

L'ingegneria italiana all'estero

Scarsità di risorse umane, problemi di lingua e di reperimento di finanziamenti, queste sono alcune delle difficoltà incontrate dalle aziende italiane che si affacciano sui mercati esteri. A confronto le esperienze di grandi, medie e piccole realtà

A cura di Francesca Cusumano

L'internazionalizzazione come fattore di sviluppo e di crescita delle aziende associate all'Oice: un obiettivo su cui si è spesa molto la nuova dirigenza dell'Associazione che ha anche concluso un accordo pluriennale di sostegno all'internazionalizzazione con il

Ministero delle Attività Produttive. A questo tema centrale è dedicato il Forum di Progetto&Pubblico, moderato dal giornalista del Sole24 Ore, **Mauro Salerno**, al quale hanno partecipato: il vice direttore generale del Ministero del Commercio Estero,

Tullio Di Pietro, l'ex direttore esecutivo della Banca Mondiale, attualmente rientrato in Banca d'Italia, **Franco Passacantando**; il responsabile Funzione Advisory e Sviluppo Progetti della Simest, **Francesco Tilli**; l'onorevole **Giuseppe Soriero**, respon-



Mauro Salerno

sabile per i DS della politica dei Trasporti nel Meridione; tra le aziende associate, il presidente **Giovanni Torelli** della Italconsert, l'amministratore delegato di Agriconsulting, **Federico Grazioli**, l'amministratore delegato di Maire Engineering, **Fabrizio Di Amato**; l'amministratore unico di MGA Architettura e Ingegneria, **Raffaele Gorjux**. Ecco il resoconto.

Salerno: Se è vero che gran parte dell'attività delle società d'ingegneria viene svolta all'estero, è anche vero che in percentuale - secondo la 21ª indagine dell'Oice sull'attività



delle società d'ingegneria - il lavoro che viene svolto all'estero si è ridotto rispetto agli anni passati. Per contro è cresciuto, proprio per questo motivo, il peso delle grandi aziende di engineering & contracting sul fatturato totale del settore.

Prospettive di rilancio immediato vengono da un flusso della domanda che, rimasto sopito sui mercati internazionali, anche a causa del rafforzamento dell'euro, si è risvegliato per il ruolo svolto dai grandi paesi "energivori", come Cina e India, che stimolano i progetti di investimento delle grandi società di energia. In questo quadro si dovrebbe collocare la nuova fase di internazionalizzazione delle imprese portata avanti dall'Oice, che vorrei ci fosse illu-



Pier Paolo Vecchi

Pier Paolo Vecchi: "Il tentativo che stiamo facendo all'Oice è quello di costruire una politica industriale per il nostro settore, attraverso un'azione prevalentemente mirata a sensibilizzare il mondo politico e istituzionale per renderlo consapevole del valore strategico delle società di ingegneria in chiave internazionale".

strata dall'architetto Vecchi, responsabile del progetto.

Vecchi: Il tentativo che stiamo facendo all'Oice è quello di costruire una politica industriale per il nostro settore, attraverso un'azione prevalentemente mirata a sensibilizzare il mondo politico e istituzionale per renderlo consapevole del valore strategico delle società di ingegneria in chiave internazionale. Il progetto di internazionalizzazione riguarda quel comparto di società di ingegneria pura, prevalentemente di dimensioni medio piccole, che poi rappresentano l'ossatura dell'ingegneria italiana: quelle che incontrano più difficoltà a confrontarsi con i mercati internazionali. Un esempio di queste realtà è proprio la mia società di ingegneria pura, Intertecno, di dimensione medio piccola: negli anni '90-'91, dopo la caduta del muro di Berlino, abbiamo deciso di andare nei mercati dell'Europa dell'Est e da dieci anni siamo presenti, con società operative costituite con partners locali, a Varsavia e a Budapest. Consapevoli, dunque, per esperienza diretta delle diffi-

coltà e delle problematiche che si incontrano sul campo, abbiamo cercato di impostare un piano di azioni molto concreto che ha trovato apprezzamento da parte del Ministero delle Attività Produttive, con il quale è stato firmato un accordo di settore che prevede un sostegno finanziario e un supporto operativo attraverso gli uffici Ice.

Salerno: Quali sono i risultati conseguiti?

Vecchi: Abbiamo già attivato ben sei "Antenne Oice" all'estero, precisamente a Varsavia, Bucarest, Mosca, Il Cairo, Sofia e Bruxelles. Si tratta di organizzazioni ben radicate nel loro mercato in grado di fornire agli Associati informazioni di prima mano su programmi o progetti di interesse, supporto logistico e commerciale, assistenza nella ricerca di partners locali. Contemporaneamente sono stati offerti agli Associati diversi strumenti informativi e opportunità formative attraverso l'organizzazione di workshop. A Bruxelles, per esempio, gli Associati

che hanno partecipato hanno potuto prendere conoscenza diretta dei progetti comunitari di interesse presentati dai funzionari stessi responsabili della Commissione, entrando nel merito concreto delle modalità di gara. Nello stesso tempo il workshop rappresenta un'occasione di incontro, di conoscenza reciproca e di possibile condivisione di obiettivi comuni. In quest'ottica realizzeremo, in coordinamento con Fita, una mappatura delle società di ingegneria che hanno presenze stabili all'estero, da diffondere tra gli Associati. Infine, l'Oice è impegnata a sollecitare il Governo perché adotti incentivi reali e di sostanza a favore delle società che si aggregano.

Salerno: Sentiamo l'esperienza diretta di chi all'estero è già andato: grandi, ma anche piccole e medie realtà. Sarà interessante ascoltare le loro esperienze, che programmi hanno per il futuro e quali ostacoli stanno incontrando. Partiamo dal dottor Giovanni Torelli dell'Italconsult.

