

■ Maria Zemira Nociti

## Vittorio Agnati Più forti all'estero

Stare su mercati globali, conoscerli, utilizzare le nuove tecnologie, collaborare di più invece di combattersi sono fattori che per esportare in USA valgono quanto la qualità del prodotto. Si può avere un prodotto meraviglioso ma se il potenziale compratore fa domande cui l'impresa non sa rispondere, il mercato è perso in partenza



**G**li Stati Uniti sono un mercato attraente per tutti i principali settori industriali italiani: 50 Stati, 325 milioni di abitanti, 20% del PIL mondiale, un'unica lingua, un'unica moneta, una sola nazione attenta ai nuovi prodotti ed alle nuove imprese. Le regole sono semplici e chiare, le risposte sono rapide, l'interesse per il Made in Italy è davvero alto. Perché non esportare? Ne abbiamo parlato con **Vittorio Agnati**, *International business developer* e *Managing partner* di GEN USA.

### **Come ha esordito nel mondo del lavoro?**

Vengo da una famiglia di imprenditori genovesi. Sono nato e vissuto a Genova fino al quarto anno di scuola superiore che ho terminato a Milano. Dopo il diploma di Liceo Scientifico, mi sono iscritto all'Università degli Studi di Bergamo dove ho conseguito la laurea in Economia e Commercio. Studiavo e lavoravo presso l'AGNATI SpA l'azienda di famiglia. La mia prima esperienza internazionale risale al 1984, quando mio padre mi inviò a Dallas per seguire

l'installazione di un grosso impianto presso un cliente statunitense.

### **Agnati SpA ha sempre avuto un legame speciale con gli USA...**

Sì, fin dall'inizio. Nel 1932 mio nonno aprì a Genova un'attività commerciale che, nel dopoguerra, trasformò in rappresentanza di alcune grandi aziende nel settore packaging e stampa operanti in Italia ed in Europa. Negli anni '50 gli americani consideravano l'Italia un Paese dove, oggi si direbbe terzialisare, la costruzione di impianti industriali, macchine, componenti ed imballaggi a basso costo. Privilegiavano distributori europei disposti a produrre conto terzi. Mio nonno fondò l'Agnati, un'officina meccanica specializzata nella costruzione e nei servizi post vendita di macchine per il packaging vendute con il marchio di una nota società americana. Dieci anni dopo l'azienda era ben strutturata e dava lavoro a trenta dipendenti. Quando il committente ebbe delle difficoltà, forte dell'esperienza maturata l'Agnati proseguì da sola, in un nuovo stabilimento a Vimercate (MB). Progettava e costruiva ondulatori,

macchine per la produzione di cartone ondulato, linee lito- latta per la fabbricazione ed il riempimento di barattoli tre pezzi per conserve. Uno dei nostri principali clienti era Simmenthal. Quando il noto marchio di carne in scatola passò a Kraft Food, abbandonammo gli imballaggi metallici per dare più spazio alla cartotecnica. Il mio ingresso in azienda è stato l'occasione per rafforzare la presenza sui mercati esteri. Negli anni '80, l'85% del nostro fatturato era realizzato all'estero.

### **Come è proseguita la sua carriera?**

Sono entrato a tempo pieno in azienda nel 1986 e dopo l'indispensabile periodo di apprendistato ho assunto il ruolo di responsabile della rete commerciale estera. I clienti che acquistavano una macchina o un impianto volevano essere seguiti da un'efficiente rete di assistenza tecnica capace di rispondere in tempi brevissimi ad ogni loro necessità. Le dogane, le valute diverse e i regimi fiscali, concettualmente molto distanti, si superavano solo costituendo società in loco. Avevamo filiali in Germania,

Spagna, UK, Brasile, Cina, Singapore e ovviamente in USA. Continuummo così fino al 2010, quando l'azienda è stata acquistata da un nostro fornitore, il Gruppo Brivio Pierino di Besana Brianza, colosso del settore meccanico, molto attivo sul mercato europeo.

