

31 gennaio 2024

Lettera all'Imprenditore n. 319



Internazionalizzazione: un percorso con diversi step



“Iniziare un nuovo cammino spaventa. Ma dopo ogni passo che percorriamo ci rendiamo conto di come era pericoloso rimanere fermi.”

Roberto Benigni

Nello scenario mondiale di oggi, caratterizzato da globalizzazione, instabilità economica e saturazione di alcuni mercati, un'azienda può crescere in maniera significativa fondamentalmente in due modi: tramite acquisizioni e/o attraverso l'internazionalizzazione. Focalizzandosi su quest'ultima, è opportuno sottolineare che il processo di internazionalizzazione di un'azienda è lungo e complesso. Normalmente, prima di intraprendere un percorso di internazionalizzazione è opportuno condurre un'approfondita analisi dei mercati di interesse per valutare le opportunità e le sfide dei nuovi paesi/mercati target identificati. Comprendere le esigenze dei clienti locali, valutare la concorrenza, analizzare le tendenze di quel mercato specifico e valutare i fattori economici, politici, legali e culturali sono indispensabili per individuare rischi e opportunità. Sulla base dei risultati emersi, dovrà essere

svilupata una strategia di internazionalizzazione che definisca obiettivi, modalità di ingresso nei mercati esteri, i paesi target e le risorse necessarie.

Quali sono gli step di ingresso nei nuovi mercati?

Vi sono diverse modalità per approcciare un nuovo mercato estero, che possono essere sequenziali o indipendenti. Le principali modalità sono:

- ✓ **Esportazione indiretta:** questo è uno degli approcci più semplici, in cui un'azienda vende i suoi prodotti o servizi senza aprire filiali o stabilimenti produttivi all'estero, ma ricorrendo ad intermediari per la vendita nei mercati esteri. La vendita all'estero avviene mediante contratti ed accordi, di esclusiva e non, con importatori e/o distributori locali. I costi ed i rischi sono limitati, la gestione del processo è semplice.
- ✓ **Esportazione diretta:** l'impresa vende senza servirsi di intermediari, spingendosi maggiormente sul mercato estero prescelto, avviando contatti diretti con la clientela estera mediante una propria rete vendita attiva in loco. Tale modalità è più impegnativa dell'export indiretto, ma fornisce un maggior controllo del mercato estero;
- ✓ **Filiale commerciale:** si concentra principalmente sulle attività di vendita e marketing. Il suo scopo è promuovere e commercializzare i prodotti o servizi dell'azienda nel mercato estero. Il primo obiettivo di una filiale commerciale è proprio quello di aumentare le vendite, espandere la presenza di mercato e gestire le relazioni con i clienti. Tale modalità è più impegnativa dell'export diretto sia a livello di rischi che di investimenti, ma rende maggiormente visibile l'azienda a livello locale.
- ✓ **Filiale produttiva:** realizza direttamente la produzione di beni o fornitura di servizi. Gestisce le operazioni di produzione, assemblaggio o fornitura localmente, nel paese in cui è situata. Mentre una filiale commerciale si concentra sul lato vendite, una filiale produttiva svolge un ruolo significativo anche nella produzione dei prodotti nel mercato locale. L'obiettivo principale di una filiale produttiva è garantire la fornitura di prodotti o servizi sul mercato

locale in modo più efficiente ed economico rispetto all'esportazione diretta.

Tali step possono essere affrontati singolarmente da ciascuna azienda o in partnership con operatori locali.

Quali sono gli strumenti più utilizzati?

Tra gli strumenti maggiormente utilizzati per realizzare il processo di internazionalizzazione:

- ✓ **Licenze e franchising:** in questo approccio, un'azienda concede a un'altra azienda (nel paese di destinazione) il diritto di utilizzare il suo marchio, tecnologia e know-how in cambio di royalty o fee. Nel franchising, questa pratica è spesso associata a modelli di business standardizzati, come catene di ristoranti o negozi al dettaglio;
- ✓ **Joint Venture:** le joint venture coinvolgono la formazione di una partnership tra due o più aziende, di solito una locale e una straniera, per collaborare nell'avvio e nello sviluppo di un'attività comune. Questo approccio, se ben realizzato, può ridurre i rischi e fornire maggiori conoscenze e introduzioni locali;
- ✓ **Acquisizioni:** un'azienda può optare per l'acquisizione di un'azienda nei mercati esteri come parte della sua strategia di internazionalizzazione. Questo rappresenta un modo per ottenere velocemente presenza e know-how locali, ma richiede ingenti investimenti.

La scelta dell'approccio ideale per internazionalizzarsi in ciascun paese dipende da fattori come il settore di appartenenza, il livello di maturità, la complessità dei prodotti o servizi offerti, la disponibilità di risorse finanziarie e umane. Spesso le aziende iniziano con un approccio "soft" (come ad esempio l'esportazione indiretta o diretta) per poi, una volta testato il mercato e acquisita maggior conoscenza ed esperienza passare ad una modalità più strutturata.

Benedetti&Co, affianca imprenditori e manager nell'elaborazione di progetti di internazionalizzazione, nella loro implementazione, nello sviluppo di sinergie con partner internazionali e nella gestione dei rapporti con le partecipate estere. Grazie ad un team completo di esperti, siamo in grado di supportare l'azienda non solo nella fase di set-up, ma anche nella ricerca di personale, clienti, fornitori e partner nei mercati esteri; inoltre ci occupiamo del monitoraggio delle imprese estere, individuando ed implementando il giusto controllo di gestione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Milano

Brescia

Mumbai

Via S. Michele del Carso 22
20144 Milano
tel. +39 02 805 057 74
info@benedetti-co.it

Via Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 205 48 03
info@benedetti-co.it

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