalti di costruzioni.

In linea generale, credo che il successo possa arrivare dall'unione di più imprese, magari coordinate da un'associazione, capace di sfruttare le sinergie e concorrere ai grandi lavori, che qui sono davvero tanti, basti pensare che gli appalti più ridotti sono per la realizzazione di 50 mila alloggi.

Purtroppo, però e fino a oggi, le strutture associative si sono mosse in modo separato e disomogeneo, al contrario, dovrebbero imparare a sfilarsi le giacche di appartenenza, e accompagnare le imprese aiutandole a superare problemi dovuti alle lingue, a usanze e costumi diversi.



Fausto Franchi
Afc

L'occasione è nata da una missione esplorativa in Marocco, dove abbiamo trovato un mercato interessante e diverse buone opportunità. Successivamente, siamo tornati assieme ad un gruppo di altre quattro imprese, con cui abbiamo costituito una società. Abbiamo preso contatti con immobiljaristi locali ed ora stiamo iniziando la realizzazione di

un intervento turistico, e un complesso di un centinaio di ville; per queste partiremo edificando una decina strutture campione.

Questo territorio offre lavori edili di ogni genere, dal pubblico, all'housing sociale, ma per avere successo occorre dimostrare una presenza stabile e interesse reale, non estemporaneo o focalizzato al singolo affare. E devo dire che le imprese straniere insediate e strutturate lì sono abbastanza rare. I problemi non sono poi insormontabili: si tratta di una nazione francofona, quindi la lingua è piuttosto semplice e così l'apparato normativo. Quello che manca veramente è un punto di riferimento italiano che possa dare una mano all'avvio. Esistesse una struttura consulenziale adeguata, sarebbe tutto più semplice.



Roberto Buffagni
Conister

Viste le difficoltà del mercato italiano, il nostro consorzio, che riunisce diverse piccole imprese dedicate al building, si è rivolto all'estero, individuando come punti di sbocco Algeria e Tunisia. Voglio sottolineare che siamo sbarcati lì per situazioni del tutto fortuite e non per una seria analisi di mercato, che piccole realtà come la nostra non sono in grado di fare e che dovrebbe invece essere demandata alle istituzioni.

A Costantina, in Algeria, abbiamo incontrato un imprenditore locale, con cui abbiamo costituito una società mista, per operare sul territorio, mentre in Tunisia, stiamo ristrutturando un grosso hotel. Si tratta, in tutti i casi di Paesi che producono tantissimo lavoro, soprattutto l'Algeria, che prevede programmi di Housing sociale molto aggressivi e dove le imprese italiane potrebbero trovare notevoli spazi, anche perché, paradossalmente, sono molto più amate di quelle francesi.

Il fatto è che da parte della nostra imprenditoria c'è grande difficoltà a comprendere e credere in queste operazioni, forse per una mentalità artigianale ancora chiusa. Ed è anche vero che le difficoltà da superare non sono poche, a partire dalla lingua, poi assenza di supporto bancario e di analisi del mercato. Qualche informazione la ricevi dalle camere di commercio, e questo è già utile, ma sarebbe utile avere strutture che non si limitino ad accompagnarti alle fiere, ma che offrano analisi dei costi, supporti bancari eccetera.



Paolo Pantasiz
Alfa impianti

Le mie esperienze riguardano la Tunisia, con la ristrutturazione di un albergo a 5 stelle di un imprenditore locale e l'Algeria, dove stiamo operando nell'ambito di un restauro conservativo. In entrambi i casi abbiamo aperto società miste locali con una nostra partecipazione del 49 per cento.

Opportunità moltissime, gli italiani sono visti molto bene, purché si sia disposti a investire parecchio tempo, occorrono almeno un paio di anni, non si può pensare di agire con un "mordi e fuggi", e anche qualche difficoltà, ma superabile se sia ha mente aperta.

Credo che il vero nodo sia proprio la paura da superare. Fino al 2008 la parola "estero" era quasi un tabù per gli imprenditori del nostro ramo, poi, causa la crisi che ha morso forte, qualcuno inizia a fare il grande balzo. Tuttavia, ripeto, occorre investire tempo: io sto lì almeno una settimana al mese. Occorre poi generare rapporti di collaborazione effettiva in questi Paesi, ad esempio, anche con le scuole locali, che cercano intensamente la formazione e fare sistema, attraverso la costituzione di società miste.

Ma sono convinto che non serva arrivare alla Cina, occorre sondare questi Paesi, molto vicini e molto ricchi.



