

10. Storie di imprese globali

di Giuliano Di Caro*

Come ogni imprenditore sa per esperienza, nell'affrontare la crisi non esistono formule magiche. Soltanto direzioni possibili, fronti ricchi di potenziale su cui intensificare gli sforzi e progettare soluzioni. Un tempo valore aggiunto, oggi l'internazionalizzazione è diventata una necessità assoluta, una *conditio sine qua non* dell'imprenditorialità nel ventunesimo secolo. Vendere o produrre in un mercato mondiale significa però prima di tutto ragionare in termini globali, come hanno fatto le aziende lombarde (di nascita o d'adozione) che vi presentiamo, molto differenti tra loro dal punto di vista dei settori di business, delle dimensioni, del fatturato e delle strategie dispiegate.

Nascere globali: la moda premaman di Pietro Brunelli

Creare un'impresa da un certo punto di vista somiglia al processo di creazione di una storia: identificare un'ambientazione, un protagonista, un pubblico di riferimento e soprattutto un desiderio, una mancanza da colmare. Quando sette anni fa l'allora trentenne Pietro Brunelli decise di aprire una piccola azienda nel campo della moda, identificò subito il gap da mettere nel mirino: una linea di prêt-à-porter di fascia alta per le future mamme. E il destinatario: il consumatore dei mercati emergenti che celebra il proprio recente benessere con scelte di consumo di alta qualità.

«Per il mercato premaman esistevano soltanto linee di fascia medio-bassa. Il progetto, supportato dalla Bocconi e dalla Camera Nazionale della Moda, venne presentato durante la Milano Fashion Week. Ci diedero uno spazio fuori dalle sfilate per mostrare la prima collezione. Fortunatamente fu subito un successo», racconta lo stesso Brunelli.

Il negozio monomarca di Milano oggi è soltanto la punta dell'iceberg di una distribuzione articolata e globale, con le collezioni del brand lombardo presenti in circa 400 punti vendita, disseminati in 35 paesi del mondo, tra negozi monomarca (gli ultimi arrivati a Praga e Baku, nel futuro prossimo 60 in Cina con un partner locale) e corner shop in prestigiosi department store, come Galeries Lafayette a Parigi, Harrods a Londra, Tsum a Mosca e Isetan a Tokyo. «Il nostro business è cresciuto di stagione in stagione senza conoscere rallentamenti: questo perché il 98% del nostro fatturato arriva dal mercato estero. Fare business con i paesi emergenti e in mercati come quello russo, asiatico e dei paesi arabi significa mettersi al riparo dalla crisi. Il fatturato 2011 ha registrato un aumento delle vendite e le prospettive per il 2012 sono molto positive. È un gros-

* Giuliano Di Caro – giornalista.

so vantaggio, perché ci permette di non doverci rivolgere alle banche in un periodo in cui l'accesso al credito è divenuto molto problematico.»

L'azienda di Brunelli è un esempio virtuoso di come si progetta fin dall'inizio una società *made in Italy* rivolta strutturalmente al mercato globale. «Sono un esterofilo per formazione, ho vissuto sette anni a Parigi, uno negli USA e ho fatto la tesi di laurea in Cina, non riesco a immaginare un'avventura imprenditoriale nel settore della moda che non ragioni in termini transnazionali. In azienda a Milano, tra marketing, commerciale e design delle collezioni, siamo circa 12 persone. Esternalizziamo la logistica e la produzione a laboratori rigorosamente italiani, perché questo è precisamente ciò che cercano i clienti stranieri: la garanzia della qualità del *made in Italy*, sia dei materiali sia della realizzazione», argomenta Brunelli. «Inoltre, il nostro indotto dà lavoro a un centinaio di persone in Italia, ben incarnando il modello di piccola e media impresa che ha fatto le fortune del business italiano e oggi si trova in difficoltà, ma che va difeso: se crollasse questa rete, crollerebbe il sistema produttivo.»