### **Il ruolo dell'associazionismo**

**E' stato anche presidente di AciMGA. Quale ruolo ha l'associazionismo nello sviluppo internazionale delle imprese?**

Dal 1947, AciMGA rappresenta i costruttori italiani di macchine per l'industria grafica, cartotecnica, cartaria, di trasformazione e affini. Sono stato membro del Consiglio direttivo, ho presieduto l'associazione italiana ed Eumaprint, la corrispondente associazione europea. Le associazioni di settore che fanno capo a Confindustria danno ampio spazio al tema dell'internazionalizzazione, agiscono come catalizzatori di interessi ed apripista per le aziende interessate ad esportare. Per esempio espongono in fiere che le singole aziende non saprebbero come affrontare. Il loro principale mezzo di contatto con i potenziali clienti degli associati è un catalogo che segnala le aziende e di riflesso le ultime novità del settore. Si raggiunge l'obiettivo solo se il prodotto proposto è unico, straordinario rispetto ai concorrenti, in tutti gli altri casi il catalogo vale come segnalazione. In sintesi o l'azienda è sufficientemente strutturata da poter aprire da sola mercati complessi e riorganizzarsi in funzione di questi ultimi o l'associazionismo può parzialmente fungere da facilitatore.

**Cosa sta rendendo tutto più difficile rispetto al passato?**

La concorrenza delle nuove imprese, avvantaggiate dall'essere nate *global* e dal crescere con una visione internazionale. Si muovono dove più conviene, hanno strutture e personale adatti al mercato globale perché



molto flessibili. Per anni le aziende italiane hanno brillato in "flessibilità", intesa come attitudine nell'accontentare il cliente. Oggi il concetto di flessibilità è più esteso e le nostre aziende devono prenderne atto.

**Cosa rimprovera all'imprenditoria italiana?**

Al primo posto metterei la stanzialità. Le aziende nascono, crescono e talvolta muoiono nello stesso posto. Un secondo difetto è la tendenza dell'imprenditore ad accentrare tutto su di sé. Delega poco, vuole controllare ogni dettaglio per poter intervenire celermente all'occorrenza. Questo atteggiamento diventa un grosso limite quando l'attività si espande al punto da svolgersi a distanza. Un'azienda che voglia affrontare i mercati internazionali deve essere guidata da un imprenditore lungimirante, propenso a delegare alcune attività a manager cresciuti con una visione internazionale, disposto ad investire in sistemi di comunicazione e controllo nuovi, intelligenti, atti allo scopo. Se un tempo era essenziale avere un buon direttore commerciale, oggi è essenziale avere sistemi che permettano di comunicare in tempo reale e conoscere

istante per istante ciò che accade. Si pensi per esempio a filiere che costruiscono componenti per macchine di relativamente poco costosi, formati da particolari provenienti da diversi Paesi. Riescono a farlo perché hanno produzione e flussi logistici perfettamente sotto controllo.

**Accennava anche all'ABC (Advanced Business Collaboration)**

Per superare i limiti di ciascuna impresa è indispensabile lavorare in rete, fare squadra, trasformare i punti di debolezza in opportunità che consentano di migliorare. Chiarisco il mio pensiero con un esempio. In Cina, vi è l'abitudine di fare piani strategici di lungo periodo (20-30) anni. Qualora il Paese decidesse di dotarsi, per esempio, di 1000 nuove macchine per produrre imballaggi, 900 potrebbero essere di costruzione cinese e 100 d'importazione. Il piano prevedrebbe anche i Paesi di provenienza di queste ultime, ipotizziamo che siano India, USA ed Europa. Le migliori aziende produttrici di quest'ultima area sono tedesche o italiane. Il loro primo comune obiettivo dovrebbe