Francesco Cavada
Gsf

Sono a Londra da sei mesi e ho capito che la realtà italiana è indietro di 10 anni, tant'è che da qui a 12 mesi spero di poter liquidare le mie attività e trasferirmi definitivamente in Inghilterra.

Faccio piccoli interventi di ristrutturazione e ho iniziato investendo 20 giorni nella capitale del Regno Unito; ho conosciuto un paio di amici, che mi hanno dato qualche suggerimento e, pian piano, ho iniziato a lavorare. Infine, ho costituito una società, in un paio d'ore, poiché lì non esiste burocrazia. Ora, vorrei comprare piccoli appartamenti, a Stratford il quartiere in cui sto operando, situato nell'area di East London, ristrutturarli e poi rivenderli. Lì, c'è un mercato in fermento, un appartamento lo tieni fermo non più di 20 giorni, poi lo vendi e c'è mancanza di imprese che operino nelle piccole ristrutturazioni.

Difficoltà, non ne ho trovate, a parte la lingua, ma si impara in fretta. Non esiste burocrazia, grandi opportunità di lavoro e tassazioni eque e certe. Occorrerebbe solo un canale diretto capace di prendere le nostre imprese e portarle lì.



Maurizio Lazzarini
Bodenservice

Ci occupiamo di pavimentazioni industriali e civili in resina e abbiamo avuto due esperienze in Slovenia, mentre, ora, stiamo avviando un terzo lavoro in Germania.

La nostra strada verso l'estero è stata forse un po' particolare, infatti siamo stati chiamati da un nostro fornitore che desiderava un'impresa molto specializzata e di piena fiducia per le pavimentazioni dell'università di Lubiana.

Analogo il percorso per la Germania, dove una cantina vinicola ha voluto il nostro intervento per una struttura acquistata oltreconfine.

Restano comunque esperienze positive che ci hanno indotto a cercare nuovi clienti in questi Paesi del Nordest, spingendoci fino alla Russia, e lo stiamo facendo cercando di attivare contatti con progettisti locali.

Ritengo che la vera difficoltà verso queste aree sia la costruzione della propria storia. È necessario almeno un lavoro che possa garantire sul proprio operato, oltre a un certo protezionismo in Paesi come la Germania. Qui occorre offrire tecnologie particolari, che altri non hanno, altrimenti, preferiscono far lavorare le loro imprese.



Stefano Frangerini
Frangerini Impresa

L'esperienza del nostro ufficio gare ed appalti in questi anni, ha dimostrato che è fondamentale, in particolare per una PMI, fare una valutazione a lungo termine, affrontando una tematica chiave: la progettualità di impresa, intesa come la necessità di allocare risorse interne in modo diverso anche solo nelle fasi di gara. Il solo

studiare e partecipare ad una gara all'estero comporta costi interni notevoli in termini di risorse umane e materiali (disponibilità di campioni e modelli di impianti creati ad hoc). La difficoltà oggettiva di prevenire i costi relativi alla sicurezza, la logistica di cantiere, il reperimento e la disponibilità dei materiali, è aggravata dalla necessità di disporre internamente o con risorse esterne, ma comunque in una modalità che consenta una immediata capacità di risposta, di una serie di soggetti in possesso di know-how specifici (un problema scontato ma non banale è quello della traduzione dei documenti), oltre alla conoscenza ed al rispetto delle leggi locali in materia di appalti pubblici. Una PMI che si voglia confrontare con un bando all'estero dovrà innanzitutto valutare questi costi e conoscere il codice degli appalti locali, approfondendo leggi e meccanismi insiti nello stesso.

Nel contesto europeo la nostra esperienza nello Stato di Malta ha riguardato la partecipazione a 4 bandi di gara: due relativi alla realizzazione di impianti fotovoltaici, due di restauro e ristrutturazione Fort Sant'Angelo e l'ex Ospedale inglese di Bighi da destinare a Museo della Scienza.

I tempi di svolgimento di queste gare sono stati strettissimi e il coinvolgimento dell'impresa continua anche dopo il deposito dell'offerta. L'obbligo consiste anche nel presentare delle fidejussioni bancarie, bid-bond dell'1%, che rimangono impegnative sino alla firma del contratto da parte della Committente con l'impresa aggiudicataria.

