

VUOI CRESCERE DAVVERO?

PRIMA TRASFORMA LA TUA IMPRESA, POI CONQUISTA I MERCATI ESTERI

Nel 2024, la **Fortune Global 500** conferma una realtà poco incoraggiante: l'Italia si posiziona ancora agli ultimi posti tra i paesi del G7 per numero di aziende globali. Solo 9 imprese italiane sono presenti nella classifica, a pari merito con Brasile e Spagna. Un dato invariato dal 2016, sintomo di una persistente difficoltà nel competere su scala internazionale.

Questa debolezza strutturale si riflette anche sul fronte degli **Investimenti Diretti Esteri (IDE)**: l'Italia rappresenta poco più del 4% del totale europeo, molto al di sotto della sua quota di Pil. Nonostante la qualità dei suoi prodotti e la notorietà del Made in Italy, il sistema imprenditoriale italiano continua a faticare a “scalare” globalmente.

L'EQUIVOCO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Troppo spesso l'internazionalizzazione viene ancora interpretata come un'estensione dell'attività commerciale: un potenziamento dell'export o l'inserimento di un agente estero. Ma la realtà è ben più complessa.

Le imprese possono affrontare l'internazionalizzazione attraverso quattro livelli crescenti:

1. **Export diretto o indiretto**
2. **Apertura di filiali “greenfield”**
3. **Accordi di partnership su mercati specifici**
4. **M&A con presidio strutturale nei mercati esteri**

ROSARIO BUCCA



**Non basta esportare:
per scalare serve
un'impresa pronta al
cambiamento. Cultura,
leadership e visione
globale sono il primo
passo verso il successo
internazionale**



A queste modalità si aggiungono quattro driver strategici:

- » **RICERCA DI EFFICIENZA**
- » **RICERCA DI MERCATI**
- » **RICERCA DI RISORSE**
- » **RICERCA DI CONOSCENZA**

Le aziende italiane mostrano una chiara preferenza per la **ricerca di mercati**, con una logica tattica e di breve periodo. Al contrario, le imprese francesi e tedesche perseguono strategie di **efficienza e apprendimento**, sfruttando operazioni complesse di M&A per consolidare la propria presenza globale (basti pensare a Schneider Electric, Legrand, Rexel, Sonepar).

L'AUTOSELEZIONE CULTURALE: IL FRENO INVISIBILE

Secondo dati della **Banca d'Italia**, le imprese italiane tendono a privilegiare mercati "simili", culturalmente vicini. Ne risulta una concentrazione su Europa occidentale e Nord America, e una sottovalutazione di aree ad alto potenziale come Asia, BRICS e Africa.

Questa "autoselezione culturale" è una forma di autoesclusione da mercati più promettenti. E in un'economia globale sempre più trainata dai Paesi emer-

genti, questa è una rinuncia strategica che non possiamo più permetterci.

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE PARTE DALL'INTERNO

Il primo mercato da esplorare non è geografico, ma organizzativo e culturale. Serve una trasformazione interna profonda. Un piano di internazionalizzazione efficace dovrebbe iniziare da:

- » **Mappatura organizzativa:** analisi della governance, processi decisionali, deleghe e ruoli.
- » **Valutazione culturale:** grado di apertura al rischio, alla diversità e al cambiamento.
- » **Leadership globale:** manager capaci di operare in contesti multiculturali e incerti.

Solo costruendo un'organizzazione adattiva e culturalmente aperta è possibile affrontare la complessità dei mercati internazionali.

SERVE UNA VISIONE DI LUNGO TERMINE

L'internazionalizzazione non è un piano trimestrale. È un processo generazionale che richiede coerenza strategica, capitale paziente e tempo.

L'approccio "short-termista" ancora



diffuso in molte realtà italiane rappresenta un serio ostacolo alla crescita globale. Superarlo significa ripensare i modelli di pianificazione, gli incentivi interni e la cultura di impresa.

DECENTRALIZZARE PER COMPETERE

Un'internazionalizzazione efficace non può limitarsi a strutture commerciali. Serve **una presenza operativa locale**, capace di:

- » gestire ambiguità finanziarie (valute, tassazione, instabilità economiche),
- » affrontare normative locali complesse,
- » personalizzare strategie di marketing, pricing e distribuzione.

In questo contesto, le aziende più performanti si distinguono per la **capacità di condividere conoscenza, delegare potere e adattarsi rapidamente** agli shock esogeni.

CASE HISTORY – IL MODELLO FERRERO

Identità forte, visione globale

Tra le aziende italiane che hanno saputo interpretare l'internazionalizzazione non solo come espansione, ma come **trasformazione strategica e culturale**, Ferrero è un caso esemplare.

Fondata ad Alba, Ferrero ha mantenuto radici profonde nella sua identità italiana, ma ha costruito nel tempo una **presenza globale multilivello**, grazie a una strategia intelligente, paziente e coerente.

Le leve del successo:

- » **M&A strategiche**, come l'acquisizione dei marchi dolciari Nestlé USA nel 2018.
- » **Presenza produttiva locale**, con investimenti in stabilimenti in diversi Paesi.
- » **Governance internazionale**, basata su leadership cross-culturale e modelli decisionali distribuiti.
- » **Approccio intergenerazionale**, orientato alla sostenibilità strategica di lungo periodo.

Ferrero dimostra che è possibile essere **globali senza perdere coerenza identitaria, a patto di avere visione, capitale paziente e governance illuminata**.

Conclusione: guardarsi dentro per andare lontano

L'Italia ha asset di valore mondiale: brand, qualità, talento. Ma per diventare protagonista globale, serve un



cambio di mentalità, prima ancora che di strategia.

L'internazionalizzazione non è una scelta tattica. È un **progetto trasformativo**, che richiede coraggio, cultura e tempo. Chi saprà affrontare prima sé stesso, potrà affrontare anche il mondo.

SOLUZIONI STRATEGICHE PER UNA NUOVA INTERNAZIONALIZZAZIONE

» **Assessment culturale interno**

Mappare cultura, assetti organizzativi, governance e apertura al cambiamento.

» **Formazione di leadership globale**

Costruire competenze manageriali orientate alla complessità e multiculturalità.

» **Strutture locali autonome**

Investire in operations radicate nei mercati target.

» **Strategie di lungo periodo**

Superare il short-termismo con visione intergenerazionale.

» **Superare l'autoselezione culturale**

Penetrare mercati distanti con pazienza e strutture dedicate