Torelli: Italconsult ha iniziato

Pier Paolo Vecchi: "Abbiamo già attivato ben sei "Antenne Oice" all'estero, precisamente a Varsavia, Bucarest, Mosca, Il Cairo, Sofia e Bruxelles. Si tratta di organizzazioni ben radicate nel loro mercato in grado di fornire agli Associati informazioni di prima mano su programmi o progetti di interesse, supporto logistico e commerciale, assistenza nella ricerca di partners locali".

a operare all'estero cinquant'anni fa, appena fondata; la sua *mission* comprendeva tra l'altro la diffusione nel mondo dell'ingegneria italiana. La società opera tuttora prevalentemente all'estero; questa caratteristica ne fa un caso abbastanza isolato nel panorama dell'ingegneria italiana. Oggi, infatti, sembra prevalere la tendenza a cercare sbocchi sui mercati esteri solo a seguito dei segnali di crisi del mercato nazionale. Ma è difficile che ciò porti al raggiungimento di importanti risultati, dato che lo sviluppo di attività all'estero non può che essere il frutto di una strategia di lungo periodo, uno sforzo prolungato nel tempo e investimenti per conoscere e farsi conoscere sui mercati esteri, per formare adeguatamente i tecnici che dovranno operare in questi mercati. Vediamo ora quali sono alcuni dei principali temi da affrontare e che richiedono azioni di lungo periodo per aumentare la competitività internazionale

delle nostre aziende. Un problema apparentemente banale, ma ancora molto serio, è rappresentato dall'ancora insufficiente diffusione della conoscenza della lingua inglese; ed è ben noto che le società di ingegneria anglosassoni sono tra i nostri più temibili concorrenti sui principali mercati esteri. Non è pensabile una soluzione nel breve termine di questo problema che richiede un'azione seria sui curricula scolastici e sulla formazione universitaria. Altro problema di non facile soluzione è dato dall'apparentemente scarso interesse dei nostri giovani ingegneri a



Giovanni Torelli

Giovanni Torelli: "Italconsult ha iniziato a operare all'estero cinquant'anni fa, appena fondata; la sua *mission* comprendeva tra l'altro la diffusione nel mondo dell'ingegneria italiana.

La società opera tuttora prevalentemente all'estero; questa caratteristica ne fa un caso abbastanza isolato nel panorama dell'ingegneria italiana. Oggi, infatti, sembra prevalere la tendenza a cercare sbocchi sui mercati esteri solo a seguito dei segnali di crisi del mercato nazionale".

Fabrizio Di Amato: "Bisogna integrare il Sistema Italia intanto con l'Europa. Non possiamo pensare di andare in Cina o in Sudamerica, paesi dove ci sono delle realtà, delle civiltà completamente diverse, se non facciamo prima un sistema europeo".

recarsi per lavoro all'estero per periodi non brevi (es. due-tre anni). E' solo a seguito di esperienze dirette di questo tipo che i nostri giovani ingegneri possono rendersi conto dell'importanza fondamentale che esperienze estere possono avere nella loro formazione professionale. Ma anche ciò richiede tempo: nel frattempo è inevitabile che le nostre aziende facciamo ricorso al mercato del lavoro professionale "globale" di matrice tipicamente anglosassone. Il che ovviamente richiede uno specifico "know how". Sarebbe tra l'altro opportuno che i curricula universitari dei nostri ingegneri fossero in qualche modo rivisitati perché tenessero conto di nuove metodiche e norme operative riguardanti in particolare le opere civili; mi riferisco in particolare alle norme Fidic, oramai di universale applicazione. Questi sono solo alcuni esempi dei temi e problemi che le nostre aziende che operano in campo internazionale affrontano e che non sono di facile soluzione nel breve termine. Su altri temi, poi, sarebbero auspicabili e possibili, a parer mio, inter-

venti anche immediati. Mi riferisco alla possibilità di rendere maggiormente tempestiva ed efficace l'azione dei rappresentanti italiani nei Consiglio di amministrazione dei grandi enti di finanziamento internazionali, quali la Bers, la Bei, l'Idb, l'Adb, la World Bank ecc. Un loro più sistematico raccordo con il sistema delle imprese italiane interessate ad operare in campo internazionale sarebbe certamente di grande utilità, sempre nel rispetto delle regole vigenti di *international competitive bidding*.

Salerno: La Maire Engineering è nata dall'integrazione di una forza lavoro più classica, non di ingegneria pura come la FIAT engineering, con una grossa tradizione nell'alta velocità ferroviaria. Voi state partecipando molto al mercato italiano del general contractor; ma so che avete lavoro anche all'estero, in Sud America per esempio.

Di Amato: Grazie all'acquisizione della Fiat Engineering, il nostro Gruppo ha ereditato alcune società che già operavano all'estero. La più importante è la Maire Engineering



Fabrizio Di Amato

do Brasil, impegnata prevalentemente nella progettazione e realizzazione di grandi centrali energetiche: l'ultima, in ordine di tempo, è la centrale a ciclo combinato di Santa Cruz, Rio de Janeiro, da 350 MW. Ma per poter pensare di internazionalizzare ex novo delle realtà imprenditoriali italiane, credo che oggi sia necessario fissare alcuni punti. Il primo punto è integrare il Sistema Italia con l'Europa. Noi non possiamo pensare di andare in Cina o in Sudamerica, paesi dove ci sono delle realtà e delle civiltà completamente diverse dalla nostra, se non facciamo prima un Sistema europeo. Dunque, le nostre aziende devono integrarsi con altre realtà europee, vanno ripensate in chiave europea e non più solo come realtà imprenditoriali italiane, in grado, così, di raggiungere una dimensione sufficientemente grande. In tal senso è indispensabile che ci sia a livello di Parlamento europeo una legislazione unica e uniforme, trasversale a tutti i Paesi membri per quanto concerne le norme sulla fiscalità, ed in generale per tutta la burocrazia legata al sistema industriale. Infine, mi sembra utile ribadire che il successo di un qualunque

Federico Grazioli: "Per Agriconsulting, la cooperazione allo sviluppo è stata un efficace strumento di internazionalizzazione.

Quando non è stato più possibile lavorare con la cooperazione italiana allo sviluppo, ci siamo affacciati su Bruxelles e sull'Unione Europea. Abbiamo prima aperto una sede di rappresentanza e quindi costituito una società di diritto belga".

business all'estero non può non passare attraverso una rispettosa accettazione delle regole e delle diversità del Paese in cui si andrà a lavorare. Il secondo punto è il rapporto fra banche e imprese. In tal senso è stata importante per me l'esperienza maturata all'interno delle delegazioni italiane di Confindustria all'estero. Nel primo viaggio, in Cina, le banche e gli imprenditori viaggiavano l'uno accanto all'altro, ma in modo separato, parallelo; nel corso delle altre missioni, poi, in India, in Bulgaria, si è verificato un cambiamento in positivo: il sistema bancario si è fatto promotore e sostenitore delle imprese, portando avanti finanziamenti, garanzie, progetti performanti.

