

VI EDIZIONE:  
**marketing.innova**



*Piero Petrucco*



ASSOCIAZIONE ITALIANA MARKETING



CONFINDUSTRIA UDINE

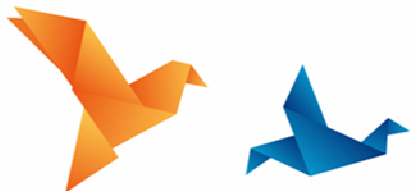
# ICOP IMPRESA DI COSTRUZIONI

Impresa familiare operante nei campi:

- grandi infrastrutture
- opere speciali in cemento armato
- fondazioni speciali
- microtunnel

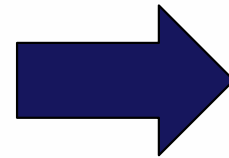
Numero dipendenti: 200

Fatturato 2010: 70 000 000 €

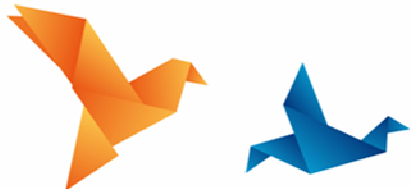


# IN PASSATO...

Azienda quale  
contesto sicuro e  
conosciuto  
“dominato”  
dall’imprenditore



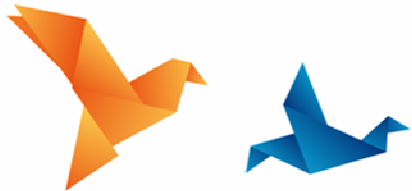
Contesto globale  
sconosciuto e  
incerto



# ... OGGI

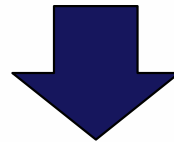
Azienda come  
ambiente  
multiforme che ha  
all'interno le  
chiavi di lettura  
del contesto  
globale

Contesto globale  
sconosciuto e  
incerto



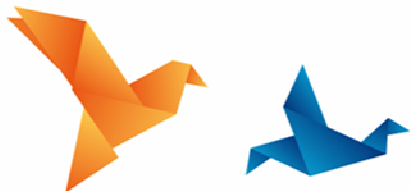
# IL PROCESSO

Assunzione ed elaborazione del concetto di globalità e interculturalità all'interno dell'impresa innescato da:



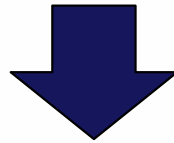
Ingresso di personale straniero:

- Manodopera non qualificata
- Manodopera specializzata (colombiani e bulgari)
- Assistenti tecnici
- Tecnici e operatori
- Responsabili operativi / manager

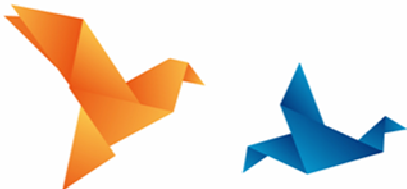


# LE CONSEGUENZE

- contatto con culture e modalità lavorative diverse
- necessità di adeguamento dell'organizzazione
- necessità di diffondere l'uso di uno codice linguistico condiviso (l'inglese) all'interno della nostra organizzazione

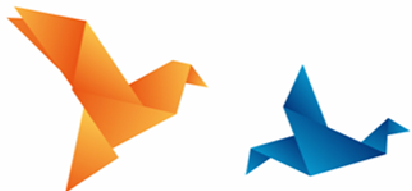


- miglioramento della capacità di adattamento dell'organizzazione alle novità e alle situazioni non conosciute
- capacità di accogliere la diversità e un migliore convivenza di culture diverse all'interno dell'impresa
- adeguamento delle modalità di comunicazione interna



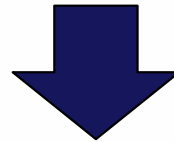
# QUINDI ...

Globalità e interculturalità all'interno dell'impresa diventano elementi decisivi per approcciare stabilmente i mercati internazionali instabili

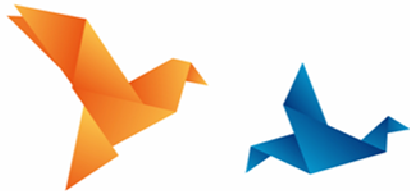


# L'APPROCCIO

Coinvolgere nelle decisioni strategiche personale esperto di diverse provenienza in grado di fornire le chiavi di lettura per approcciare altri mercati e altre culture



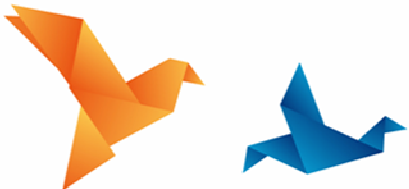
il patrimonio di conoscenze, culture e metodi di interlocuzione specifici di ciascun mercato consentono la miglior comprensione delle diverse dinamiche e favoriscono il buon esito delle iniziative



# GLI ESEMPI

## Germania

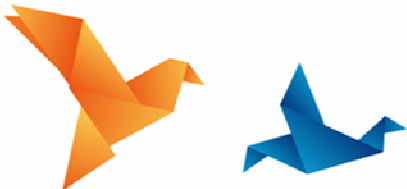
- inserimento nello staff dirigenziale di un manager tedesco che ha operato per un biennio all'interno dell'organizzazione italiana
- identificazione di un mercato di nicchia altamente tecnologico (oil & gas)
- completa ridefinizione e adeguamento del nostro sistema di HSE
- acquisizione di un primo progetto di media entità
- insediamento stabile di un organizzazione mista italo-tedesca



