

INTERNAZIONALIZZAZIONE E PMI: ISTRUZIONI PER L'USO

Perché il concetto di **internazionalizzazione** continua a rivestire un ruolo sempre più importante per le imprese italiane? Se chiediamo a diversi imprenditori perché pensano sempre più all'estero, la risposta che ci viene data è la storica **alta dipendenza** delle nostre aziende dal **mercato interno** che, come noto, da anni vive un momento di stagnazione con i soliti problemi endemici : alta tassazione, alto costo del lavoro, soliti costi energetici, difficoltà di incassare....si parla insomma di un'economia che continua a soffrire da quasi un decennio e che, secondo le stime più ottimistiche, ritornerà a livelli pre-crisi **solo nel 2026**.

Al contrario, chi punta (solamente) sull'Italia, subirà l'andamento dell'**economia del Bel Paese**, caratterizzata da incertezza strutturale e da problematiche che ostacolano la crescita di lungo periodo.

Quindi se da un lato è vero che le imprese potrebbero rafforzarsi nel territorio domestico (non solo nella propria area di competenza - es. contesto regionale - ma anche e soprattutto a livello nazionale – una pratica spesso ignorata da molte PMI) appare evidente che l'**internazionalizzazione** più che un'opportunità è **ormai diventata una necessità**. Pertanto, le nostre imprese dovranno confrontarsi in modo crescente con i mercati internazionali.

Da una analisi fatta sulle prime PMI che già da anni hanno affrontato i mercati internazionali, molte sono le aziende che mostrano una percentuale dei ricavi provenienti dall'estero vicina al **70-80%**; nondimeno, tali imprese dichiarano di voler ulteriormente accrescere la quota dei ricavi extra-domestici, minimizzando i rapporti con il mercato italiano.

Ma, quali sono i passi da compiere per lanciare l'azione imprenditoriale delle aziende che all'estero ancora non ci sono andate?

La prima risposta è tanto semplice quanto efficace: **bisogna evitare di seguire un approccio "per opportunità", tipico del tessuto imprenditoriale italiano**, ovvero ogni imprenditore dovrebbe quindi farsi una domanda tanto scomoda quanto importante: **"siamo davvero sicuri di poterci aprire e crescere all'estero?"**.

Per avere risposta efficace, l'impresa dovrà sottoporsi ad un *check-up* condiviso con esperti esterni ed esperti di internazionalizzazione che individui, innanzitutto, la **natura del vantaggio competitivo** posseduto dall'azienda (qualità dei prodotti/servizi), la reale **capacità finanziaria dell'azienda**, le **caratteristiche professionali e umane** delle risorse (interne ed esterne) impegnate/abili nel progetto, la stesura di un piano strategico ed operativo ben strutturato, l'identificazione di un primo **mercato nel quale** fare ingresso.

Queste valutazioni sono di fondamentale importanza per distaccarsi dall'approccio "per opportunità" - che spesso porta a valutare occasioni di *business* senza considerarne la sostenibilità di lungo periodo -. Questa fase è molto delicata per diversi motivi: in primis, perché è necessario comprendere che **non tutti i mercati sono penetrabili** o non lo sono nello stesso modo. E le motivazioni sono spesso di **natura endogena**, cioè direttamente imputabili alle caratteristiche dell'azienda. Proprio per questa ragione, per le PMI italiane il concetto di internazionalizzazione deve necessariamente coincidere con quello di **focalizzazione**. Pochi mercati, ben presidiati, che siano in grado di finanziare – nel tempo – la crescita aziendale, tenendo sempre in considerazione i limiti fisiologici della propria struttura organizzativa.

Ma come si scelgono i Paesi in cui entrare?

Spesso, la moda del momento impone ingressi in mete lontane e dal sapore vagamente esotico, o anche luoghi dove altri hanno avuto successo. Ma i dati ci dicono che l'approccio corretto consiste nel valutare il **potenziale macro-economico** di un Paese con molta attenzione, calcolandone rischi e benefici, in un processo che può durare mesi di solo studio e che dovrebbe ricomprendere anche l'**esplorazione fisica dei territori** nei quali si vorrebbe operare. Appurata l'affidabilità di un Sistema-Paese, bisognerà poi studiare il mercato, dalle **dinamiche di settore** fino alla **concorrenza**, passando per i *trend* presenti e futuri – senza mai dimenticare le questioni legate a tassazione, dazi e imposte di varia natura.

In questa fase l'azienda dovrà essere in grado di valutare quale **modalità di ingresso** eventualmente adottare. A tal proposito, è importante chiarire che il termine "internazionalizzazione" non vuol dire semplicemente "vendere all'estero", bensì richiede la padronanza di una serie di strumenti tecnici, economici e di mercato spesso in grado di fare la differenza.

Dott. Fabio Papa - E' docente presso la Scuola di Economia e Management di LIUC - Università Carlo Cattaneo, dove è Senior Researcher dell'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness. Dal 2012 è professore di Economia e Cultura Imprenditoriale presso l'Università Statale di San Pietroburgo (Russia). Studioso di strategia aziendale ed esperto di piccole e medie imprese.