



GRATIS ONLINE IL QUESITARIO

CONFERMATO L'OBBLIGO DELLA PUBBLICITÀ LEGALE

I Professionisti Rispondono

Novità online

Sezione Automotive

Rubrica Crociere

Editorial Links

In Viaggio con le Professioni

Economia

Agenti di commercio

Agenti Enasarco

Agenti Venditori

Agenti di Commercio

Job in Tourism

Lavoro nel turismo

Advertising Links

Bilancio Consolidato AL 2012

Speciale Expotraining

Alla conquista dei mercati internazionali Indietro

Le modalità di ingresso in un nuovo mercato: il decalogo per affrontare in piena sicurezza i mercati esteri

a cura di Michele Lenoci - Network Commercio estero

Dopo aver tracciato le *leve strategiche di internazionalizzazione* per le imprese italiane, evidenziamo e analizziamo gli aspetti critici da considerare nella valutazione della migliore modalità di ingresso in un nuovo mercato. Tracciamo a questo fine un Decalogo delle priorità:

1) **Check-up aziendale:** l'internazionalizzazione viene spesso vista come l'ultima spiaggia alla quale ricorrono le aziende in crisi, quando il mercato locale nazionale non tira più ed allora si va all'estero per cercare di vendere i propri prodotti, dando spesso il colpo di grazia ad una situazione già critica. Per avventurarsi nei mercati internazionali bisogna godere di "ottima salute". Internazionalizzarsi è come partecipare ad una Olimpiade, ed il buon senso impone di analizzare per primo la cosa più importante, che è lo stato di salute degli atleti (in questo caso le aziende). Invece spesso vediamo che si cerca di portare verso i mercati esteri aziende che non sono in grado neanche di camminare con le proprie gambe, perché hanno sempre ritenuto che argomenti come la certificazione di qualità (quella seria, non quella ottenuta solo per avere il bollino e basta), il controllo di gestione, lo studio e l'analisi del mercato, il check-up aziendale, etc., erano solo dei costi che non valeva la pena di affrontare. Un po' come quelle persone che fanno attività fisica per stare meglio in invece si beccano un infarto perché non avevano fatto un check-up del proprio corpo. Si può avere il miglior piano di internazionalizzazione del mondo ma se l'azienda, ed in particolare la sua Direzione, è mediocre, non si raggiungerà nessun obiettivo. Mentre invece se il piano di internazionalizzazione è mediocre ma l'azienda è seria e fa investimenti i risultati si possono raggiungere. Questo punto è propedeutico per tutto il programma d'internazionalizzazione.

2) **Personale qualificato:** i mercati esteri sono sempre più complessi e difficili. Oggi la quotidianità è fatta di emergenze continue che richiedono elevate professionalità. L'imprenditore non può da solo gestire l'azienda e contemporaneamente i mercati esteri in cui lavora. La conoscenza delle lingue è importante ma da sola non basta, anzi è il problema più facilmente risolvibile, facendo ricorso agli interpreti. Sono richieste competenze in materia di gestione aziendale, marketing, logistica, pagamenti, contrattualistica, fiscalità, dogane. E' solo con queste figure professionali adeguatamente formate, sia come personale interno che con figure consulenziali esterne, che possiamo aspirare a un fatturato costante nei mercati esteri, altrimenti ci dobbiamo accontentare di qualche ordine sporadico che ci arriva più per caso che non per meriti dell'azienda.

3) **Promozione:** negli ultimi tempi si è iniziato a capire l'importanza di far conoscere i prodotti nei mercati internazionali. Ma, anziché realizzare azioni strutturate di medio-lungo periodo, si creano tante attività "mordi e fuggi" con risultati molto scarsi. Non si può fare il pellegrinaggio di tutte le fiere senza mai tornarci oppure fare mostre e workshop in posti rinomati dove poi non si torna più: sono solo dispendio di denaro. I mercati vanno studiati, selezionati e presidiati (cioè è importante rimanervi). Se facciamo conoscere i nostri prodotti e poi scappiamo perché crediamo che i compratori si siano innamorati di ciò che produciamo, non faremo altro che replicare la situazione attuale: gli ordinativi non arriveranno, oppure si esauriranno in breve tempo a favore dei nostri concorrenti



immobiliare.it
cerca case e appartamenti **TROVA**

Publica qui la tua inserzione

PPN Perdi 5 chili in 7 giorni
Le celebrità usano questo prima dei ricevimenti.
<http://www.bbrmedia24.com>

Vodafone ADSL 20 Mega
Scopri i vantaggi della nostra offerta!
[Clicca qui!](#)

Conto Webank Zero Canone
Tasso su vincoli fino al 1,75%. Scegli tu la Durata!
www.webank.it

Potrebbero interessarti anche

1. Muore a Cortina Pier Alberto Capotosti, già presidente della Consulta. Il cordoglio di Napolitano
2. La rivincita dei negozietti sui supermercati ([salepepe.it](#))
3. Chi rende più del 6%
4. Lavoratori prossimi alla pensione e incentivo al pensionamento
5. Pensione anticipata
6. Sanatoria fiscale in arrivo
7. I 10 spogliarelli del cinema più sensuali di sempre ([GQItalia.it](#))
8. 10 alimenti che rinforzano il nostro sistema immunitario ([Wired.it](#))



che invece presidiano quel mercato, magari (anzi quasi sempre) con prodotti di qualità inferiore ai nostri ma con una migliore assistenza post-vendita.