# GLI ESEMPI

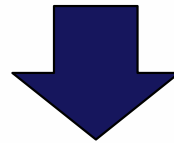
## Gli Emirati Arabi

- inserimento nello staff dirigenziale di un ingegnere malese che ha operato per un triennio all'interno dell'organizzazione italiana
- Identificazione di un mercato di nicchia: il microtunnelling
- Definizione di una partnership con primaria impresa europea in considerazione del rischio paese e della lontananza dalla sede
- Costituzione di una intera struttura di personale di provenienza asiatica, utilizzando le relazioni e le conoscenze dell'ingegnere malese

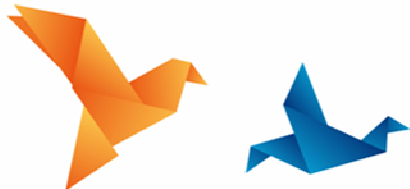


# L'APPROCCIO

Definire partnership “culturali” prima che commerciali con soggetti imprenditoriali con differenti caratteristiche



- La conoscenza di organizzazioni e conseguenti logiche manageriali diverse diventa fondamentale per un migliore capacità di comprensione dei diversi approcci che si riscontrano in un mercato globale

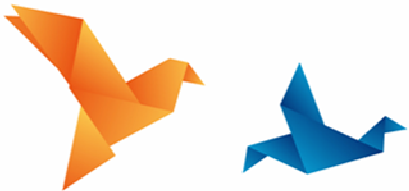


# GLI ESEMPI

## La Svizzera

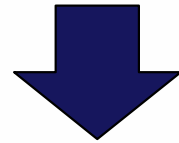
La vicinanza e la collaborazione con il management di una public company svizzera quotata in borsa, una realtà imprenditoriale totalmente diversa dalla nostra, ha consentito un graduale ampliamento degli orizzonti del board di una società familiare come la ICOP.

Sono poi maturate le condizioni per definire una partnership stabile e successivamente la costituzione di una società che ci vede partiteticamente presenti

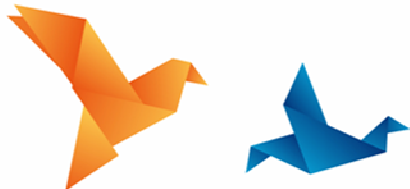


# L'APPROCCIO

Interpretare la negoziazione e il contratto come sintesi di una cultura, nel rapporto obbligatorio e nel rapporto fiduciario tra la parti – la necessità di una visione policentrica



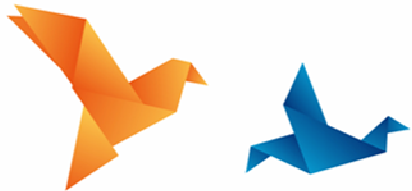
- Capacità di comprensione dell'architettura legale, di consuetudini e di abitudini proprie di ogni paese
- La necessità, nell'ambito dei contratti internazionali della ricostruzione di un punto di vista diverso, utilizzando schemi diversi da quelli cui siamo abituati



# GLI ESEMPI

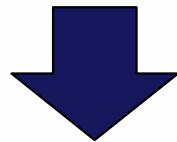
## L'Inghilterra

- L'esperienza inglese: l'approccio giuridico totalmente diverso della "common
- La "mediation"

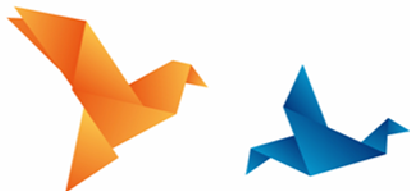


# LE DIFFICOLTÀ

Un approccio diverso da quello in precedenza descritto, motivato dalla presunzione di trovarsi in paesi confinanti, di lingua italiana, e quindi simili al nostro (la Svizzera italiana) ha prodotto difficoltà iniziali notevoli riconducibili a:

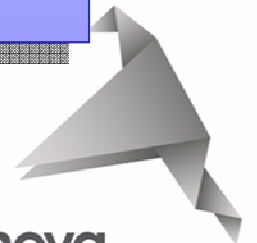
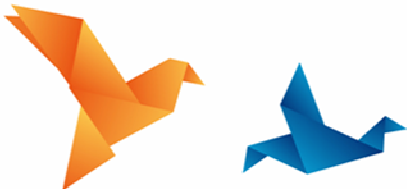


- ostilità ambientale generale
- difficoltà nella scelta di interlocutori affidabili
- difficoltà nella gestione del personale, con differenti abitudini
- poca conoscenza delle regolamentazioni contrattuali



# LE CONCLUSIONI

- Affrontare il mercato globale per un'impresa di costruzioni significa misurarsi con modelli organizzativi, sistemi di lavoro, abitudini e condizioni contrattuali diversi dal nostro.
- sperimentare preventivamente all'interno dell'organizzazione la sfida della diversità, della variabilità, dell'interculturalità, della capacità di comprensione e di accoglimento di esperienze e dinamiche diverse diventa elemento decisivo per consentire ad un'impresa di medie dimensioni di affrontare la sfida del mercato globale;



# LE CONCLUSIONI

- Il futuro della media impresa è legato alla sua capacità di perseguire mercati specifici, specializzati o di nicchia; nell'attuale mercato la media impresa di costruzioni generali non ha futuro.
- La sfida del mercato globale non è più rinviabile in considerazione delle oggettive gravi difficoltà in cui il sistema Italia si trova.