La formula è chiara ed efficace: mercato esclusivamente estero, agenti distributori in giro per il mondo, squadra snella di management, ideazione a Milano e produzione in Italia, per ragioni qualitative e di dimensioni dell'azienda. «Per le piccole come noi – con un fatturato di circa 3 milioni di euro – spostare la produzione all'estero per tagliare i costi sarebbe un errore. Tutti i nostri laboratori sono tra Varese e Bergamo, garanzia di una qualità sartoriale che non fa più presa sul consumatore italiano ed europeo, che spesso punta alla ricerca del risparmio e dei prezzi a buon mercato, ma che oggi conquista la Cina, i paesi arabi, la Russia, domani l'Indonesia e l'India.»

La collezione premaman, cavallo di battaglia dell'azienda, è il grimaldello che favorisce l'entrata nei mercati stranieri e fa da traino all'altra linea, sempre femminile e di fascia alta. Determinante è la fase di esplorazione dei mercati stranieri da puntare. «I colossi della moda possono permettersi investimenti a perdere per anni nei nuovi mercati come l'India, che oggi è come la Cina di una decina di anni fa, perché sanno che in futuro rientreranno ampiamente dei costi, ma per noi piccoli è diverso. Camere di commercio e agenzie come Promos sono risorse fondamentali per noi: con lo scouting e il contatto con le realtà locali ci preparano il campo mesi prima. È così che di recente abbiamo aperto un monomarca a Dubai e siamo entrati in tre department store in Qatar, grazie a una missione con la Camera di Commercio italo-araba preparata per sei mesi. Con queste ricognizioni valutiamo se il mercato è pronto per la nostra offerta e il suo potenziale, e sfruttiamo il nostro *time to market* rapidissimo. Se invece i consumatori locali sono promettenti sul lungo periodo – come in India e Indonesia – ma non hanno ancora la capacità economica per acquistare i nostri prodotti, facciamo tesoro delle informazioni. E aspettiamo il momento giusto.»

Teledata, seconda generazione senza frontiere

«L'internazionalizzazione delle nostre aziende? Parte dalla formazione universitaria, terreno in cui si può davvero realizzare quell'evoluzione di mentalità che serve per affrontare i mercati globali. Il Politecnico di Milano già offre master in lingua inglese: è questa la direzione giusta, la vera scintilla, punto di partenza di un cambio di prospettiva indispensabile per chi punta all'internazionalizzazione come strategia per il futuro.»

Idee chiare per Alessandro Mannozi, classe 1982 e forte di una laurea in Economia ottenuta (non a caso) negli Stati Uniti, entrato nel 2005 nell'azienda di famiglia Teledata, società lombarda che produce sistemi di sicurezza e sorveglianza, proprio per seguire il business estero. Seconda generazione, dunque, insieme al fratello maggiore Edoardo, ingegnere e responsabile della produzione.

Questa azienda di 18 persone fondata trentacinque anni fa, con sede a Milano e una sezione di Ricerca & Sviluppo a Pisa, ha interpretato il delicato momento di passaggio di consegne tra padri e figli come un'occasione per portare valore aggiunto, aprendosi al mercato internazionale, europeo ma anche mediorientale e nordafricano. Una strategia

avviata già nel 2001, rifornendo di videocamere di sorveglianza le filiali di un istituto bancario in Arabia Saudita. «Oggi l'estero rappresenta il 22% del nostro fatturato e la percentuale è in crescita», spiega Mannozi. «Il mercato mediorientale per noi è davvero interessante. L'Arabia Saudita, per esempio, sta investendo molto nella creazione di infrastrutture, dalle stazioni alle banche. E così l'Iran, mercato nel quale abbiamo un vantaggio strategico perché non acquista prodotti americani e britannici.»

Requisito fondamentale per avere accesso ai mercati stranieri sono le certificazioni. «Un buon esempio sono i nostri prodotti antincendio: Teledata ha la certificazione europea e laddove è accettata, come appunto nei paesi arabi, valutiamo la situazione del mercato locale e i competitor. Per il futuro stiamo ragionando sui mercati indiani e turchi, ma soprattutto sulla scelta di ottenere la certificazione UL, quella associata ai prodotti realizzati negli USA. Ci permetterebbe di diventare un'azienda con una visione ancora più globale, aprendoci tra gli altri al mercato nordamericano, sudamericano e cinese. Si tratta di *future future market*, cioè dovremo lavorarci per almeno cinque anni e non sarà certo una passeggiata, ma il punto è sviluppare una visione ancora più internazionale. Il mercato cinese, in particolare, è probabilmente il più allettante. Anche perché è il più duro di tutti, con il suo esercito di competitor locali e stranieri. La giusta prospettiva è appunto pensare di poter reggere il confronto nel market più competitivo possibile, affrontare le sfide più complesse e provare a vincerle.»