L'esperienza nell'Africa del Nord ci ha portato a confrontarci in particolare con la realtà libica in particolare per il restauro della Città Vecchia di Tripoli, bandito dall'ente Old Tripoli City. Il clima di instabilità non ha consentito lo svolgimento della gara di appalto anche se la nostra società ha strutturato un progetto e collaborato con professionisti locali. I rapporti definiti in Libia, in Algeria e Marocco ci hanno permesso di percepire la forte concorrenza di imprese straniere, in particolare turche e cinesi e di comprendere che in quei paesi esiste sempre un sistema di relazioni ed è fondamentale creare un rapporto diretto con i vertici degli enti al fine di strutturare rapporti di fiducia con gli enti stessi. Il mondo delle gare pubbliche si muove sostanzialmente al massimo ribasso quindi è necessario partecipare a gare specialistiche dove il know how riduce la concorrenza e consente un MOL che deve comunque tener conto dell'impiego della mano d'opera locale, sia per regioni economiche che per ragioni di vincolo di legge.

Insomma internazionalizzarsi significa prima di tutto investire, cercare partner sul territorio, iniziare una avventura con un po' di spregiudicata intraprendenza ma con tanto buon senso e cognizione di causa sul fatto di iniziare una nuova avventura d'impresa, nel vero senso del termine.

CNA COSTRUZIONI



Rinaldo Incerpi - Presidente

Possiamo oggi dire che il processo d'internazionalizzazione è passato dall'essere una opzione strategica ad una "esigenza di sopravvivenza" per le singole imprese. In questo senso registriamo nel quotidiano rapporto che il sistema Cna ha con le imprese una sostanziale tenuta e crescita delle imprese con proiezione internazionale rispetto a quelle che operano nell'esclusivo ambito nazionale. Vi sono da un lato ostacoli di natura finanziaria e organizzativa che limitano le potenzialità di penetrazione delle Pmi nei mercati esteri; la vulnerabilità più evidente è legata alla mancanza di strumenti finanziari adeguati. Dall'altro un proliferare di strutture pubbliche che dovrebbero incentivare l'internazionalizzazione, ma che replicano i loro scarsi servizi in maniera esponenziale, senza nessun coordinamento e omogeneità. Penso che questo sistema vada riformato profondamente. In sintesi credo che l'internazionalizzazione delle Pmi di costruzione sia una strada non da tutti percorribile. Ma la cosa di cui sono sicuro è che noi dobbiamo aiutare chi vuole percorrerla.

Vi sono da un lato ostacoli di natura finanziaria e organizzativa che limitano le potenzialità di penetrazione delle Pmi nei mercati esteri; la vulnerabilità più evidente è legata alla mancanza di strumenti finanziari adeguati. Dall'altro un proliferare di strutture pubbliche che dovrebbero incentivare l'internazionalizzazione, ma che replicano i loro scarsi servizi in maniera esponenziale, senza nessun coordinamento e omogeneità. Penso che questo sistema vada riformato profondamente. In sintesi credo che l'internazionalizzazione delle Pmi di costruzione sia una strada non da tutti percorribile. Ma la cosa di cui sono sicuro è che noi dobbiamo aiutare chi vuole percorrerla.



Antonio Franceschini - Responsabile Ufficio Promozione e Mercato Internazionale

Cna contribuisce a ripensare le politiche per l'internazionalizzazione partecipando al complesso di attività che sono insite a questo tema, non solo attraverso lo sviluppo il supporto alla promozione e commercializzazione delle imprese ma anche partecipando da protagonista ai confronti internazionali in tema di politiche commerciali, alla definizione delle strategie europee così come alle proposte elaborate dagli organismi internazionali di carattere giuridico-economico. Ambiti che se opportunamente governati possono portare a importanti risultati per la competitività delle MPMI nel mercato globale. La gamma dei servizi per l'internazionalizzazione che sono già presenti nel nostro sistema, a livello provinciale o regionale, fa riferimento a molte tipologie di servizio: tutto ciò che riguarda la promozione delle imprese su specifici mercati tramite partecipazione a fiere, organizzazione di missioni all'estero, incoming di operatori stranieri in Italia, ricerca di consulenti; rapporto con istituzioni politiche pubbliche, organizzazione e gestione di raggruppamenti di imprese e supporto alla logica aggregativa tra imprese.