Ritengo che senza un sistema unico, integrato, non si possa competere con i colossi stranieri. Terzo punto: le società di ingegneria pura, per poter aggredire il mercato mondiale, debbono poter offrire pacchetti integrati, dalla finanza alla gestione del prodotto successivo. Pensare di concorrere solo per un bando esclusivo,

come quello dell'ingegneria assoluta, diventa un lavoro troppo capillare.

Salerno: Da questo punto voglio proprio ripartire chiedendo il punto di vista di Agriconsulting perché l'ingegner Di Amato ha tirato in ballo l'ingegneria pura, sostanzialmente dice che bisognerebbe tentare di fare sistema attraverso alleanze con il settore della finanza e delle costruzioni.

Grazioli: Bisogna fare attenzione e distinguere due facce della medaglia: una è l'internazionalizzazione vera e propria, l'altra è la cooperazione allo sviluppo. La cooperazione allo sviluppo ha preminentemente finalità etiche ed ha come pri-



Federico Grazioli

mo obiettivo la crescita delle economie dei paesi emergenti. Ma può anche rappresentare una buona opportunità di lavoro per le nostre imprese, che hanno esperienza in questo settore ed hanno realizzato cose importanti in tutti gli angoli del mondo. Ad esempio la nostra azienda, l'Agriconsulting, è stata costituita nel '67 da cinque giovani agricoltori, che avevano pensato di mettersi insieme apportando ognuno le proprie diverse esperienze. Per noi, la cooperazione allo sviluppo è stata un efficace strumento di internazionalizzazione: dai primi progetti in Somalia e Venezuela, abbiamo gradualmente acquisito esperienza in diversi paesi dell'America Latina e dell'Africa e abbiamo fatto anche la nostra parte con investimenti diretti in quei Paesi. Ad un certo momento, quando non è stato più possibile lavorare con la cooperazione italiana allo sviluppo, ci siamo affacciati su Bruxelles e sull'Unione Europea. Abbiamo prima aperto una sede di rappresentanza e quindi costituito una società di diritto belga. Per lavorare all'estero abbiamo fatto spesso alleanze con soci locali: in Ungheria con un socio ungherese, Peter Zwack, una persona simpaticissima, proprietario della Unicum; di recente siamo andati in Marocco e anche lì abbiamo costituito una società al 50 per cento con un marocchino, con questo affrontando anche dei potenziali rischi.

Salerno: Proprio quello che sta tentando di fare anche l'Oice, cioè di portare soggetti di Paesi diversi a incontrarsi

Raffaele Gorjux: "Ci vuole volontà, ci vuole studio, ci vuole molta fortuna e forse si riesce a fare qualche cosa su questo mercato, ma certo si sente molto la mancanza del supporto istituzionale che, in altri contesti nazionali, le società come le nostre hanno".

per creare delle *joint venture*, delle alleanze per radicare anche le società italiane sui mercati locali esteri. L'esperienza di una piccola società come la MGA dell'architetto Gorjux, invece, è diversa perché non prevede il "radicamento"...

Gorjux: Effettivamente io porto a questo tavolo un'esperienza molto, ma molto diversa, soprattutto per dimensione. La mia società impiega 12 - 13 persone e l'attività internazionale la portiamo avanti con grande interesse ma senza dipenderne - come dire - per chiudere i nostri budget. Più o meno l'inizio della nostra esperienza estera comincia quando tramonta il fenomeno della cooperazione italiana, quindi diciamo intorno a metà degli anni



Raffaele Gorjux

'90, tanto che io non ho mai conosciuto la cooperazione bilaterale italiana come cliente o potenziale committente. Fra l'altro questo è un discorso che andrebbe affrontato, perché piacerebbe a tutti, invece, poter usufruire della cooperazione bilaterale tra il nostro e gli altri Paesi ritenuti interessanti per collaborare. In tutti i casi siamo riusciti a raggiungere un certo giro di attività internazionali: in questo momento, ad esempio, stiamo portando avanti tre progetti con la Banca Mondiale. Il primo in Marocco, il secondo in Giordania, il terzo in Pakistan. L'obiettivo che ci è stato chiaro fin dall'inizio è stato quello di puntare a un certo tipo di attività in cui la dimensione non fosse un handicap ma una risorsa, piuttosto che fare il "vorrei ma non posso".

Ed esiste tutto un mercato di queste attività mirate: studi, progettazioni, direzioni dei lavori che la Banca Mondiale, in particolare, commissiona sia direttamente, sia poi in fase di implementazione dei progetti, tramite i suoi organismi, le agenzie esecutive, ecc. Il requisito indispensabile, dunque, è quello di studiare il mercato, di essere vigilanti e ricettivi

agli stimoli, in poche parole di andarsi a prendere il lavoro.

Salerno: Ma la sua attività non prevede di radicarsi sul territorio...

Gorjux: Ci sono tanti tipi di internazionalizzazioni, come è stato già detto. A me personalmente interessa il settore della cooperazione con i Paesi in via di sviluppo. In quest'area non è sempre necessario radicarsi fisicamente nei Paesi; è importante piuttosto avere delle buone alleanze, caso per caso, opportunamente individuate, e se queste alleanze sono ripetute e stabili, ben venga; ma diciamo che per fare uno studio per la Banca Mondiale in Giordania non occorre avere un ufficio ad Amman, anzi spesso sarebbe assolutamente fuori misura. Occorre, invece, fare uno sforzo grande per conoscere il cliente, conoscere la sua maniera di pensare, capire come ragiona, capire cosa gli serve, che tipo di prodotto vuole, dargli un prodotto di qualità in tempi certi e a un prezzo competitivo, dopodiché la presenza su quel mercato è difficile ma non impossibile. Non vorrei dire che è facile anche perché, come abbiamo visto prima, noi in Italia abbiamo piccole società di consulenza: un handicap grosso di partenza. L'internazionalizzazione, del resto, è un processo graduale; per quello che è il mio osservatorio questa gradualità in generale passa per un primo approccio che è quello con le cooperazioni bilaterali nazionali. Un collega spagnolo, un collega inglese, un collega americano