Only the brave. La Cina di OMP Mechtron

L'internazionalizzazione di un'azienda italiana può realizzarsi grazie alla spinta, all'incentivo offerto dai clienti stranieri di una società. E alla scelta di raccogliere e rilanciare la sfida, dispiegando un senso del rischio strategico. È il caso di OMP Mechtron, una PMI lombarda di circa 230 dipendenti ramificata su più aziende e in vari stati. «Produciamo meccanica in tecnica 19 pollici e integrazione elettronica con applicazioni diverse, dai pc industriali agli apparati per le telecomunicazioni, dagli chassis che permettono il monitoraggio di prodotti per la mobilità ferroviaria o per l'aviazione fino agli apparati biomedicali», spiega Alessandro Mari, marketing & sales development manager della spa con sede a Usmate Velate, in Brianza.

Il processo di internazionalizzazione dell'azienda, impernata sui temi chiave del trasferimento del know-how, sulla progressiva crescita dell'offerta e sulla creazione strategica di una rete di collaborazione con aziende locali, si è avviato nel 2009, con la creazione di un impianto produttivo a Sud di Shanghai. Proprio nell'*annus horribilis* che ha segnato l'inizio della crisi globale. «Ci trovammo di fronte a un bivio. Abbiamo tra i nostri clienti 15 grandi gruppi industriali per i quali seguiamo tutte le fasi, dallo sviluppo alla realizzazione della mass production. Buona parte di questi nel 2009 stava avviando produzioni per il mercato asiatico, lasciando l'Europa per localizzarsi in Cina, dove la produzione aveva costi inferiori. Rimanere esclusivamente eurocentrici avrebbe significato per noi un ridimensionamento del fatturato. Furono i nostri clienti a ventilare l'ipotesi che OMP estendesse la sua presenza in territorio cinese.»

Scelta obbligata dunque? Niente affatto. «È vero, potevamo contare su uno zoccolo duro di clienti per impiantare il nostro sistema produttivo *in loco*. Tuttavia, una simile scelta richiedeva investimenti davvero ingenti. Per giunta nel 2009 anche la Cina stava ridimensionando le stime di crescita e molte società stavano prendendo una direzione opposta, lasciando il paese. Dal punto di vista manageriale per noi investire soldi in quel momento storico, peraltro in un contesto molto lontano dalla mentalità occidentale, è stata una decisione molto complessa. Un azzardo ragionato, una scelta chiara e consapevole, tengo a sottolinearlo. La nostra non è un'azienda che ha paura di prendere grosse decisioni in tempi rapidi. Avremmo avuto la possibilità di rischiare di meno, dire di no e ridimensionare il fatturato. Aziende più conservative della nostra non avrebbero deciso di investire e rischiare.»

La scelta di internazionalizzare per OMP è stata la chiave di volta della crescita. «Il tempo ci ha dato ragione. La fuga degli occidentali ha lasciato liberi degli spazi produttivi, permettendoci di consolidare i piani iniziali e di incrementarli. Non ci siamo limitati a mettere al riparo il nostro business, abbiamo invece esteso le partnership con clienti *in loco*, aumentando il fatturato e crescendo come azienda. Nella seconda metà del 2009 iniziammo a consegnare i primi pezzi prodotti nel nuovo impianto cinese, con livelli di qualità molto alti e grande soddisfazione dei nostri clienti. Il passaggio successivo si è realizzato un anno dopo. Nella maggior parte dei casi un grande gruppo industriale ci chiede prodotti elettronici e meccanici realizzati su misura. Alla fine del 2010 abbiamo lanciato sul mercato cinese, terzo produttore internazionale a farlo, un catalogo di prodotti standard. Realizzare e sviluppare rapidamente uno stock di questo tipo in un mercato dalle enormi potenzialità come quello cinese ha significato portare diversificazione di mercato e di produzione, che garantisce stabilità e mette al riparo dalle fluttuazioni congiunturali.»

