



autore dell'articolo: Cianca Fabrizio - Ma.Ve.Co-Consulting

(Consulente, Progettista e Docente di Programmi Formativi Area Marketing, Vendita e Comunicazione. Socio AIF Associazione Italiana Formatori. Membro della Segreteria della Presidenza della Università Popolare "Sabina Eretum" e Consigliere per il settore Marketing.)

I vantaggi dell'internazionalizzazione

Intraprendere un'attività di esportazione consente di cogliere una serie importante di opportunità di sviluppo e prosperità per l'impresa. Alcune sono facilmente individuabili e riguardano i risultati ottenibili nel breve e medio periodo in termini di volume d'affari e contribuzione. Altre sono meno immediate, ma altrettanto importanti: si riferiscono allo sviluppo dell'azienda sul medio – lungo periodo, all'aumento della sua competitività e della possibilità di costruire barriere nei confronti della concorrenza.

Vediamo quali sono i vantaggi di cui può beneficiare una impresa nella penetrazione nei mercati esteri.

Aumento del giro d'affari. È il vantaggio più ovvio e più immediato: le vendite della vostra azienda dipendono sia dalla competitività dell'azienda stessa, sia dalla dimensione del mercato a cui essa si rivolge. Intraprendere un'attività di esportazione consente quindi all'impresa di allargare la propria base di mercato.

Aumento dei profitti. Se l'entità delle vendite aggiuntive ottenibili sul mercato estero è tale da non incidere significativamente sui costi fissi, tali vendite incrementeranno la redditività complessiva dell'impresa.

Economie di scala. Quando l'attività all'estero cessa di essere una parte marginale dell'attività complessiva dell'impresa, questa intraprende un processo di crescita in termini di dimensioni, supportato dalla crescita della base di mercato, che le consente di accedere a nuove risorse finanziarie e di sfruttare i vantaggi di costo legati alla dimensione (economie di scala)

Diversificazione del rischio. L'esportazione riduce la dipendenza dell'azienda da un unico mercato, consentendole di superare eventuali periodi di recessione che dovessero colpire i singoli mercati.

Possibilità di accedere a nuove idee e nuove esperienze. Operare su mercati diversi consente di venire a contatto con nuove realtà, nuovi modi di operare, nuove idee di successo che possono essere recepite e utilizzate sia sul mercato italiano, sia sugli altri mercati di riferimento.

Risposta alla globalizzazione. La crescente globalizzazione dei mercati fa sì che nessuna azienda possa permettersi di rimanere chiusa nel proprio mercato: se non siamo noi a competere sui mercati esteri, prima o poi saranno le imprese straniere a venire a farci concorrenza sul mercato italiano. L'esperienza della competizione sul mercato internazionale, accuratamente progettata e gestita nelle migliori condizioni, consente alle aziende di costruirsi i mezzi finanziari e le competenze manageriali, per competere con i concorrenti stranieri anche sul mercato domestico.

Aumento della competitività sul mercato interno. Come già detto, le vendite dipendono sia dalla dimensione del mercato di riferimento, sia dalla competitività dell'azienda nei confronti dei concorrenti. Le caratteristiche necessarie alle aziende per competere sui mercati internazionali, l'esperienza, le competenze e le risorse acquisite, andranno a costituire un vantaggio competitivo importante nei confronti di quelle aziende che limitano la loro area di attività al mercato italiano.

Fattori che influenzano la scelta di una strategia di internazionalizzazione

Diversi sono i fattori che determinavano la scelta delle imprese di avvicinarsi ai mercati esteri.

- **caratteristiche dell'impresa:** in particolare le dimensioni, la cultura del management, esperienze già fatte, il grado di innovazione;
- **Caratteristiche del mercato domestico :** elevata competizione, scarso assorbimento del prodotto,..
- **L'atteggiamento** verso l'internazionalizzazione (Passivo, Reattivo o Attivo);
- **stadio del ciclo di vita** internazionale del prodotto.
- Dinamiche dei **Costi Comparati** che possono suggerire il trasferimento di parte o tutta la produzione all'estero, trasferimento del solo Know-How, ect;
- **grado di esperienza** verso un determinato mercato. Quando il mercato è ancora poco conosciuto si possono preferire strategie meno rischiose e costose, come la vendita indiretta o forme di Partnership per condividere il rischio o diminuirlo grazie all'esperienza del partner;
- **tipo di prodotto o di servizio**, in relazione alla sua forza competitiva, al suo grado di innovazione o al suo bisogno di assistenza pre e post vendita che possono comportare un canale breve e controllato, o al contrario, se l'impresa è piccola, si rende necessario l'intervento di un distributore specializzato;
- **caratteristiche del mercato estero**, in relazione alla facilità di accesso, alle barriere di entrata, alla concentrazione e forza della concorrenza, la presenza di canali di vendita efficienti, la dimensione della domanda, la tendenza della domanda, caratteristiche economiche, socio demografiche e psicografiche idonee. Quando il mercato è molto rischioso si preferiscono forme di penetrazione indirette. Quando invece non ci sono barriere e il mercato è promettente può essere il caso di attuare una strategia di presenza diretta;

La scelta di una strategia di internazionalizzazione o di esportazione dipende quindi da diversi fattori. È compito dell'impresa valutarli, analizzarli con senso realistico e oggettivo.

Gestione della crescita dell'impresa

Tanti possono essere gli elementi che possono determinare il successo dell'impresa nei mercati internazionali. È difficile individuarne uno o alcuni. Spesso è la combinazione simultanea di diverse variabili strategiche che ben elaborate, gestite e contestualizzate in un ben preciso momento favorevole, possono far aggiungere all'impresa quel grande successo sperato.