che vogliono fare questo tipo di attività, il primo cliente al quale guarderanno e che gli servirà a costruirsi un background di esperienze, di curricula, di expertise, ecc., sarà la propria cooperazione bilaterale. Noi non abbiamo una cooperazione bilaterale che possa aiutarci in questo senso, per cui in pratica dobbiamo già saltare il primo gradino e cercare di arrivare direttamente al secondo: questo sicuramente è un grosso handicap. A questo proposito, un'altra cosa che mi allarma molto è che alcuni strumenti, disponibili presso alcuni organismi multilaterali che in qualche maniera ci potevano aiutare, oggi cominciano a non essere più disponibili. Mi riferisco ad esempio ai trust fund presso la Banca Mondiale che sono - non so se conoscete il meccanismo - dei denari italiani che vengono resi disponibili presso la Banca Mondiale vincolati a determinate attività, come ad esempio l'Italian Trust Fund for Culture and Sustainable Development (trust fund italiano per la cultura e lo sviluppo sostenibile) che si sta esaurendo in questi giorni. Questi fondi fino a poco tempo fa costituivano una specie di "riserva di caccia": in pratica una certa percentuale (il 75%, se non mi sbaglio) era vincolato per essere impiegato con aziende italiane. Ora, invece, la "riserva di caccia" non c'è più e questi fondi andranno nel calderone e saranno utilizzati da chiunque. Questo, secondo me, è un problema gravissimo perché le aziende italiane, già svantaggiate dalla mancanza di una cooperazione bilaterale,

non possono più accedere neanche a questa piccola area protetta di mercato. Concludendo, diciamo che noi siamo cresciuti con l'amara consapevolezza di non avere alcun tipo di supporto istituzionale. La mia esperienza fondamentale è questa: ci vuole volontà, ci vuole studio, ci vuole molta fortuna e forse si riesce a fare qualche cosa su questo mercato, ma certo si sente molto la mancanza del supporto istituzionale che, in altri contesti nazionali, le società come le nostre hanno.

Salerno: Qui si tira in ballo il ruolo di grandi enti sia di cooperazione internazionale, ma anche di aiuto e di sviluppo a livello internazionale. Quindi con il dottor Passacantando, che ora è tornato in Banca d'Italia, ma per molto tempo è stato direttore esecutivo della Banca Mondiale, possiamo provare a capire perché l'Italia ha usufruito poco di questo rapporto di collaborazione con organismi internazionali di questo tipo.

Passacantando: Ringrazio gli organizzatori per avermi dato l'opportunità di partecipare a questo incontro e di riferire sull'esperienza maturata negli otto anni trascorsi in Banca



Franco Passacantando

Mondiale come Direttore Esecutivo in rappresentanza dell'Italia e di altri sette Paesi. In questo periodo ho visto cambiare proprio il tipo di attività che svolge la Banca Mondiale e anche il peso dell'Italia nelle attività della Banca Mondiale, in modo abbastanza drammatico. La Banca Mondiale ha due componenti, una è quella dei finanziamenti ai governi e l'altra è quella dei finanziamenti diretti nel settore privato, di acquisizione e di partecipazione al capitale di rischio nelle società che operano. Innanzitutto, di queste due attività quella che si sta espandendo maggiormente è la seconda e all'interno della prima, quella che si sta espandendo maggiormente è l'attività di finanziamento dei Paesi più poveri con programmi che non sono soltanto più programmi di infrastrutture civili, ma interessano la scuola, la salute, l'ambiente, la cultura, anche se adesso si sta un po' riaggiustando il tiro e si sta tornando alle infrastrutture. Sostanzialmente il mercato dei finanziamenti alle infrastrutture e ai governi è stato stazionario sui 10, 11 miliardi di dollari l'anno, mentre la componente dei finanziamenti al settore privato è in forte espansione. Ma proprio nella parte tradizionale l'Italia era molto forte. Quando sono arrivato io, nel '95 e per quattro, cinque anni, l'Italia, aveva una posizione molto elevata nell'aggiudicazione delle gare di appalto della Banca Mondiale. Ma ci sono tre categorie di cui bisogna tenere conto: le opere civili, la fornitura di beni, le consulenze. Nelle opere civili, l'Italia aveva con-

| Paesi G7 ancora relativamente forti nelle forniture di beni | | | |
|-------------------------------------------------------------|-----|-------|-----|
| Germania | 163 | Cina | 217 |
| Francia | 84 | India | 115 |
| UK | 32 | | |
| USA | 46 | | |
| Giappone | 104 | | |
| Italia | 18 | | |

| E soprattutto nelle attività di consulenza | | | |
|--------------------------------------------|------|---------|------|
| Germania | 77.2 | Cina | 11.4 |
| UK | 76.7 | India | 17.8 |
| USA | 70.5 | Brasile | 23.3 |
| Francia | 51.8 | | |
| Italia | 9.6 | | |

tratti per 300, 400 milioni di dollari l'anno negli anni '90, adesso, negli ultimi quattro, cinque anni, siamo fermi sui 70 milioni. Il problema è: quanto è colpa dell'Italia e quanto è cambiato proprio il mercato. Se andiamo a vedere nel 2004, per esempio, noi abbiamo 70 milioni di dollari di contratti, ma siamo i secondi dei Paesi del G7, ci ha superato soltanto la Francia con 90. Chi sta prendendo tutti i contratti?

Mi sono portato un po' di dati. Al primo posto la Cina, 900 milioni di dollari, la seconda è l'India, 600 milioni di dollari, il terzo è il Brasile, 669 milioni di dollari. Dunque se è vero che l'Italia sta male, il problema è che tutto il mercato si va restringendo. Questo perché ormai anche nell'*international building* ci sono molte società brasiliane, turche, cinesi, che competono all'estero. E veniamo alle altre due componenti, forniture di beni e consulenza: sulla fornitura di beni i più forti sono la

Germania, la Francia, il Giappone, gli Stati Uniti e hanno livelli più o meno simili a quelli della Cina, che ormai ci sta superando anche in questo. La Cina, per esempio, nel 2004 ha fatto forniture di beni per 200 milioni di dollari, la Germania 160, la Francia 81. Anche in questo caso l'Italia ha guadagnato solo 18 milioni di dollari.

Ma la cosa più interessante è la terza attività, che è quella delle consulenze e dei servizi, qui la Cina, l'India e il Brasile sono ancora assenti. La Cina per esempio ha 11 milioni, l'India 17, il Brasile 23. I Paesi del G7 qui sono ancora chiaramente in predominanza, la Germania ha 77 milioni, il Regno Unito 76, gli Stati Uniti 70, la Francia 52. L'Italia ha solo 9 milioni in contratti e nella graduatoria mondiale siamo scesi nel 2004 dal diciannovesimo al ventiseiesimo posto. Tra l'altro queste attività di servizi e consulenza sono le attività a maggiore valore aggiunto. Si guadagna di

più infatti sul piccolo contratto per fare uno studio su come ridurre la povertà in una regione, piuttosto che nel costruire una diga, oltre ad avere rischi più limitati. Che fare, dunque?