Le ragioni del successo di questa internazionalizzazione sono dunque molteplici, frutto di una strategia articolata che non ha trascurato la necessità di affrontare un territorio e una rete imprenditoriale e burocratica di non facile lettura. «Pensavo che francesi e tedeschi lavorassero in termini molto diversi dai nostri. Poi siamo andati in Cina e mi sono reso conto di che cosa significhi realmente muoversi in un contesto con presupposti culturali distanti. Alcune pratiche sono simili: ci siamo mossi su canali finanziari locali e cofinanziamenti proprio come si fa in Europa, e anche in Cina l'accesso al credito è complicato. Per proporre prodotti con valore aggiunto servono però macchinari sofisticati e costosi, una delle barriere all'ingresso di un simile mercato. Per noi è stato un costo rilevante acquistare strumentazioni equivalenti a quelle europee, ma è stata una scelta azzeccata creare un parco macchinari intercambiabile: una garanzia in caso di impasse di produzione ma soprattutto il modo più efficace di garantire che il nostro know-how presente in Europa venisse applicato anche in Cina.» Replicare i medesimi livelli qualitativi, dunque, tagliando i costi di trasferimento e dogana che gravano sui prodotti, che altrimenti dovrebbero essere spediti dall'Europa. «Applicando i costi produttivi cinesi abbiamo guadagnato in competitività.» E il plant cinese è diventato cruciale per il futuro dell'azienda: serve il mercato interno ma funge anche da testa di ponte per altri mercati asiatici, tra cui Malesia, Laos, Cambogia, Vietnam, più quello australiano.

Perché tale trasferimento di competenze funzioni a dovere servono, naturalmente, dei facilitatori, capaci di mediare con la realtà locale. «Un'azienda di medie dimensioni come la nostra non era completamente preparata dal punto di vista culturale, anche se aveva già delle conoscenze del contesto. È stato un vantaggio che il general manager dell'impianto cinese, Maurizio Galante, avesse già un'esperienza consolidata di avviamento di aziende in Cina. Conosceva le esigenze di OMP, ma anche la burocrazia e il sistema locale. Il suo ruolo di ponte culturale e manageriale è stato cruciale.» OMP ha messo in campo un ventaglio di scelte strategiche per decodificare la realtà locale. «Ci siamo appoggiati a consulenti del posto che hanno supportato l'azione di sviluppo, di creazione di rapporti e di accesso al credito. Inoltre crediamo molto alla sinergia con le aziende locali, un campo in cui siamo molto attivi. È una presunzione pensare di poter andare in un territorio da soli, senza creare relazioni, e restare in piedi. Nella zona del nostro plant c'è un polo tecnologico importante con un know-how specifico e radicato. Proponiamo sempre collaborazioni, dalle più blande a quelle più strutturate, con quelle aziende locali che hanno competenze verticali, così da arrivare al cliente finale con un pacchetto di prodotti.»

Il meccanismo collaborativo permette dunque di estendere la portata dell'offerta e aprirsi ai settori e ai luoghi del mercato con maggior potenziale e prospettive. «Stiamo infatti pensando – anche se per ora è solo un'ipotesi – di creare un impianto nella città di Chongqing, epicentro di una piccola rivoluzione perché punto di partenza della linea ferroviaria veloce che permetterà in sette giorni di raggiungere Amburgo, in Germania.

L'idea è una partnership in competenza verticale con un'azienda cinese: ci permetterebbe di acquisire una competenza che per ora abbiamo solo marginalmente, diventando così ancora più strategici.»

Mitotech, alla fonte dell'innovazione

E se un'azienda vendesse non prodotti fatti e finiti, ma innovazione e invenzioni futuribili? Se fosse una piattaforma di facilitazione e raccordo tra i brevetti provenienti dal mondo della ricerca pubblica e privata e la loro applicazione sul versante commerciale e produttivo? Questa la mission di Mitotech, azienda fondata a Milano nel 2007 da un gruppo di professionisti del settore della proprietà intellettuale.