essere tenere alta la fama della produzione europea. Solo così riuscirebbero a convincere i funzionari cinesi a non acquistare altrove. La concorrenza in ambito UE verrà in un secondo momento. Ma se l'Europa perdesse la fama di miglior produttore al mondo, la probabilità di aggiudicarsi la commessa scenderebbe a zero. L'Europa partirebbe infatti al pari di altri Paesi. In Italia questa necessità di fare squadra stenta ad affermarsi, si pensi alla concorrenza non sempre leale tra aziende nate da dissidi occorsi in un'unica famiglia. Su queste basi non si va lontano. I nostri "straordinari" prodotti sono perfetti per un cliente che venga in Italia ad acquistarli, ma non bastano più quando è l'azienda ad affacciarsi su un nuovo mercato. In questo caso è necessario conoscere bene le regole ed usare ogni possibile risorsa individuale, collaborativa ed associativa che consenta di accelerare i processi, evitando errori che costano cari.

### **Un acceleratore potrebbe essere la "nuova" ICE, nata nel 2011?**

La Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane ha il compito di agevolare, sviluppare e promuovere i rapporti economici e commerciali italiani con l'estero ed opera per sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese italiane nonché la commercializzazione dei beni e servizi nei mercati internazionali. In altri termini facilita l'incontro tra domanda ed offerta, ma non può andare oltre. Le aziende italiane hanno spesso un poco saggio atteggiamento a singhiozzo. ICE crea il contatto, l'imprenditore torna in patria e quando si ripresenta ha perso credibilità. L'internazionalizzazione richiede una presenza continua e la capacità di entrare in sintonia con il cliente. Negli USA è importantissimo dimostrare di avere un ufficio in loco, con personale che non solo risponde al telefono in American English, ma che sa tutto sulla partita di baseball o football della



sera prima.

Sembrano dei sovrappiù ma in realtà sono dettagli che aiutano ad rinsaldare il rapporto di fiducia cliente fornitore.

### **Come affrontare il mercato Usa**

#### **Oggi è consulente per l'internazionalizzazione e managing partner di Gen USA....**

Ho deciso di mettere la mia esperienza a disposizione delle aziende italiane ed europee interessate ad esportare in USA. Lavoro come consulente imprenditoriale, direzionale, di comunicazione e business management internazionale sia come freelance, sia come managing partner di Gen USA. Mi occupo soprattutto, ma non solo, dei settori meccanica, impianti e macchine per produrre packaging, macchine da stampa, linee di confezionamento, materiali da imballaggio e food. Ho lavorato anche in diversi altri Paesi, ma non ho la stessa esperienza. Affianco imprenditori in grado di capire il mio grado di competenza, in questo lavoro non è possibile barare.

#### **Cosa consiglia ad una azienda che voglia esplorare il mercato USA?**

La prima grande distinzione è capire se vuole limitarsi a vendere un prodotto o se vuole esportare. Chi si affida ad un distributore tuttofare "vende", vale a dire si pone come azienda italiana che a spot vende i propri prodotti ad un importatore statunitense. Se le vendite dovessero risultare inferiori alle attese, il produttore avrebbe difficoltà a capire l'errore: se si è sbagliato prodotto, prezzo, approccio al mercato o se più semplicemente in quel periodo il distributore avesse altre priorità. Diverso è esportare, ossia affrontare il mercato

USA con la volontà di restarci. E' importante sapere che il mercato USA è completamente diverso da quello europeo per cultura, approccio, gestione. Nessun imprenditore italiano oserebbe proporsi in Cina o nei Paesi Arabi presentandosi da solo, senza parlare la lingua locale ed affidandosi ad un interprete. Si sentirebbe più sicuro avendo al fianco un esperto che conosca bene il Paese, abbia già affrontato questo iter e che goda anche della fiducia del cliente. Perché andare quindi allo sbaraglio in USA? Da soli è difficile, lo dimostra il fatto che tante aziende italiane che da decenni esportano stabilmente in altre aree hanno difficoltà ad essere altrettanto stabilmente in USA.