Prima di prendere iniziative a livello aziendale, di categoria e governative è importante analizzare i trend di mercato e i vantaggi comparati delle società italiane. Se l'esperienza della Banca Mondiale fosse confermata da analisi più ampie, ci si dovrebbe chiedere se sia davvero conveniente puntare a rafforzare settori come quello delle opere civili meno complesse, dove la concorrenza di certi Paesi in via di sviluppo è ormai difficilmente contenibile. Al contrario è necessario, a parer mio, che le società italiane si rafforzino nei servizi e negli investimenti diretti. Per raggiungere questo obiettivo sono convinto che i sussidi agli studi di fattibilità non servano a nulla.

Molto meglio dare fondi a chi utilizza quegli studi piuttosto che a chi li produce. Sta ai governi o enti con i quali si hanno in corso iniziative di cooperazione bilaterale e ad organismi internazionali per iniziative multilaterali promuovere studi di fattibilità da assegnare con gare. In questo ambito potenziare il multilaterale rispetto al bilaterale non va a scapito degli interessi nazionali che vengono

anzi serviti meglio dal rafforzamento della capacità delle imprese italiane a competere sui mercati internazionali. Noi in questo campo in Banca Mondiale abbiamo avuto delle esperienze interessanti con i trust fund: abbiamo creato o volevamo creare, perché in parte ci siamo riusciti e in parte no, dei trust fund tematici su alcuni settori in cui noi sappiamo che l'Italia è forte: ad esempio quello culturale era uno e un altro quello della difesa dell'ambiente dove esistono nel nostro Paese ottime realtà. L'idea era questa: creare trust fund tematici, affidati a istituzioni multilaterali. Se si arriva a identificare trust fund in cui si sa che le società italiane sono forti e con una certa presenza, che so, la produzione del vino per esempio, le probabilità che le società vincano la competizione internazionale sono molto maggiori. Questo è un modo, secondo me, molto più produttivo anche se più rischioso del finanziamento diretto. Ecco, da questo punto di vista io invito l'Oice ad andare a Washington perché è molto utile che voi facciate conoscere quali sono le realtà italiane anche a chi poi definisce i programmi di finanziamento e sceglie i progetti da finanziare.

Salerno: Volevo concludere questo primo giro con il Direttore dello Sviluppo Pro-

getti della Simest, Francesco Tilli, che ci può dire con quali strumenti si possono accompagnare le imprese di ingegneria all'estero.

Tilli: L'area di attività della nostra società è esclusivamente quella che prevede la decisione delle imprese di competere e di radicarsi all'estero su determinati settori. La cooperazione nella misura in cui è appannaggio del Ministero degli Affari Esteri, la parte invece di sostegno all'internazionalizzazione, che vede impegnate le aziende del settore privato, nei limiti abbastanza ampi che ci concede la legge, è gestita ormai dal '98 dalla Simest.

Dunque è importante il fatto di voler essere sui mercati internazionali, esserci sempre, esserci radicati e non vedere soltanto l'estero come una alternativa quando in Italia le cose non funzionano e soprattutto come un mordi e fuggi. Perché? Perché sicuramente anche i dati, che il dottor Passacantando stava rappresentandoci, dicono che in certe realtà o ci si è stabilmente o si finisce inevitabilmente per non esserci più. I nostri sono strumenti finanziari di sostegno, di aiuto, di accompagnamento, quindi in varia misura sussidiari, ma strettamente legati a business propri, sicuramente non sono, almeno quelli che siamo chiamati a gestire noi, un modo di fare business, sono un possibile aiuto finanziario all'attività di chi intende localizzarsi all'estero, possibilmente associandosi a realtà locali. Un secondo step, laddove si voglia passare a una forma strutturata



Francesco Tilli

più stabile, ma non ancora a una vera propria *joint venture*, può essere il finanziamento a lungo termine dell'apertura di uffici di rappresentanza e di sedi commerciali. Storicamente questi ultimi dovevano servire a promuovere i prodotti del made in Italy che più immediatamente vengono percepiti (moda, scarpe ecc.), ma negli anni si è arrivati anche a sostenere, con molta ragione, che made in Italy è anche l'intelligenza e la capacità di progettare. Quindi, si è rinnovata la legge per consentire l'apertura delle strutture finanziarie anche alle società di servizi, direi in maniera cospicua, perché arrivano a un finanziamento fino all'85% del capitale e a oltre 2 milioni di euro per un montante di spese correnti, e non di investimento. Il passo successivo, che negli ultimi anni è diventato ancora più importante, è il sostegno finanziario che possiamo offrire alle aziende di ingegneria. In almeno due o tre casi siamo riusciti a farlo attraverso *joint venture* con società di diritto locale, come prevede la legge. Cosa che in molte realtà non solo è auspicabile, ma è necessario a garantire il successo di queste iniziative. Ma abbiamo fatto anche investimenti diretti,

| Opere civili (milioni di dollari) 2004 | |
|----------------------------------------|-----|
| CINA | 884 |
| INDIA | 614 |
| BRASILE | 664 |

Francesco Tilli: "Quelli di Simest sono strumenti finanziari di sostegno, di aiuto, di accompagnamento, quindi in varia misura sussidiari, ma strettamente legati a business propri, sicuramente non sono un modo di fare business, sono un possibile aiuto finanziario all'attività di chi intende localizzarsi all'estero, possibilmente associandosi a realtà locali".

