

# Internazionalizzazione delle imprese edili

In uno scenario di crisi generalizzata, la vitalità propria dell'imprenditore (e se vogliamo anche un certo spirito di sopravvivenza) deve portare non solo all'analisi della situazione attuale, ma anche e soprattutto alla ricerca di vie d'uscita differenziate e agli strumenti per perseguirle. Nel settore edile una delle strade storicamente meno battute e, per questo, con i maggiori margini di percorribilità, è certamente quella del mercato estero. Le ragioni di questo scarso interesse nei confronti dell'estero sono molteplici e includono anche le situazioni contingenti che intervengono in un'azienda che decide di strutturarsi per iniziare a lavorare oltre confine, 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 nostro 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 a quelle della maggior parte dei Paesi esteri: da noi la piccola e media impresa la fanno da padrone ed un impegno oltre confine a volte non è sostenibile proprio per ragioni logistiche e di barriere minime di ingresso al mercato. Gli appalti esteri 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. Come rendere quindi competitiva la propria azienda anche oltre

i confini nazionali? Come accedere agli appalti esteri in maniera trasparente, ma efficace? Cerchiamo in questo breve articolo di capirne qualcosa in più. 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, ecc.). L'attuale situazione economica di stallo generalizzato impone però anche a realtà di media dimensione di guardare oltre confine, cercando nuovi spazi e nuove aree di mercato. I punti fondamentali da analizzare per intraprendere un'operazione all'estero sono 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, ecc. in secondo luogo è necessario costruirsi una rete di contatti che permettano di avere accessibilità agli appalti, in maniera trasparente ma efficace, per poter essere veramente competitivi. In questo caso la vera sfida risiede oggi nell'allargare i propri orizzonti di intervento, oltre l'ambito infrastrutturale, permettendo anche alle imprese di medio-piccole 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-

## TOP 10 HOT SPOTS BY 2025

PIL	PIL pro capite	crescita del PIL	popolazione totale	bambini (<15 ani)	totale nuclei familiari	nuclei familiari con entrata annua <\$20.000
New York	Oslo	Shangai	Tokyo	Kinshasa	Tokyo	Tokyo
Tokyo	Doha	Beijing	Mumbai	Karachi	Shangai	New York
Shangai	Bergen	New York	Shangai	Dhaka	Beijing	London
London	Macau	Tianjin	Beijing	Mumbai	Sao Paulo	Shangai
Beijing	Trondheim	Chongqing	Delhi	Kolkata	Chongqing	Beijing
Los Angeles	Bridgeport	Shenzhen	Kolkata	Lagos	New York	Paris
Paris	Hwasöng	Guangzhou	Dhaka	Delhi	London	Rhein-Ruhr
Chicago	Asan	Nanjing	Sao Paulo	Mexico City	Mumbai	Osaka
Rhein-Ruhr	San Jose	Hangzhou	Mexico City	New York	Delhi	Moscow
Shenzhen	Yosu	Chagndu	New York	Manila	Mexico City	Mexico City

**Matteo Milanese, nato a Pavia nel 1970, Laureato in Ingegneria Civile presso l'Università di Pavia, Responsabile Progetti Esteri in Concessione presso Impregilo. Si è occupato di vari progetti all'estero in numerosi paesi tra cui: Nepal, Repubblica Dominicana, Portogallo, Lesotho, Kazakistan, India, Stati Uniti. Gli abbiamo rivolto qualche domanda:**

1. Quali sono le maggiori difficoltà pratiche che incontra un'impresa di costruzioni italiana nel lavorare all'estero?
2. Come avviene l'accesso agli appalti (pubblici e privati) fuori dai confini nazionali?
3. Che cosa ricercano ed, eventualmente, apprezzano all'estero del modo di costruire e gestire le commesse italiane? Qual è il fattore su cui puntare maggiormente?

1. Le maggiori difficoltà per un'impresa Italiana all'estero sono legate all'estrema competitività del settore; ormai per gli appalti più rilevanti sono presenti imprese da tutto il mondo, con sempre maggior presenza di imprese di paesi prima considerati in via di sviluppo. Le società Italiane devono quindi competere in un mercato globalizzato dove il confronto può essere vinto solo in termini di Know-How e capacità gestionali. Oltre alle difficoltà tecniche

ed economiche ci si deve misurare con difficoltà legate alla specificità del paese in cui si opera, ad esempio in termini fiscali, legislativi, di normative del lavoro e di cultura locale.