Società *sui generis*, Mitotech lavora sul terreno della valorizzazione dei brevetti di ricerca italiani. «Siamo un'azienda privata ma con partecipazioni di minoranza da parte di tre università, Politecnico di Milano, Università di Pavia e Università della Calabria, realtà accademiche molto attive sui temi del trasferimento tecnologico», spiega l'avvocato Francesco De Michelis, amministratore delegato della società. L'idea è nata dall'assenza di strutture specifiche nell'attività di licensing e valorizzazione dei brevetti. «Prendiamo in carico quelli che valutiamo più adatti al trasferimento tecnologico – al momento ne gestiamo circa un centinaio – e dispieghiamo le nostre competenze di tipo legale, economico-finanziario e tecnologico per valorizzare l'invenzione, comprendere in quali mercati potrebbe avere un'applicazione, ipotizzarne una o più modalità di utilizzo, individuare i vantaggi rispetto allo stato dell'arte e le aziende a cui potrebbe interessare. Insomma, stimiamo quanto potrebbe valere una tecnologia. Un passaggio cruciale, che spesso università, centri di ricerca e singoli ricercatori non hanno modo e tempo di gestire e seguire con continuità. Quando un cliente ci contatta procediamo allo screening delle proposte – in media ne accettiamo circa il 40% – e facciamo pagare un costo di gestione, volutamente esiguo, perché è nel nostro interesse avere un alto numero di brevetti da visionare. Gli aspetti legali, quando arriva a noi, devono già essere ben presidiati: a una buona tecnologia deve corrispondere un brevetto di qualità. Firmiamo dunque un accordo di riservatezza e proponiamo la tecnologia alle aziende che potrebbero acquisirne i diritti e sfruttarla dal punto di vista produttivo e commerciale. Gestiamo questa negoziazione nei tempi necessari all'azienda per condurre analisi di mercato, valutazioni e stime dell'investimento. Siamo un facilitatore, una forza aggiuntiva che porta i suoi frutti soltanto se si innesta su un meccanismo già ben avviato prima del nostro coinvolgimento.»

I brevetti presi in carico da Mitotech sono tutti frutto di ricerche italiane. All'altra estremità del processo di trasferimento tecnologico, invece, quella delle aziende che acquisiscono i diritti di sfruttamento di queste tecnologie o investono nella creazione di start-up, troviamo società sia italiane sia estere. «Il 40% dei contratti firmati coinvolge aziende straniere.» È dunque un modello di internazionalizzazione che opera alla fonte dell'innovazione italiana, che trova così la sua strada e concretizzazione tanto in Italia quanto fuori dai suoi confini.

A potenziare questo meccanismo virtuoso l'ingresso in Mitotech – anch'esso con una quota di minoranza – del colosso multinazionale 3M. «Siamo entrati in contatto dapprima attraverso il Politecnico di Milano. Il nostro interlocutore è poi diventato la divisione interna di 3M che si occupa specificatamente di *venture capitalism*, con sede a Monaco. Era in cerca di antenne per captare innovazione in tutta Europa e ha deciso di entrare in società. 3M è un partner ideale per noi poiché è un'azienda attiva su una vastissima gamma di tipologie di mercati. Ci siamo dunque accordati per la creazione di una corsia preferenziale, un osservatorio privilegiato sui brevetti gestiti da Mitotech. Il che naturalmente rappresenta una chance in più per i nostri clienti, i proprietari dei brevetti.» E contribuisce a incentivare il sistema dell'innovazione italiana, che in un simile modello trova occasioni di dispiegamento e sviluppo in un'ottica internazionale.

L'Asia a Milano: Huawei e Kataoka

Il processo di internazionalizzazione segue però anche un percorso inverso rispetto a quello che abbiamo descritto, che porta aziende straniere a investire in Italia.