investimenti che in numerosi Paesi ci vedono con una presenza nel capitale a lungo termine fino addirittura al 49%, anche con forme sussidiarie messe a disposizione dallo Stato, e per il rimanente 51% mettendo a disposizione dei finanziamenti agevolati, in questo caso con un meccanismo di abbattimento dei tassi di interesse sulla parte italiana. Quindi direi da un punto di vista finanziario, l'esborso che una società di qualsiasi settore, ma in questo caso di ingegneria, sarebbe chiamata a fare sarebbe oggettivamente modesto. Dov'è il grosso impegno? Nella volontà di voler internazionalizzarsi davvero. Si tratta, infatti, di strumenti finanziari di sostegno che vanno restituiti in otto anni, ma che hanno un senso e che esplicano la loro massima funzione là dove c'è una reale volontà di fare, di radicarsi, di esserci e di dare a quegli investimenti un significato economico reale. Oltre a questo, e ovviamente non pretendiamo di essere né la panacea né l'unica risposta

possibile, stiamo cercando di realizzare cose diverse: accordi con Banca Mondiale, così come con la nostra consorella Sace, per offrire coperture sui rischi politici a chi fa investimenti in Paesi che presentano difficoltà sotto questo profilo; la possibilità, con le recenti norme entrate in vigore, di cominciare a studiare anche realtà più complesse, come i parchi industriali, per offrire un servizio a monte dell'inseadimento diretto. C'è poi la partecipazione ai finanziamenti di alcune banche internazionali e banche di tipo commerciale insieme alle banche italiane, così come la promozione di società di servizi in realtà come la Cina e come la Russia, ancora una volta con l'istituzione finanziaria italiana e con le principali banche locali, per cercare di offrire anche questo tipo di sponda. Infine per quanto riguarda la formazione, il finanziamento di master o corsi di approfondimento, aperti sia a neo laureati sia a quadri di provenienza dal sistema industriale, per avere una formazione a

carico del governo. Questo viene fatto utilizzando gli utili che lo Stato (che controlla il 76 per cento della Simest) ci restituisce in gestione e che vengono assegnati a progetti specifici. Il master offre ai quadri delle aziende la possibilità di frequentare un corso dai 9 agli 11 mesi di formazione specifica sulla finanza internazionale, realizzato dalle migliori università italiane sia private sia pubbliche.

Salerno: Un primo quadro di quello che c'è, ma soprattutto di quello che andrebbe fatto per sostenere il salto di qualità e di crescita dimensionale delle aziende che vogliono sbarcare sui mercati esteri lo chiederei ora al dottor Di Pietro Vice Direttore Generale del Ministero delle Attività Produttive.

Di Pietro: Ho ascoltato con interesse gli interventi dei rappresentanti delle più importanti società di ingegneria e di impiantistica italiane, rappresentanti i quali hanno elencato in maniera impeccabile le caratteristiche che dovrebbero avere al tempo d'oggi tali tipi di imprese per essere competitive all'estero. Dico ciò con un pizzico di nostalgia poiché, sulla base dei

dati della Banca Mondiale, il mercato delle grandi opere è nel tempo cambiato a sfavore dell'Italia. Negli anni '60, '70, '80 eravamo presenti praticamente in quasi tutti i Paesi con importanti lavori. In Africa, Medio Oriente e Asia operavano consorzi nazionali che vincevamo la maggior parte delle gare. Attualmente la situazione si è rovesciata. Oggi sono presenti su questo mercato altri competitors in grado di aggiudicarsi quasi tutte le commesse con un conseguente forte ridimensionamento della nostra presenza. Si è parlato poi, con grande intelligenza, di quali dovrebbero essere le singole caratteristiche di una società di servizi nel campo dell'ingegneria per potere affrontare con successo il mercato internazionale. Si è parlato di conoscenza delle lingue estere, di risorse umane, di disponibilità del personale ad andare all'estero, di capacità di dialogo con enti come la Banca Mondiale.

Tra i 450 associati dell'Oice solo 15-20 vanno all'estero, altri 40-50 provano ad internazionalizzarsi tra mille difficoltà. L'augurio è che a queste 40-50 se ne aggiungano molte altre. Il problema però è il seguente: siamo sufficientemente competitivi per raggiungere questo obiettivo? Possiamo promuovere il nostro know how tecnico, che sicuramente è notevole, se non abbiamo alle spalle la preparazione di base necessaria per poterci inserire sul mercato internazionale? Poiché il tenore delle risposte non è sempre confortante è



Tullio Di Pietro

indispensabile procedere *step by step*. Sullo sfondo vi è anche da aggiungere la questione del costo dei fattori di produzione a livello mondiale anche nel campo dei servizi. La situazione ha portato, anche in Italia, la progressiva tendenza di molte società a concepire la parte più nobile e concettuale di un progetto nel quartier generale, realizzando tutto quello che segue all'estero. L'altro giorno ho ascoltato non intenzionalmente la conversazione tra due ingegneri appartenenti ai più importanti enti elettrici e petroliferi del nostro Paese. Andavano entrambi regolarmente in Romania presso le rispettive filiali, nelle quali vengono realizzati nel dettaglio i progetti che queste stesse società vincono in Italia e all'estero. Circa gli ingegneri indiani, credo non si possa evitare, in epoca di liberalizzazione dei servizi, che lavorino presso società italiane, nè che fondino nel nostro stesso Paese delle loro società di ingegneria in competizione con quelle italiane. Ben venga ciò se servirà ad aumentare il numero complessivo di ingegneri in Italia. Dunque, se questo è il futuro, cerchiamo di adeguarci ai tempi e di programmare i processi di internazionalizzazione delle nostre imprese, evitando sprechi di risorse da parte di tutti e focalizzando con attenzione le tappe da intraprendere, all'interno dell'azienda così come all'esterno. Vincere una gara internazionale nel settore dei servizi di ingegneria non è una cosa da poco, è il frutto di una strategia oltre che di conoscenze tecniche. Ciò richiede

riforme manageriali, l'individuazione della nicchia di mercato giusta e una programmazione sul medio-lungo periodo. Sono finiti i tempi in cui era facile piazzare i propri prodotti all'estero, oggi la domanda di servizi è spesso di gran lunga inferiore all'offerta, all'estero devono andare imprenditori preparati. È inutile spingere in questa direzione coloro che obiettivamente non hanno grandi speranze. In poche parole, quando facciamo promozione, selezioniamo chi portare.

Salerno: Ma di che stiamo parlando se il processo di internazionalizzazione avviato per portare le imprese italiane a competere sui mercati esteri non ha alcuna speranza?

