

Come internazionalizzare la tua impresa

Descrizione

Sulle motivazioni che dovrebbero spingere un'impresa ad internazionalizzarsi è stato versato parecchio inchiostro.

In estrema sintesi, possiamo dire che i **due principali obiettivi** che si prefigge un'impresa nel momento in cui decide di internazionalizzarsi, sono l'esigenza di **ridurre i costi dei propri prodotti/servizi** oppure **aumentare i propri ricavi ampliando le aree geografiche nelle quali vendere il proprio prodotto/servizio**.

In questa occasione mi soffermerò sulla seconda necessità, in particolare pensando ad una ipotetica **PMI veneta impegnata in un'attività manifatturiera** che, a fronte di un'approfondita **analisi strategica**, valuta positivamente l'opportunità di varcare i confini nazionali.

L'importanza di un'approfondita analisi strategica

Personalmente ritengo che siano proprio la **profondità e l'accuratezza dell'analisi** a decretare il risultato finale di una tale iniziativa imprenditoriale.

Mi è capitato spesso di collaborare con imprese manifatturiere la cui unica strategia di internazionalizzazione prevedeva una semplice **replica del modello nazionale nei mercati esteri**.

Se la PMI veneta riesce ad ottenere dei risultati positivi nel mercato italiano, ciò non significa che gli stessi risultati possano essere raggiunti all'estero facendo le stesse cose che fa in Italia.

E se la stessa PMI veneta modifica il proprio modello nazionale al fine di affrontare in modo consapevole i mercati esteri, per ottenere i risultati desiderati è chiamata a **definire uno specifico modello per ciascuna delle nuove aree geografiche** nelle quali vuole impegnarsi.

Ciò che va bene in Germania, ad esempio, può non andare perfettamente bene negli Stati Uniti.

Cosa prevede una strategia di internazionalizzazione?

In termini generali, attraverso una propria strategia di internazionalizzazione l'imprenditore definisce e valuta i seguenti aspetti:

- se vi siano o meno, rispetto al sistema di offerta che l'impresa offre, delle aree geografiche nelle quali esistano reali opportunità di commercializzare il proprio prodotto/servizio;
- se l'impresa abbia la capacità produttiva per soddisfare un incremento degli ordini;
- se l'impresa sia sufficientemente strutturata per affrontare i mercati esteri;
- se l'impresa abbia le risorse finanziarie per impegnarsi sul medio-lungo periodo.

Nel caso in cui sussistano le condizioni appena indicate, l'impresa sarà chiamata a svolgere le seguenti attività:

- effettuare una precisa analisi delle aree geografiche obiettivo, con particolare attenzione al settore merceologico di riferimento;
- identificare gli intermediari commerciali locali attraverso i quali poter esportare il proprio prodotto/servizio;
- definire una strategia commerciale e di marketing adeguata rispetto alle caratteristiche peculiari di ogni singola nuova area geografica.

Come scegliere un Paese per internazionalizzare la tua impresa

Nella scelta di un Paese estero quale obiettivo dell'internazionalizzazione d'impresa entrano in gioco diverse variabili che devono essere considerate sia singolarmente sia a livello globale.

Possiamo ridurre a tre, gli ambiti principali che influenzano la scelta di un Paese obiettivo.

1) Valutazione dell'attrattività del Paese

Il **livello di attrattività** di un Paese può essere individuato grazie a diverse tipologie di analisi.

I dati significativi si possono ottenere da proprie ricerche, dall'analisi dei dati già esistenti e ottenuti da fonti esterne, ad esempio i report per Paese, disponibili sul sito dell'associazione delle camere di commercio italiane all'estero, oppure ancora, dall'analisi di dati e informazioni del commercio internazionale relativo al settore di interesse, in buona sostanza i dati statistici, disponibili sul sito dell'organizzazione mondiale del commercio.

Nelle analisi per la valutazione dell'attrattività di un Paese non possiamo non pensare ad un'analisi del settore merceologico nel quale l'azienda sta pensando di entrare.

In questa fase, oltre alla stima della domanda potenziale, sarà necessario approfondire sia i dati relativi alla categoria di prodotto di nostro interesse sia valutare attentamente gli indicatori settoriali normalmente rilevati dalle statistiche internazionali.

Rientrano in questa fase tutte le osservazioni relative alle analisi sulla **segmentazione**, le **analisi sulla concorrenza** e l'identificazione dei **fattori critici di successo**.

2) Modalità organizzative con le quali l'impresa decide di operare

Se l'obiettivo dell'azienda è la vendita dei suoi prodotti/servizi in una determinata area geografica, la scelta sulle modalità con le quali svolgere tali attività sul posto è un'altra questione di primaria importanza.

Si tratta di un Paese diverso da quello d'origine e, in funzione di ciò che l'azienda vuole ottenere e delle risorse disponibili, **le modalità con le quali strutturare la propria presenza possono essere diverse**.

La struttura organizzativa scelta dall'impresa per rappresentarla nel Paese obiettivo, diventa l'unico contatto diretto con l'impresa stessa per i vari intermediari commerciali e i clienti.

Per questa ragione, la struttura organizzativa è un importante **strumento di marketing**.

L'impresa ha la possibilità di scegliere tra diverse tipologie di strutture organizzative.

Può optare per una **struttura commerciale diretta** composta da *export sales manager* oppure una **indiretta** composta da agenti di vendita locali o distributori.

Esistono, infine, altre forme organizzative quali l'**ufficio di rappresentanza**, la **filiale** e la **sede secondaria**.

La scelta è normalmente condizionata da fattori strategici ed economici.

3) Eventuali fattori di rischio

Nel momento in cui un'azienda decide di valutare l'opportunità di espandere le proprie attività nei mercati esteri, non deve solamente preoccuparsi degli aspetti prettamente produttivi o legati alle vendite.

Non è sufficiente avere un prodotto/servizio potenzialmente interessante per una determinata area geografica e non lo è neppure aver raccolto dati e informazioni incoraggianti rispetto alle potenzialità sulle vendite e marginalità.

Vi sono altri aspetti di natura legale, strutturale e organizzativa che prevedono alcune competenze ben specifiche senza le quali l'internazionalizzazione può rivelarsi ben più complicata della gestione dei mercati nazionali.

L'apertura verso l'estero espone le aziende a diversi rischi. Qualche esempio tra i principali:

- rischio per **inesatta formulazione contrattuale**;
- **revoca di una commessa** in via di approntamento;
- rischio di **variazione dei prezzi** delle materie prime e dei semilavorati;
- rischi legati al **trasporto delle merci**;
- rischio di **contestazioni sulle merci**;
- rischio di **mancato pagamento** totale o parziale;
- rischio **Paese**.

Un modello vincente

L'internazionalizzazione d'impresa può rappresentare una importante opportunità per le PMI venete. Sono già molte quelle che lo fanno e i numeri delle loro esportazioni lo testimoniano.

Il fattore dimensionale non è un limite, anzi, in alcuni contesti competitivi può addirittura dimostrarsi un vantaggio anche nei confronti di grosse aziende multinazionali.

Scritto da Alessandro Parise
Sale and Market Strategist

Per ricevere periodicamente le nostre news nella tua casella e-mail,
[iscriviti alla newsletter Agorá pro.](#)

Categoria

Imprese e Società

agorapro.eu