2. L'accesso agli appalti delle grandi opere sui mercati esteri per le imprese italiane avviene normalmente attraverso bandi internazionali; per poter concorrere occorre che l'impresa, abbia alle spalle una serie di esperienze di successo nel settore che le consenta di prequalificarsi. Inoltre per avere buone possibilità di riuscita occorrono forte conoscenza dei mercati locali, expertise tecnica che consenta di proporre soluzioni innovative ed economicamente vincenti oltre che adeguate strutture logistiche nel paese.

3. Le imprese italiane come Impregilo vantano all'estero grande tradizione ed esperienze tecniche specialistiche di assoluto rilievo. I fattori più apprezzati delle imprese italiane per le commesse all'estero sono l'ingegno nella proposta di soluzioni tecnologicamente avanzate, la grande flessibilità ed adattabilità oltre che la capacità di operare nei contesti più difficili.

how derivante dal nostro modo di costruire. Vediamo innanzitutto quali sono le aree di potenziale interesse per un intervento estero. Potremmo individuare alcune macroaree in cui lo sviluppo non solo economico ma anche, conseguentemente, immobiliare ha dimostrato di avere ottime 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 Libia, proprio queste nazioni che si affacciano sul Mediterraneo costituivano uno dei mercati più interessanti per lo sviluppo immobiliare ed 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. Nel caso di questi Paesi la stabilità politica è certamente un fattore positivo, mentre 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 P.i.l. 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 ed 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 economico 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.

#### Soluzione progettuale

	NORD AFRICA	PAESI ARABI	SUDAMERICA	CINA E INDIA	EUROPA ORIENTALE
<b>P.I.L. (livello attuale e prospettive potenziali future a breve termine)</b>	3	3	2	3	2
<b>STABILITA' POLITICA</b>	1	3	2	3	3
<b>LIVELLO DI TASSAZIONE</b>	3	2	2	3	2
<b>LIVELLO DI TECNOLOGIA RICHIESTO NELLE COSTRUZIONI (dal punto di vista strettamente applicativo)</b>	1	2	2	3	2
<b>BARRIERE DI INGRESSO AL MERCATO</b>	3	1	3	1	3
<b>LIVELLO DI ESPERIENZE STORICHE DA PARTE DI IMPRESE ITALIANE IN QUELL'AREA</b>	3	2	2	1	3

LEGENDA PUNTEGGI: 3=buono/favorevole 2=normale/nella media 1=basso/non favorevole

Per muoversi nei mercati esteri è fondamentale sapere dove investire e in che tempi, essere a conoscenza di dove con ogni probabilità si muoverà il mercato immobiliare negli anni a seguire. Un'ampia ricerca del McKinsey Global Institute ci fornisce in merito un'interessante prospettiva dello sviluppo economico ed immobiliare del prossimo ventennio. Quello che ne consegue è che, lo sviluppo economico dei prossimi anni sarà sempre più legato a filo doppio con il concetto di città, intese non come megalopoli, ma come numerosi nuovi insediamenti che vedranno incrementare in maniera rapidissima la propria dimensione, fungendo così da traino per lo sviluppo di un'economia locale di larga scala in aree fino ad ora poco industrializzate. Il documento individua 600 città a livello mondiale che genereranno entro il 2025 circa i tre quarti dell'economia mondiale e saranno dislocate in zone ora sconosciute della Cina, India, Sudamerica, Africa Centrale. I baricentri economici mondiali quindi si sposteranno ancor più di quanto potessimo immaginare e molto rapidamente. Sviluppo urbano significa sviluppo immobiliare, muoversi con anticipo in queste aree potrebbe risultare decisivo per molte imprese italiane soprattutto perché eviterebbe di spendere risorse importanti in mercati già saturi e con pochi margini di sviluppo, come sembrerebbe quello europeo. Il report sulle City 600 suggerisce una maggior attenzione verso aree attualmente non al centro dell'interesse, ma che vedranno una crescita del PIL pro capite e quindi del potere di spesa in ogni ambito di consumo (anche il nostro).