Il caso recente più eclatante in questo senso è senza dubbio quello di Huawei, multinazionale cinese leader del mercato carrier e presente in oltre 100 paesi. Sbarcata in Europa dieci anni fa esatti, tre anni dopo ha scelto l'Italia, avviando una serie di investimenti molto significativi con l'apertura di uffici, laboratori e soprattutto un centro di Ricerca & Sviluppo sul territorio milanese che serve il mercato globale del brand. Se alla fine del 2010 le stime erano di raggiungere i 450 dipendenti in Italia, «oggi abbiamo 580 lavoratori: siamo andati ben oltre le aspettative», spiega Roberto Loiola, vicepresidente Huawei Western Europe. Partiti con le sedi principali di Milano e Roma, seguite da quella di Torino, «abbiamo aumentato la penetrazione nel territorio con la creazione di uffici più piccoli a Bari, Cagliari, Napoli e Palermo. Abbiamo poi ulteriormente potenziato l'investimento inaugurando nella zona Nord di Milano il centro di ricerca globale sulle microonde per telecomunicazioni».

Le prospettive di crescita del gruppo in Italia sono davvero rosee. «Non soltanto abbiamo intenzione di far salire dall'80 al 95% la percentuale di dipendenti locali nelle sedi in Italia, riducendo dunque il numero di expat, che pure è fisiologico nelle multinazionali, ma nel giro di tre anni contiamo di raddoppiare il numero di lavoratori Huawei, dagli attuali 580 a ben 1.200 unità. Un piano di crescita che abbiamo condiviso con il premier Mario Monti durante la sua visita a Pechino. Senza contare possibili operazioni straordinarie, che riguardano i settori in maggiore crescita dell'azienda, cioè il mercato consumer e il campo che chiamiamo *customer-centric innovation*, ossia i centri di innovazione dedicati allo sviluppo di soluzioni ad hoc progettate e sperimentate insieme agli operatori italiani nostri clienti, dalle reti LTE alla tecnologia GPON.»

In questo impatto innovativo sul paese, è il territorio milanese a giocare la parte del leone, grazie alle competenze specialistiche che offre. «La zona Nord-Est di Milano è un ecosistema tradizionalmente fertile e ricco di know-how ingegneristico nel campo delle microonde per telecomunicazioni. Questo tipo di tecnologia, con il passaggio agli internet protocol, gode a livello globale di una notevole crescita e di un boom della domanda grazie alle sue numerose applicazioni. Ecco perché abbiamo deciso di aprire a Milano il centro R & S che lavora in stretta cooperazione con la casa madre. Senza contare il forte legame con le università locali, tra cui il Politecnico di Milano e l'Università di Pavia, con progetti di ricerca avviati insieme ai dipartimenti, che rappresentano inoltre un bacino interessante per le assunzioni.» Un territorio, dunque, su cui l'internazionalizzazione può attecchire con successo e godere di ampi margini di crescita.

L'attrattiva di Milano non si esercita soltanto sui colossi, ma anche su aziende straniere più piccole ma ben attrezzate in termini di evoluzione tecnologica. È il caso di Kataoka Corporation, compagnia giapponese attiva nel mercato delle macchine al laser per microperforazioni e microsaldature, con applicazioni molteplici, tra cui i pannelli fotovoltaici di ultima generazione e le batterie delle macchine elettriche del futuro. È a Milano che questa azienda hi-tech ha costituito la Kataoka Europe, divisione del brand nel Vecchio Continente. Cinque dipendenti, tra tecnici e commerciali, a supporto della *joint venture* dell'azienda con Sharp, Enel e Stm, che ha portato all'apertura a Catania nell'agosto del 2011 di Threesun, impianto di produzione di pannelli fotovoltaici all'avanguardia ed efficienti anche ad alte temperature esterne. «La sede di Milano è il punto di partenza per lo sviluppo delle strategie di vendita nel continente», spiega Yoko Sakai, responsabile amministrativa della sede italiana, «non soltanto perché è una delle città europee di riferimento per il business, ma anche perché il suo hinterland è animato dal boom di aziende della green economy. Il suo tessuto di piccole e medie imprese rappresenta il parco clienti ideale per i nostri prodotti.»