Cna contribuisce a ripensare le politiche per l'internazionalizzazione partecipando al complesso di attività che sono insite a questo tema, non solo attraverso lo sviluppo il supporto alla promozione e commercializzazione delle imprese ma anche partecipando da protagonista ai confronti internazionali in tema di politiche commerciali, alla definizione delle strategie europee così come alle proposte elaborate dagli organismi internazionali di carattere giuridico-economico. Ambiti che se opportunamente governati possono portare a importanti risultati per la competitività delle MPMI nel mercato globale. La gamma dei servizi per l'internazionalizzazione che sono già presenti nel nostro sistema, a livello provinciale o regionale, fa riferimento a molte tipologie di servizio: tutto ciò che riguarda la promozione delle imprese su specifici mercati tramite partecipazione a fiere, organizzazione di missioni all'estero, incoming di operatori stranieri in Italia, ricerca di consulenti; rapporto con istituzioni politiche pubbliche, organizzazione e gestione di raggruppamenti di imprese e supporto alla logica aggregativa tra imprese.

a quelle della maggior parte dei Paesi esteri: da noi le piccole e medie impresa la fanno da padrone ed un impegno oltre confine a volte sembra non sostenibile proprio per ragioni logistiche e di barriere minime di ingresso al mercato.

I lavori all'estero però sono e devono essere considerati come un'opportunità, perché il nostro modo di costruire non ha di certo nulla da invidiare in termini di tecnologie applicate e di organizzazione produttiva ad altre realtà più o meno vicine. L'attuale situazione economica di stallo generalizzato impone dunque anche a realtà di piccola e media dimensione di guardare oltre confine, cercando nuovi spazi e nuove aree di mercato.

La presenza delle imprese di costruzioni italiane all'estero è storicamente legata a interventi effettuati da grandi società e in particolar modo nel campo infrastrutturale (viadotti, strade, sistemi



di trasporto eccetera), ma si stanno aprendo molti nuovi campi d'intervento: dall'edilizia turistica a quella abitativa, promossa in molti casi da interventi pubblici. Dalla nostra breve indagine, risulta chiaro come i punti fondamentali da analizzare per intraprendere un'operazione all'estero siano due: innanzitutto valutare se la propria azienda è in grado di affrontare tale situazione in maniera autonoma, se ne ha la forza sia dal punto di vista economico che dal punto di vista organizzativo interno.

In caso contrario è opportuno valutare sin da subito l'opportunità di muoversi tramite aggregazioni di imprese in cui ognuna delle società coinvolte si faccia carico di un singolo aspetto dell'operazione: logistica, fiscalità, presenza sul cantiere, gestione dei rapporti con la committenza eccetera.

Il secondo punto critico è costituito dalla costruzione della rete di contatti che permettano di accedere agli appalti e ai contratti. Si tratta di quell'opera di scouting veramente essenziale e che permette anche alle imprese di mediopiccole dimensioni di prender parte a gare per la realizzazione di opere residenziali, commerciali, industriali non proibitive ed in cui l'impresa stessa abbia la possibilità di proporre come carta vincente alla committenza la propria italianità nel costruire, il proprio know-how derivante dal nostro modo di costruire.

A questo proposito, possiamo individuare alcune macroaree in cui lo sviluppo economico e immobiliare ha dimostrato di avere eccellenti prospettive sul breve e medio termine.

Nord Africa e Paesi Arabi: prima delle recenti instabilità politiche che hanno interessato tutta l'area del Maghreb dall'Egitto alla Li-

LE AZIENDE



Veronica Squinzi
Mapei

La competizione sui mercati internazionali vede con grande difficoltà la presenza delle piccole identità, per tutta una serie di ragioni, che vanno dai capitoli finanziari alle strutture di costo che rendono queste entità poco competitive al livello globale. Certo che fanno eccezione le imprese con iperspecializzazione in alcuni seg-

menti. Mapei ha avuto casi di collaborazione molto interessanti e di grande rilievo con piccole società di posa e di applicazione in importanti progetti in Russia o in Dubai, solo per citarne alcuni, in cui la collaborazione tra due player italiani è stato un mix vincente reso possibile grazie alla grande preparazione tecnica e al servizio offerto su mercati in cui ricercano e apprezzano alte professionalità. Mi è difficile però basare ipotesi di export e di presenza stabile all'estero su nicchie di mercato sempre più competitive. Una possibilità potrebbe essere il salto qualitativo attraverso il meccanismo delle reti di impresa: è l'unica via che vedo in questo momento per costruire quella massa critica necessaria a competere sui mercati esteri. Comunque una forte attenzione e ricerca alla qualità e a servizio iperspecialistico altamente professionale è sicuramente una "condizio sine qua non" per poter avere successo all'estero.



