

17 dicembre 2025

Lettera all'Imprenditore n. 405

Benedetti&Co

La sfida dell'internazionalizzazione: dove crescere all'estero?



*“Vi sono due tipi di aziende:
quelle che cambiano e quelle che scompaiono.”*

(Philip Kotler)

Per le aziende italiane, l'espansione verso mercati esteri rappresenta una delle strategie più efficaci per consolidare la propria posizione competitiva e aumentare la crescita nel lungo periodo. Il mercato interno presenta limiti strutturali legati sia alla dimensione complessiva sia all' "inverno demografico" portando scompensi tra domanda e offerta ed intensificando sempre più la competizione. Di conseguenza, le imprese devono necessariamente guardare oltre i confini nazionali, sia per incrementare i loro ricavi, sia per compensare il calo del mercato domestico.

L'internazionalizzazione non è tuttavia un processo che può essere improvvisato. L'ingresso in un nuovo mercato non consiste semplicemente nel replicare l'offerta esistente in un diverso Paese, bensì nell'adattarla a un

sistema di bisogni, percezioni e comportamenti che spesso sono differenti dal contesto italiano.

Prima di scegliere un Paese, bisogna scegliere un metodo

La prima domanda che un'impresa dovrebbe porsi non è «in quale Paese andare?», ma **«perché internazionalizzarsi e con quali risorse?»**.

Troppo spesso la spinta verso l'estero nasce da fattori occasionali: una richiesta inattesa, una fiera promettente, un contatto commerciale. Ma un percorso di espansione affidabile non nasce da un'opportunità estemporanea: nasce da **preparazione, consapevolezza e metodo**.

Prima di guardare fuori, l'azienda dovrebbe guardare **dentro di sé**: comprendere chi è, cosa la rende competitiva e quanto è realmente pronta a confrontarsi con mercati più complessi di quello domestico.

Serve quindi una fase iniziale di **autovalutazione** che misuri:

- ✓ la robustezza dei processi e degli strumenti interni
- ✓ le competenze disponibili
- ✓ il livello di risorse economiche e manageriali
- ✓ l'adattabilità dell'offerta

Solo su queste basi si potrà definire un percorso di internazionalizzazione strutturato e sostenibile.

Un metodo scientifico per scegliere dove investire

Per evitare scelte istintive o influenzate dall'opportunità del momento, è necessario adottare un approccio scientifico, che aiuti a identificare i mercati più coerenti con le potenzialità dell'impresa, fondato su quattro principi:

- ✓ **Conoscenza:** conoscere a fondo sé stessi, i Paesi e i mercati Target, attraverso dati e ricerche, analisi strutturate e missioni in loco.
- ✓ **Oggettività:** basare le decisioni su parametri misurabili e comparabili, ma senza trascurare la visione.
- ✓ **Focalizzazione:** selezionare accuratamente le opportunità reali, definendo una scala di priorità e concentrare le risorse disponibili su pochi progetti.
- ✓ **Adattamento:** valutare la possibilità e la volontà di adeguare prodotto, comunicazione e modello di business ai diversi contesti.

Questo approccio permette di rispondere in modo consapevole alla domanda: **dove sono le opportunità adatte a noi?**.

Come si individuano i mercati più coerenti per la nostra azienda?

Scegliere i Paesi Target vuol dire confrontare le diverse economie e i diversi mercati, sulla base di una serie di variabili, tra cui:

- ✓ dinamica della domanda di mercato
- ✓ stabilità politica ed economica
- ✓ rischi valutari
- ✓ livello di legalità e rischio paese
- ✓ barriere normative e doganali all'ingresso
- ✓ costi logistici e facilità di accesso
- ✓ presenza e forza dei prodotti competitor e delle aziende competitor locali
- ✓ infrastrutture fisiche e digitali
- ✓ protezione di marchi e brevetti
- ✓ quadro normativo fiscale
- ✓ disponibilità di manodopera e manodopera specializzata
- ✓ livello di valorizzazione del Made in Italy
- ✓ usi e costumi

Ogni mercato può sembrare interessante per motivi diversi, ma solo **un'analisi comparata** permette di capire quali Paesi offrano un reale potenziale di sviluppo e i relativi rischi, in relazione al modello di business che si vuole sviluppare e alle caratteristiche dell'azienda. Ad esempio, un paese potrebbe essere interessante per le esportazioni, ma non adatto, in quanto ad elevato rischio, per sviluppare una filiale o un sito produttivo.

Crescere all'estero richiede visione, metodo e costanza

L'internazionalizzare un'azienda, pertanto, richiede una visione di medio-lungo periodo e necessita, oltre che di un'adeguata organizzazione, anche della capacità di comprendere le culture locali, costruire relazioni internazionali e effettuare investimenti adeguati e coerenti. L'internazionalizzazione non può comunque prescindere da un continuo adattamento strategico e da un presidio costante dei mercati Target.

Non esiste una risposta universale alla domanda «dove conviene crescere all'estero?»: perché ogni azienda deve identificare i Paesi e i mercati più coerenti con la propria identità, le proprie risorse e la propria organizzazione.

Benedetti&Co, affianca imprenditori e manager nell'elaborazione di progetti di internazionalizzazione, nella loro implementazione, nella gestione e nel monitoraggio dei rapporti con le partecipate estere. Grazie ad un team internazionale di esperti, è in grado di supportare l'imprenditore non solo nella fase di set-up societario, ma anche nella ricerca di personale, clienti e fornitori sui mercati esteri e nel monitoraggio delle imprese estere, individuando ed implementando sistemi di controllo di gestione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Brescia

Via G. Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 2054803
info@benedetti-co.it

Milano

Via G. Zanella 41
20133 Milano
tel. +39 02 805 057 74
info@benedetti-co.it

Mumbai

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