

## **Internazionalizzazione: come scegliere il Paese**



*“Il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre  
ma nell'averne nuovi occhi.”*

*Marcel Proust*

Una ricerca svolta da Adico (Associazione Italiana per la direzione commerciale marketing e vendite), pubblicata sul Sole24Ore, ha evidenziato che il 95% delle imprese che hanno adottato una strategia di internazionalizzazione, ritiene che l'accesso ai mercati esteri sia un fattore indispensabile per assicurare la crescita dell'azienda. Nella ricerca, le aziende che non si sono ancora internazionalizzate, ma che sono interessate a farlo in un prossimo futuro, hanno indicato tra le principali difficoltà quella di individuare partner locali adeguati (61%), la scarsa conoscenza del mercato estero (58%) e la contrattualistica (42%). Per questo motivo è indispensabile realizzare analisi approfondite e complete in diverse aree geografiche, per poi scegliere il Paese in cui internazionalizzarsi e definire le modalità di accesso. Solo in tal modo si avrà una ragionevole certezza che il Paese scelto sia il

migliore dal punto di vista delle potenzialità di mercato, del ritorno degli investimenti e del rapporto costi-benefici.

### **Ma come scegliere il Paese di riferimento?**

Le aziende che decidono di espandersi a livello internazionale devono stabilire:

- In quale mercato entrare;
- Quando entrare;
- Quale modalità d'entrata usare (joint venture con un'azienda locale, investimenti greenfield, acquisizione di un'azienda già esistente, ecc.).

La scelta del Paese Target presuppone un'iniziale analisi dei possibili mercati di interesse sulla base di fattori politici ed economici (come il livello di inflazione, il tasso di crescita, ecc.) e di altri fattori quali:

- Dimensione del mercato in termini demografici;
- Il potere di acquisto dei consumatori;
- L'elasticità della domanda;
- Il Modello Organizzativo Commerciale adatto a quel mercato, come la struttura necessaria per entrare nel Paese scelto;
- I vincoli normativi e culturali;
- La numerosità dei clienti.

Una volta identificati i mercati attrattivi, le aziende devono considerare i tempi di entrata, ovvero comprendere se entrare in modo anticipato (first mover) oppure se posticipare l'entrata rispetto ai concorrenti.

Le determinanti della scelta della modalità di entrata dipendono da diversi aspetti, tra cui:

- I fattori interni all'azienda: è necessario considerare le risorse umane e le competenze disponibili, la dimensione dell'impresa e la sua capacità di reperire risorse finanziarie.
- I fattori esterni all'azienda: devono essere individuate, ad esempio, le variabili macroeconomiche e sociali rilevanti, come le caratteristiche del mercato obiettivo e del prodotto offerto, l'intensità della concorrenza, la struttura distributiva del mercato estero e la regolamentazione in materia di scambi e investimenti.

L'analisi dell'azienda e dei Paesi Target consente all'impresa di ottenere un quadro chiaro e completo sui propri punti di forza, debolezza e sulle opportunità e minacce dei diversi mercati esteri. Sulla base di tali informazioni diviene possibile scegliere in modo consapevole il Paese estero che consente di assicurare la crescita aziendale.

Il percorso di internazionalizzazione delle PMI italiane è supportato da numerosi incentivi come il Bando TEM Invitalia (pubblicato ad aprile 2021) e dal rifinanziamento delle linee SIMEST, attualmente attivo, a sostegno dei progetti di **crescita e sviluppo verso l'estero** delle aziende italiane.

**Benedetti&Co**, affianca imprenditori e manager nell'elaborazione di progetti di internazionalizzazione, nella loro implementazione e nella gestione dei rapporti con le partecipate estere. Grazie ad un team completo di esperti, Benedetti&Co è in grado di supportare l'imprenditore non solo nella fase di set-up societario, ma anche nella ricerca di personale, clienti e fornitori sul mercato estero; inoltre si occupa del monitoraggio delle imprese estere, individuando ed implementando il giusto controllo di gestione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

---

### Milano

Via S. Michele del Carso 22  
20144 Milano  
tel. +39 02 805 057 74  
[info@benedetti-co.it](mailto:info@benedetti-co.it)

### Brescia

Via Oberdan 5/7  
251 28 Brescia  
tel. +39 030 205 48 03  
[info@benedetti-co.it](mailto:info@benedetti-co.it)

### Mumbai

INDIA - 400006 Mumbai,  
Ajanta Building Flat 1.  
LD Ruparel -  
Marg. Malabar Hill  
tel. +91 - 9820088817