Di Pietro: Con questo non voglio dire che non dobbiamo andare all'estero con le nostre imprese, ma che Associazioni come l'Oice devono collaborare con le istituzioni pubbliche in quest'opera di promozione, senza sprecare risorse umane e finanziarie o realizzando eventi di scarso impatto e in cui il rapporto costi-benefici non sia bilanciato. Ritengo, inoltre, che le grandi società associate all'Oice dovrebbero giocare, all'interno dell'associazione stessa, il ruolo di tutors delle medie imprese del settore che vogliono internazionalizzarsi. Bisognerebbe, poi, in materia di programmazione, selezionare due, tre, quattro mercati al massimo evitando di andare in ordine sparso. I mezzi finanziari sono quelli che sono. È fondamentale impiegarli in una prospettiva di medio-lun-

Tullio Di Pietro: " Credo che bisogna selezionare due, tre, quattro mercati al massimo, evitando di andare in ordine sparso".

go termine. Dovremmo avere anche come obiettivo, sui mercati prescelti, e con l'aiuto di ambasciate e uffici Ice quello di reperire partners locali affidabili che ci aiutino a inserirci stabilmente. Può una piccola società con 10 addetti di cui 8 che eseguono la progettazione. In un campo molto specializzato, portare avanti un discorso di penetrazione in un mercato lontano con tutti i costi che ciò comporta? Il Map, l'Ice, la Simest e da ultimo il recente provvedimento 7525 per favorire studi di fattibilità all'estero da parte di raggruppamenti di imprese vanno nella direzione di sostenere queste ultime, nella stessa linea cioè dell'accordo di settore Map-Oice.

Ajello: Dare un incentivo a un'impresa industriale che ha



Massimo Ajello

deciso di andare a fare un investimento industriale è un aiuto sicuramente, ma non è una spinta all'indotto. Bisogna considerare il *modus operandi*

della società di ingegneria che va all'estero e, individuato un progetto di sviluppo in base alla sua esperienza e alle sue capacità, trova il committente, costruisce un pacchetto finanziario coinvolgendo un imprenditore italiano. Dunque l'investimento in promozione per questa società, anche piccola, non è inutile, perché questa società trova il modo di tirarsi dietro un pezzo di imprenditoria italiana.

Di Pietro: Lo spirito di questo strumento è diverso, bisogna leggerlo con accuratezza. Lo spirito di questo strumento è che cinque aziende che fanno calzature, piuttosto che un'altra cosa, decidono di aprire una *branch* tutti e cinque, perché tutti e cinque fanno 5 diversi tipi di prodotto, in un determinato Paese per commercializzare questo prodotto. Non avendo la forza e le risorse finanziarie per farlo, creano un consorzio.

Lo studio per la realizzazione di questo progetto viene favorito attraverso questo strumento, quindi, se lo studio di fattibilità poi risulterà positivo, nel senso che vale la pena di passare alla seconda fase che è quella dell'investimento, allora si passerà a trovare i finanziamenti per il progetto. Quante volte si fanno degli studi di fattibilità e si arriva alla conclusione che la palude

Massimo Ajello: "Bisogna considerare il *modus operandi* della società di ingegneria che va all'estero e, individuato un progetto di sviluppo in base alla sua esperienza e alle sue capacità, trova il committente, costrisce il pacchetto finanziario coinvolgendo un imprenditore italiano".

non può essere prosciugata? Dunque la mia raccomandazione è, visto che le risorse pubbliche sono limitate, di proporre delle iniziative che rientrino in un contesto strategico, questo è il passo fondamentale, cioè l'elemento fondamentale.

Dico questo perché fare dei workshop, fare delle presentazioni, serve sicuramente, ma serve se poi c'è una seconda fase, se c'è una terza fase, cioè se c'è quell'elemento di radicamento che fa sì che noi abbiamo scelto la Romania piuttosto che la Russia, cioè dobbiamo intensificare relazioni. Le aziende devono organizzarsi per cercare in un mercato di conoscere tutti quegli elementi che li possono aiutare, cioè contatti con autorità pubbliche. A questo punto vi chiedo: volete i finanziamenti agevolati o volete dei servizi Icc che funzionano?

Salerno: Sentiamo il parere dell'On. Soriero.

Soriero: Ringrazio molto i dirigenti dell'Oice che hanno sottolineato l'esigenza di una maggiore attenzione da parte di tutti i livelli istituzionali per un problema come il deficit

di internazionalizzazione del sistema Italia su cui ogni considerazione politica sarebbe ridondante. È il sistema della globalizzazione che sta mutando radicalmente, non solo i rapporti di forza. Anche gli equilibri territoriali tra gli Stati e le comunità stanno subendo delle mutazioni, perché il movimento delle merci e il sistema della distribuzione sono in diretto rapporto con la crescita del PIL. Quindi, prima ancora di preoccuparmi per la concorrenza degli ingegneri indiani, io mi porrei il problema di capire perché sta crescendo tanto il PIL in India e in Cina e invece in Italia siamo costretti a parlare di recessione ormai per il secondo trimestre consecutivo.

I dati rilevati e le conseguenti considerazioni dell'Istat richiamano a un senso di responsabilità e a una spinta in avanti, per capire come superare i limiti dei progetti di internazionalizzazione. Ho ascoltato con attenzione gli esponenti dell'Oice e ho avvertito delle difficoltà strutturali ancora esistenti. Analizzando il protocollo d'intesa, firmato con il responsabile dell'attuale governo italiano per il com-

mercio estero che, di fronte a un mercato nazionale asfittico, tenta di proiettare all'estero le società di ingegneria, mi vengono in mente alcune considerazioni che porrò alla vostra attenzione. Chi ha responsabilità politiche deve dire chiaramente che c'è un problema prioritario per l'Italia, che non è solo quello di proiettare le imprese italiane a trovare spazi in un mercato che si sta riorganizzando in maniera convulsa: se si ha chiaro qual è la missione del Sistema Italia, il problema è quello di intercettare in tempo gli spazi di qualità che il sistema imprenditoriale e anche le grandi società di ingegneria e di architettura italiane possono e debbono intercettare, a partire dalle enormi potenzialità che l'Italia ha di fronte. Gli indicatori negativi, che avete ricordato nel vostro rapporto, ci devono preoccupare per i dati che rileveremo tra qualche anno sulla realizzazione degli investimenti.

Se ora c'è una contrazione del numero dei bandi, quanto sarà contratto il numero degli investimenti realizzati?

Il compito del mondo politico deve essere quello di definire delle linee guida, di delimitare delle coordinate che

possano aiutare il sistema.