Alcuni fattori di successo che combinati insieme in un unico sforzo sinergico possono contribuire al successo dell'impresa:

- approfondita conoscenza del paese e del mercato di esportazione
- approfondita conoscenza delle dimensioni del mercato e del suo trend di sviluppo
- segmentazione dei clienti sulla base di diversi elementi e scelta dei segmenti di target in base a un'analisi sui volumi, redditività, accessibilità, trend di crescita dei volumi
- flessibilità nell'adattare i prodotti alle specifiche esigenze della domanda
- approccio strategico con visione a medio lungo/ termine
- analisi finalizzata a sviluppare strategie vincenti nel paese
- approfondita conoscenza di tutti i fattori interni ed esterni all'azienda (SWOT Analysis o FDOM Forza-Debolezza-Opportunità-Minacce)
- conoscenza della struttura distributiva del paese
- supportare la crescita adeguando anche l'organizzazione interna dell'azienda
- integrazione dei servizi commerciali e di marketing
- cooperazione tra tutte le aree dell'impresa e comune visione internazionale
- definizione e differenziazione delle strategie commerciali e di marketing per i differenti segmenti e canali
- controllo di tutte le attività di concorrenti, al fine di essere in grado di anticiparle un reagire prontamente
- investimento nella formazione della forza vendita e dei distributori
- creare, individuare, ampliare i fattori critici di successo (fattori competitivi) del prodotto/servizio che differenziano l'impresa dalla concorrenza.
- individuare elementi di differenziazione non tangibili dai concorrenti
- programma di incentivazione alla rivendita e al canale di distribuzione
- programmi di promozione alla vendita verso il trade e verso il consumatore o utilizzatore
- attività di comunicazione coerenti con il prodotto e l'immagine aziendale, efficaci dal punto di vista persuasivo, collocati nei giusti media
- senso del tempo (timing) per cogliere con immediatezza le opportunità offerte dal mercato e il cambiamento nelle tendenze della domanda
- clima aziendale positivo, entusiasmo del gruppo di lavoro, stessa "vision", senso forte di appartenenza alla società
- abilità da Leadership del management o della proprietà

- continuo miglioramento dell'intero sistema EDP al fine di:
 - ° valorizzare e strutturare le informazioni patrimonio dell'azienda
 - ° conoscenza sempre più approfondita della clientela per promuovere politiche di personalizzazione per accrescere la soddisfazione del cliente e la sua fidelizzazione (marketing One-to-One e CRM)
 - ° controllo del sistema finanziario e contabile
 - ° controllo dei budget

Atteggiamento delle PMI verso l'internazionalizzazione

Diverso è l'atteggiamento delle imprese verso l'internazionalizzazione.

- **Atteggiamento Passivo** : L'azienda è sollecitata da compratori esteri che sono venuti a conoscenza del prodotto da fonti diverse da quelle dell'azienda. L'azienda, vende al compratore e ritorna in uno stato di passività.

- **Atteggiamento Attivo** : l'azienda pianificata la sua crescita all'estero per motivi di profitti e obiettivi di crescita, processo tecnologico avanzato, esperienza del management, sfruttare un vantaggio competitivo (leadership di costo o di innovazione di prodotto), individuazione di opportunità del mercato, diventare più competitivi acquisendo nuove economie di scala, o diventare più competitivi acquisendo nuove conoscenze, sfruttare differenti fasi del ciclo di vita internazionale del prodotto

- **atteggiamento reattivo**: pressione della concorrenza, mancanza di assorbimento del mercato locale quindi ricerca occasionale di surplus di produzione, processo di produzione occasionale, volontà di incrementare le vendite di prodotti stagionali, vicinanza di alcuni clienti esteri, bilanciare o attenuare i rischi di mercato.

Variabili da considerare prima di scegliere la strategia di esportazione

Il processo di scelta della strategia di penetrazione e presenza nel mercato estero si basa sulla considerazione di alcuni fattori interni all'impresa e esterni nel paese/mercato

Interni :

- disponibilità sufficiente delle risorse necessarie
- grado di conoscenza dei paesi/mercati
- esperienza del management
- obiettivi strategici di crescita

~.....

.

.

.

Esterni :

- opportunità nel mercato estero
- tipo di barriere, vincoli, rischi esistenti
- stabilità del mercato
- concentrazione e forza della concorrenza
- grado di sviluppo del paese

~

.

.

.

Una check list per l'imprenditore puo essere utile a questo punto. Fatevi le domande elencate sotto e mettetele per iscritto. Analizzatele con i vostri collaboratori, fate una analisi oggettiva e realistica.

check list di controllo

- Il nostro prodotto ha dei vantaggi competitivi forti (?
- Quali fattori critici di successo (FCS) potrebbero determinare il successo nei vari paesi esteri o nel paese individuato ?
- Quali risorse di marketing, tecniche, tecnologiche, finanziarie sono necessarie per le alternative di penetrazione. Queste risorse sono disponibili ? in che misura ?
-
- che rischi ci sono di perdere l'investimento
- quanto ci interessa le informazioni sul mercato e su i clienti target (caratteristiche, esigenze, preferenze, abitudini di acquisto, evoluzioni, dimensioni)
- quanto vogliamo mantenere il controllo sulle variabili di marketing.
- quanto rapidamente vogliamo entrare
- che quota di mercato ci proponiamo di raggiungere
- quanto saranno difendibili le posizioni raggiunte sul mercato target
- che ritorni ci aspettiamo nel medio termine e lungo termine
- quali sono i nostri obiettivi di marketing e strategici
- quali vincoli, rischi, e barriere sono presenti nel paese

Buon Export

Cianca Fabrizio

Ma.Ve.Co Consulting