#### **Perché?**

Le aziende americane vogliono più garanzie, sottopongono contratti "sostanziosi", dettagliati, ricchi di pagine e di penali. Finché è stato semplice esportare altrove si è preferito non affrontare queste difficoltà, oggi vale la pena di chiedersi se ci si possa ancora permettere di trascurare le opportunità offerte dal mercato USA? Non si può poi sottovalutare il fatto che la presenza in USA facilita l'accesso ad altri mercati, è infatti sinonimo di azienda qualificata con un plus rispetto ai concorrenti. Non bisogna dimenticare che in USA i forum di consumatori che parlano di qualsiasi tipo di prodotto. I clienti commentano gli acquisti, giudicano le aziende, i prodotti e i servizi a questi correlati. Se i giudizi sono negativi le vendite svaniscono. Nel caso dei beni di largo consumo la credibilità del giudizio viene dalla reputazione dell'esperto, nel caso dei beni durevoli dalla reputazione professionale del buyer o del direttore tecnico della azienda cliente.

#### **Come lavora Gen USA?**

Dal 2010 aiuta le aziende italiane ed europee a stabilirsi nel mercato statunitense, dove le regole sono poche, chiare e rispettate da tutti. La lista positiva USA è l'esatto contrario della lista positiva che secondo gli esperti

allontana gli investitori stranieri dall'Italia. Affianchiamo l'imprenditore in Italia ed in quanto imprenditori siamo in grado di parlare la sua lingua, di comprendere i suoi dubbi e le sue perplessità, costruendo insieme un progetto su misura per la sua azienda e il suo prodotto. Non diamo ricette precostituite per poi abbandonarlo, non gli diciamo: "prendi un aereo e forse allo sbarco troverai qualcuno che ti aspetta". In Italia studiamo con lui le diverse possibilità, controlliamo i risultati dei singoli passaggi, valutiamo se e come sia il caso di correggerli, poi interveniamo in USA, sia dalle nostre sedi di New York e Miami, sia avvalendoci di una rete di specialisti dei diversi settori. Per esempio, se l'imprenditore dovesse rivolgersi a noi per la ricerca di un distributore, non gli

forniamo un elenco; attiviamo una selezione per arrivare al distributore giusto. Ne valutiamo il magazzino, il personale, l'aver lavorato già per aziende simili, aiutiamo il cliente nella stesura del contratto per evitare contenziosi in corso d'opera.

#### Chi si rivolge a voi?

Il nostro target è costituito da aziende che fatturano da 2 a 50 milioni di Euro e si propongono di esportare in USA beni o servizi per almeno 500mila USD/anno. Le aziende più piccole hanno difficoltà a restare in USA a lungo, quelle più grandi, hanno la forza per affrontare questo percorso da sole. Offriamo molteplici servizi: la costituzione di un soggetto giuridico o di una filiale in USA, la ricerca di mercato per capire se il prodotto è vendibile e come posizionarlo, la gestione

in outsourcing della logistica, il controllo della società, teniamo la contabilità presso i nostri uffici, facciamo le veci dell'imprenditore, dell'area manager e del customer service nelle attività aziendali sul territorio USA. Se l'azienda lo richiede i nostri esperti seguono il distributore sul campo esattamente come farebbe l'azienda italiana. Se il prodotto ha un mercato l'azienda potrà eventualmente in seguito sostituire il distributore con dei commerciali diretti. Tutti i nostri costi sono chiari e possono essere tagliati in qualsiasi momento.

#### Quali sono i vostri prossimi obiettivi?

Abbiamo già istituito anche GEN EMIRATES e GEN BRAZIL, stiamo pensando a GEN RUSSIA.

MA

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Ensinger 



*Prodotti TECA<sup>®</sup>, gli ingredienti per le vostre ricette migliori.*

Materiali plastici  
per la tecnologia alimentare.

Reg. UE 10/2011 - FDA - WRAS - NSF

TECAPEEK <sup>®</sup>	TECAPET <sup>®</sup>
TECAPEI <sup>®</sup>	TECAFORM <sup>®</sup>
TECASON <sup>®</sup>	TECAST <sup>®</sup>
TECAFLON <sup>®</sup>	TECAMID <sup>®</sup>
TECANAT <sup>®</sup>	TECAFINE <sup>®</sup>