Io sto seguendo e continuo a seguire da vicino, avendolo fatto negli anni scorsi come Sottosegretario ai Trasporti, la situazione del porto di Gioia Tauro (la porto come esempio perché fa comprendere subito la natura delle proposte). In soli tre anni questo porto si è espresso straordinariamente nella sua capacità di *transshipment*, passando da poche unità a oltre tre milioni di contenitori.

Ora noi abbiamo di fronte una enorme possibilità di espansione: il porto di Gioia Tauro, che ha aiutato la crescita dell'intero sistema portuale italiano, può competere con i grandi porti del nord Europa. C'è, però, un problema, non solo di collegamenti, ma di definizione di strategie. Allora, sono a confronto due ipotesi: una è l'ingresso dell'enorme volume di merci, che arriva dalla Cina e da tutta l'Asia attraverso Suez nel Mediterraneo per essere, successivamente, veicolati attraverso Gioia Tauro e il sistema meridionale dei porti. L'altra è la via spagnola, che è quella che tende a potenziare l'approdo nei porti spagnoli per poi utilizzare al meglio le infrastrutture di velocizzazione ferroviaria che in Spagna, utilizzando meglio che in Italia i fondi europei, hanno saputo creare. Vi è una competizione enorme. L'Italia rischia di perdere un'occasione storica, cioè di svolgere a pieno la sua funzione di baricentro nel Mediterraneo. Rischia di essere ridimensionata e di essere neutralizzata rispetto ai grandi processi di internazionalizzazione e di



Giuseppe Soriero

movimentazione del sistema. Perché sto ponendo questo problema? Perché, a mio avviso, la sollecitazione che il Governo italiano e il Parlamento dovrebbero dare alle società di ingegneria ed alle strutture tecniche nazionali dovrebbe essere quella di misurarsi in un rapporto più complesso, interno ed esterno, lavorando in Italia e all'estero. Ci sono grandi progetti italiani che possono essere utilissimi per l'assetto del Mediterraneo nella fascia medio orientale e progetti internazionali che dobbiamo sapere riportare in Italia.

Penso a tutto il confronto che c'è sulla riorganizzazione dei prodotti alimentari e del "movimento del cibo" a partire dalle nuove tecniche di surgelazione.

Anche nei surgelati l'Italia è al 14, 1% rispetto alla media europea del 30,2%! Grandi processi di imprenditorialità devono essere sostenuti da grandi processi di ingegnerizzazione. Dobbiamo decidere se il sostegno debba essere dato alle società di progettazione, in quanto parte di società imprenditoriali, oppure se bisogna sostenere di più le società di progettazione in quanto tali, non solo in quanto facenti parte di consorzi più avanti dal punto di vista dell'intervento.

Io penso che l'Italia abbia bisogno di premiare di più il momento dell'elaborazione.

Noi abbiamo bisogno di competenze tecniche, scientifiche e culturali che aiutino l'Italia ad essere più forte sul piano europeo e internazionale, nel momento in cui si sta ripensando la struttura

Giuseppe Soriero: "La sollecitazione che il governo italiano e il Parlamento dovrebbero dare alle società di ingegneria, alle strutture tecniche nazionali, dovrebbe essere quella di misurarsi in un rapporto più complesso, interno ed esterno, non a lavorare solo in Italia o a lavorare solo all'estero, ma a lavorare in Italia e all'estero, perché stiamo discutendo di come ridislocare i luoghi baricentrici della logistica e del sistema internazionale delle comunicazioni".

mondiale della logistica, altrimenti rischiamo di accettare un ruolo di secondo piano: quello di essere affiliati a progetti che verranno pensati da altri. Il dottore aveva già detto della tendenza di tanti tecnici italiani a far parte di strutture di società di ingegneria e di architettura a livello internazionale, ma guidati da stranieri. Noi, invece, dobbiamo dare un impulso in più, non bisogna studiare sostegni generici, ma indirizzi mirati. Esprimo la piena disponibilità del partito che rappresento e dei gruppi parlamentari a studiare interventi precisi. Cerchiamo con la prossima legge finanziaria, data la scarsa disponibilità di risorse, di indirizzare nella maniera più giusta è più mirata le poche risorse che abbiamo a disposizione.

Salerno: La replica finale tocca all'architetto Vecchi...

Vecchi: Avete sentito la testimonianza di società di

ingegneria che sono tutte in varie forme presenti all'estero. Anche la mia è la testimonianza di un'azienda che, come ho detto prima, nel '90 e nel '91 è andata in Polonia e in Ungheria e che, avendo risorse limitate, ha seguito l'idea di concentrarsi solo su questi due paesi, ma qui di radicarsi attraverso una presenza stabile.

Dico questo perché sono personalmente convinto che per fare ingegneria in un Paese all'estero con continuità, il radicamento in quel mercato sia assolutamente indispensabile. Dalle testimonianze sentite si evidenzia che ci sono molti modi di fare internazionalizzazione. Sono d'accordo con Grazioli, che prima ha distinto almeno due grandi categorie: la cooperazione e l'internazionalizzazione nel senso di attività diretta. In questo secondo caso, il radicamento, la presenza stabile nel Paese, secondo me, è ancora più necessario.

In conclusione, tutti i modi di fare internazionalizzazione richiedono tempo e risorse; penso che nessuno si possa aspettare che il progetto dell'Oice produca risultati tangibili nel breve periodo. E' un processo che va costruito, che richiede da parte delle aziende, come abbiamo sentito, capacità competitiva e determinazione, l'impiego di risorse finanziarie e umane di qualità. Per le piccole e medie aziende, alle quali noi ci stiamo rivolgendo, si tratta di impiegare i vertici aziendali e questo può essere un problema difficile da superare. Io penso comunque che le professionalità, a cui il dottor Di Pietro faceva cenno, in Italia ci siano. Credo che l'Italia abbia capacità sia di ingegneria sia di project management. Lo sforzo che, al momento, stiamo facendo è di far funzionare bene le Antenne che abbiamo già attivato e di fornire ai nostri associati strumenti di supporto sempre più efficaci. C'è, però, il problema di "fare sistema".

Siamo convinti che le società di ingegneria siano i partner privilegiati nell'accompagnare gli imprenditori italiani che vogliono realizzare investimenti all'estero.

Pertanto è necessario lavorare perché si realizzi una sempre più stretta integrazione tra imprenditori di diversi settori, dando vita alle "filiere imprenditoriali", e tra questi e il sistema politico-istituzionale, in modo che sia realmente vivo e efficace quel "sistema paese" che è una fondamentale chiave di successo all'estero.