Cristiano Vassanelli
Index

Vedo molti piccoli imprenditori che varcano i confini e direi con buon successo. Abbiamo esperienze dirette in Svizzera o Francia, dove nostri clienti posatori stanno acquisendo molti lavori e che addirittura aprono lì sedi. Siamo indubbiamente in grado di fornire lavori a prezzi inferiori, grazie al minor costo della manodopera,

ma abbiamo anche un eccellente know-how che ci rende apprezzati, per capacità tecnica e per velocità d'esecuzione. Non sono solo le aree più vicine, ad attirare le nostre imprese, ma anche Paesi a distanza maggiore, di nuovo, posso segnalare clienti che stanno lavorando in Russia e ad Algeri. Insomma, credo che questa non sia più una crisi, ma uno stato di fatto stabile e questo induce inevitabilmente a percorrere altre strade e sondare nuovi mercati più ricchi del nostro. Credo sia fondamentale, per chi vuole varcare i confini una buona conoscenza del Paese e del mercato di destinazione, soprattutto nel nord Africa, dove è opportuno strutturarsi con un uomo locale di provata fiducia. In sostanza deve esserci a monte un progetto strutturato nella maniera corretta. Il "mordi e fuggi" non può funzionare nel nostro settore.

bia, proprio queste nazioni che si affacciano sul Mediterraneo costituivano uno dei mercati più interessanti per lo sviluppo immobiliare e infrastrutturale; sia per la vicinanza geografica al nostro Paese, sia per gli ottimi rapporti politici. Ora la situazione è sicuramente più complicata, ma se le difficoltà dovessero risolversi, almeno in alcuni dei Paesi maghrebini e medio-orientali, si aprirebbe di nuovo un mercato molto interessante per le imprese italiane. Caratteristica principale di questi mercati è il legame a doppio filo con gli asset politici di ogni nazione, per potersi inserire negli accordi istituzionali riguardo a masterplan generali di sviluppo: più che da investitori privati, infatti, in queste aree l'iniziativa economica è di carattere governativo.

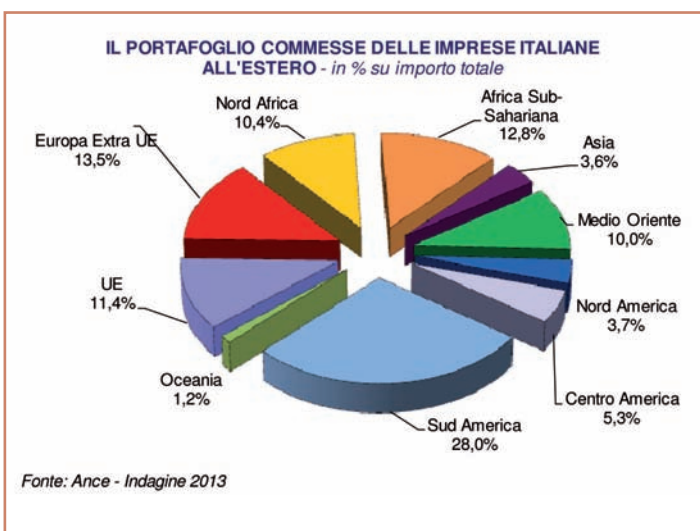
Est Europa: è il mercato a noi più vicino, da quando si sono aperte le frontiere dell'ex blocco sovietico ha rappresentato un'importante opportunità per molte imprese italiane. Proprio per questo però, alcuni suoi mercati sono ormai già saturi (Ungheria, Repubblica Ceca, Polonia) mentre altri (soprattutto la Russia e gli Stati confinanti) hanno ancora oggi notevoli margini di sviluppo. Tuttavia, in questi Paesi il progressivo avvicinamento all'Europa sta iniziando a porre delle barriere d'ingresso e delle regolamentazioni al mercato che in precedenza non si riscontravano.

Sudamerica: è una delle aree geografiche che sta affrontando il maggior sviluppo economico sia in termini di crescita di Pil su base annua, sia in termini di dotazione di infrastrutture. Si tratta cioè, a differenza di altre realtà, di una crescita strutturata, che

sta cercando di estendersi dalle grandi metropoli alle aree suburbane. Paesi come il Brasile, il Cile, il Messico, forti delle importanti materie prime a loro disposizione si stanno imponendo sulle ribalta internazionale e il mercato immobiliare rappresenta in queste nazioni una delle principali fonti di investimento. I lati positivi delle possibilità di azione nei paesi sudamericani sono indubbiamente la relativa semplicità delle lingue parlate, una certa vicinanza culturale e rapporti di partnership storicamente già attivi che rendono le barriere di accesso al mercato più abbordabili.

