

Articolo di
Micaela Finzio
da
Il Sole 24 Ore

<http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Economia%20e%20Lavoro/2010/04/dieci-regole-pianificare-internazionalizzazione-impresa.shtml>

Dieci regole per pianificare l'internazionalizzazione di un'impresa

Portare un'azienda all'estero è complesso come aprire una nuova attività d'impresa. Per questo motivo l'attività di internazionalizzazione va pianificata nel migliore dei modi. Ecco dieci buone regole per riuscire a presidiare i mercati esteri.

1 - Senza un piano export non si va da nessuna

Senza un'adeguata pianificazione qualsiasi progetto di internazionalizzazione è destinato a fallire. Credere di poter semplicemente cogliere qualche occasione qua e là è rischioso e inefficiente.

Occorre raccogliere informazioni, attivare contatti, prevedere spese di viaggio, eventualmente adattare i prodotti e i servizi offerti alle esigenze dei mercati locali, ecc. Serve quindi un dettagliato piano export, fondamentale per l'accesso al credito e ai finanziamenti.

“Il successo è per il 20% capacità e per l'80% strategia. Puoi sapere come leggere, ma più importante ancora, cosa hai intenzione di leggere?”

Jim Rohn

2 - Gli obiettivi vanno definiti in base alle risorse

Per capire se un'azienda è pronta ad esportare è necessario procedere all'analisi delle risorse interne: le competenze e le esperienze del capitale umano, le capacità di marketing (di analizzare i mercati e definire un'offerta competitiva utilizzando le leve di marketing) e le risorse tecniche.

Si passa poi all'analisi delle risorse finanziarie: i costi di avvio dell'iniziativa, le previsioni di ricavo (a 3-5 anni), le fonti di finanziamento, ecc.

3 – La selezione dei mercati è fattore aritmetico

È di fondamentale importanza individuare i punti di forza dell'azienda nei diversi mercati esteri, le caratteristiche dei potenziali clienti e i punti di debolezza dei concorrenti. Per scegliere tra un paese o l'altro bisogna considerare: fattori infrastrutturali; contesto politico, economico e culturale; percentuale di mercato occupata dalle importazioni; barriere tariffarie e non; tendenze e prospettive di sviluppo; segmentazione del mercato; principali concorrenti; l'adesione ad accordi commerciali di libero scambio, unioni doganali o accordi regionali. Tutto questo va correlato e analizzato secondo modelli di calcolo predefiniti: a ciascuna variabile va attribuito un valore ponderato per arrivare a definire una graduatoria "personalizzata" dell'attrattività dei paesi.



4 - Il cuore del piano export è la strategia competitiva

Una buona strategia competitiva che guidi l'impresa all'estero comprende: l'identificazione dei segmenti obiettivo; l'analisi competitiva dei segmenti scelti; le modalità di presenza sul territorio; i possibili partner locali; il posizionamento e l'eventuale adattamento alle esigenze locali; le politiche di prezzo; le condizioni di vendita e di pagamento; le strategie di comunicazione, distribuzione e di sviluppo; la descrizione degli intermediari.

5 – L'assetto organizzativo interno dev'essere efficiente

Per gestire il processo di internazionalizzazione va ridefinita l'organizzazione interna dell'azienda: il grado di coinvolgimento della proprietà e del management; l'esperienza e la conoscenza aziendale in tema di esportazione; i rapporti tra l'esportazione e le altre attività dell'impresa; lo staff export, un vero e proprio team dedicato. È fondamentale che l'andamento del progetto sia monitorato in modo continuo e costante, per essere sempre in grado di modificare la rotta.

“Conoscere il paese dove si deve fare la guerra deve essere la base di ogni strategia.”

Principe Federico
Guglielmo I di
Brandeburgo



6 - Attenzione alle differenze culturali e normative

Alla base di ogni relazione commerciale vi è una rete di rapporti tra persone: la mancanza di attenzione alle differenze culturali può compromettere il buon esito delle trattative. Allo stesso modo la conoscenza nel dettaglio della normativa locale è d'obbligo: considerare superficialmente gli aspetti contrattuali e legali può comportare gravi perdite di denaro.

“Gli affari, sotto alcuni aspetti, sono come la guerra. Se la strategia globale è corretta, si possono compiere un certo numero di errori tattici e tuttavia l’iniziativa si rivela vincente.”

Robert Elkington Wood



7 - È bene scegliere i mezzi di pagamento più efficaci

In alcuni paesi il rischio di insoluto è molto elevato e l'attività di recupero crediti può risultare estremamente difficoltosa. Le condizioni di pagamento, in particolare i tempi tra il pagamento e la fornitura, costituiscono una leva di marketing che può risultare fondamentale: una volta definite precise condizioni di pagamento, queste vanno utilizzate sistematicamente e senza eccezioni.

8 - Non sottovalutare le criticità infrastrutturali

I trasporti sono determinanti per il successo di un'attività di esportazione: oltre ad essere innanzitutto un costo per l'impresa, vengono percepiti dal cliente come un servizio e, come tale, possono costituire un vantaggio competitivo oppure un punto di debolezza. È necessario valutare la distanza fisica tra venditore e acquirente, le difficoltà di comunicazione, i rischi di danneggiamento della merce, ecc.

9 - Va gestita al meglio la documentazione prodotta

Il commercio con l'estero tende a generare una mole di documenti che l'impresa deve essere preparata a gestire. Va raccolta tutta la corrispondenza commerciale (richieste d'offerta, offerte, conferme, contratti, cataloghi, listini, ecc.), la documentazione legale (prodotta da dogane, spedizionieri, banche, assicuratori, ecc.) e vanno predisposti i nuovi rapporti di comunicazione interna tra l'ufficio estero e le altre funzioni aziendali.

10 - L'azienda non è sola sui mercati esteri

La difficoltà di redigere un piano così articolato può apparire scoraggiante. Non è obbligatorio tuttavia fare tutto da soli. Anzi, è assolutamente sconsigliabile. Sono molti i servizi cui accedere per essere supportati nell'iniziativa, alcuni dei quali gratuiti (l'Ice, le associazioni di categoria, le aziende speciali delle camere di commercio, ecc.). Vale la pena, inoltre, valutare la possibilità di collaborare con professionisti e consulenti esterni e le opportunità di finanziamento promosse a livello nazionale, comunitario o internazionale.