Cina e India: l'Estremo Oriente è senza dubbio il paradiso eco-





nomico attualmente, in ogni settore. La numerosa popolazione e la grande deregolamentazione sono stati la forza della Cina in questi anni e continuano ad esserlo. Le possibilità di investimento sono molto ampie, ma proprio perché questo mercato fa gola a tutti, maggiori sono le difficoltà di crearsi uno spazio in un'area geograficamente lontana e ormai tecnologicamente invasa da tutte le maggiori aziende al mondo. L'India è ancora in una fase preliminare di sviluppo, ma nell'arco di qualche anno sarà un mercato importantissimo, supportato peraltro da un livello di competenze tecnico-scientifiche di primo ordine tra le generazioni più giovani. Tornando ai limiti dimensionali, la nostra indagine evidenzia come per lavorare su mercati esteri, oltre a capacità tecnologiche e specialistiche, siano richieste competenze aggiuntive e integrate che coinvolgono la fase propositiva degli interventi, la capacità progettuale, realizzativa, finanziaria e gestionale. Per questo una maggior diffusione di reti permetterebbe alle Pmi – adeguatamente supportate da enti in grado di produrre strategie a medio termine e di attivare strumenti di penetrazione e di conoscenza dei mercati – di proporsi come interlocutori concorrenziali anche su livelli di mercati oggi poco accessibili. Opportunamente organizzate in rete le nostre imprese possono

essere protagoniste e costituire un sistema capace di proporsi con un ruolo attivo e con caratteri specifici distintivi sul terreno dell'internazionalizzazione.

I numeri dell'Ance

I dati relativi alle imprese di costruzioni che hanno preso parte all'Indagine Ance 2013 sull'internazionalizzazione confermano la dinamicità del settore, nonostante la crisi in atto. Nel 2012, la crescita del fatturato prodotto oltreconfine è stata del 11,4 per cento, un dato che acquista ancor più valore se paragonato alla diminuzione del 4,2 per cento del giro d'affari prodotto in Italia. Nel periodo 2004-2012, l'estero è aumentato del 196,2 per cento complessivamente, vale a dire mediamente del 14,5 per cento ogni anno. Pochissimi settori possono vantare uno sviluppo del giro d'affari internazionale di queste dimensioni, che continuerà ad essere determinante anche in futuro, dal momento che nel corso del 2012 le imprese italiane sono riuscite ad acquisire ben 226 nuove commesse per un controvalore di oltre 12 miliardi. Ma l'internazionalizzazione ha portato ad uno sviluppo globale dell'attività. In questi anni, il settore è diventato molto selettivo nelle scelte d'investimento, un atteggiamento nuovo che ha determinato un vero e proprio riposizionamento geografico del portafoglio commesse: analizzando i primi 10 mercati in cui si sono localizzate le nuove commesse, ben quattro appartengono all'Ocse (Stati Uniti, Grecia, Cile e Messico) e un altro fa parte dei Bric (Russia). Questo cambiamento ha portato ad un contenimento del rischio e ad una maggiore diversificazione geografica: la crescita dell'Europa Extra UE e del Nord America, unita alla tenuta dell'Unione Europea, nonostante gli importanti problemi economici, ha portato ad un nuovo quadro in cui è minore il peso dei Paesi che stanno incontrando una certa instabilità politica. Non corrisponde, quindi, più alla realtà il concetto che le nostre imprese sono presenti all'estero solo nelle aree più svantaggiate. È diventato vero l'esatto contrario: l'esperienza maturata sui mercati più difficili, quelli in cui il rischio è maggiore, è servita per "conquistare" quelli più selettivi e competitivi. Questo riposizionamento è potuto avvenire grazie agli investimenti effettuati negli anni, che hanno portato ad un sempre più spinto livello del know-how tecnologico della produzione, che pone le imprese italiane ai vertici dell'industria mondiale. Se molte imprese del campione oggi lavorano stabilmente in Paesi con requisiti, dal punto di vista qualitativo, tra i più selettivi del mondo, è frutto di una particolare attenzione verso l'innovazione di prodotto e di processo, sempre nel rispetto dell'ambiente. Questo sviluppo del business ha permesso la creazione di solide partnership con i principali player internazionali del settore e con le più importanti Istituzioni finanziarie mondiali (fondi e banche d'investimento). Da sottolineare, infine, che i 36 gruppi di imprese hanno creato, o controllano, oltre 250 imprese di diritto estero (più 20 rispetto allo scorso anno) in almeno 81 Paesi (8 in più in confronto al 2011).