4) Commercializzazione: non basta solo far conoscere il prodotto, ma bisogna individuarne il canale di commercializzazione più idoneo. Ogni prodotto (dal migliore al peggiore) ha il suo canale di distribuzione che va seguito e monitorato, e che cambia a seconda del mercato in cui stiamo lavorando. Invece quasi sempre si va alla ricerca di un qualunque canale distributivo, spesso quello sbagliato, come succede nell'affannosa ricerca di accordi con la Grande Distribuzione Organizzata estera da parte delle nostre piccole imprese per vendere i propri prodotti, non sapendo che generalmente in questi canali vengono imposte condizioni di fornitura e prezzi d'acquisto impossibili per la dimensione dell'azienda produttrice. Un esempio: il 90% dei produttori di vino italiano (prodotto riscuote grande successo nei mercati internazionali) ha una produzione media annua di 10.000 bottiglie (in un container ci vanno 20.000 bottiglie). Avrebbe dunque senso portarli in missione commerciale negli USA dove anche una piccola catena di distribuzione chiederà almeno qualche container all'anno?

5) Registrazione marchio: è questa una delle voci più sconosciute alle nostre PMI. Se i cinesi ci copiano è anche perché siamo noi a permetterglielo. Se non registriamo i nostri marchi e brevetti, chiunque può copiare i nostri prodotti e dobbiamo anche stare zitti. In Spagna (paese molto simile al nostro per cultura) il volume di cause discusse nei tribunali riguardanti la problematica dei marchi e brevetti è al secondo posto, dietro gli incidenti stradali. In Italia la percentuale è quasi irrilevante. Quasi sempre ci si occupa di queste problematiche quando ci arriva una lettera da uno studio legale estero che ci inibisce l'uso di quello che ritenevamo il nostro marchio.

6) Politiche di prodotto: generalmente vendiamo all'estero gli stessi prodotti che vendiamo nel mercato nazionale. Magari funziona ma più per un puro caso. I prodotti vanno adattati alle caratteristiche dei consumatori dei mercati di riferimento. Le modifiche vanno dal semplice adattamento delle etichette (come la sua traduzione), passando per il cambiamento del packaging (es.: nel Regno Unito si vendono molto bene le bottiglie di vino da 0,375 ml., formato da noi praticamente inesistente), fino alla creazione di prodotti "ad hoc" specifici per quel mercato. Un esempio lampante di questo caso è quanto succede nel settore moda in Russia. Le nostre produzioni invernali vanno bene per il loro autunno, mentre quando arriva l'inverno in Russia, con temperature di molti gradi sotto lo zero, loro sono costretti ad acquistare abbigliamento dai tedeschi e danesi che sono idonei per quel clima, ma che certo non hanno il design e lo stile italiano. Ed in effetti loro rimproverano proprio questo alle aziende italiane, di esportare in Russia abbigliamento per il clima italiano e di non sviluppare prodotti per il loro clima e che loro acquisterebbero ben volentieri.

7) Politiche di prezzo: sovente sentiamo dire alle nostre imprese per quanto riguarda i soldi provenienti dalle loro vendite di volerli "pochi, maledetti e subito". Infatti vediamo imprese che hanno margini di guadagno irrisori, mentre invece i loro importatori/distributori esteri fanno "soldi a palate" con i loro prodotti, e alle nostre imprese va bene così (quando lo sanno, invece molto spesso non lo sanno). Ma è in un momento di crisi come questo che le conseguenze di tale strategia si sentono, perché i mancati guadagni dovuti ad una inesistente politica dei prezzi fa sì che oggi le imprese non abbiano i capitali necessari per andare avanti. Anzi oggi si è tentati a lavorare ancora di più sulla riduzione dei prezzi per cercare di mantenere le vendite, con risultati che si possono ben immaginare. Elemento fondamentale di questo punto è quello di individuare i prezzi realizzati dai nostri concorrenti nei mercati di riferimento al fine di poter tarare il nostro listino prezzi sulla base del mercato di destinazione. Il listino prezzi deve essere come un abito di sartoria, non ci devono essere due uguali, ma viene adattato sulla base delle richieste del cliente (quantità, modalità di pagamento, INCOTERMS, etc.)

8) Politiche di pagamento: altra grossa carenza delle nostre imprese. Gli operatori esteri si lamentano delle aziende italiane in quanto le nostre imprese pretendono quasi sempre il solo pagamento anticipato. Ciò gli mette in difficoltà in un momento come questo dove la liquidità è scarsa, e visto che le banche non erogano prestiti, spesso non hanno i soldi per poter pagare in anticipo. Bisogna utilizzare il "marketing dei pagamenti" come strategia. Se usiamo adeguatamente



London School of Business & Finance

Gain a
GGSB MSc
Marketing
Management

Find out more >

www.LSBF.org.uk

strumenti come le assicurazioni sui pagamenti, le lettere di credito, lo "storno fattura" alla banca sulle assicurazioni dei pagamenti (per cui un'azienda che per esempio concede una dilazione di pagamento di 90 giorni a un cliente estero assicurato può farsi anticipare i soldi dalla banca in modo da non restare "fuori cassa" per questo periodo) oppure il factoring "pro soluto" (cediamo il nostro credito dilazionato a una società specializzata che ci anticipa del suo valore), consentiamo al nostro partner estero di prendere respiro e poter vendere con più tranquillità e così saremo sicuramente agevolati rispetto ai nostri concorrenti che vogliono solo il pagamento anticipato, oltre che avere la garanzia del pagamento delle nostre merci. E' chiaro che i nostri listini prezzi saranno diversi, non venderemo più con lo sconto massimo tipico del pagamento anticipato, dal momento che tutti questi servizi hanno un costo che bisogna coprire tramite la maggiorazione del nostro listino prezzi. Generalmente gli operatori esteri (soprattutto adesso che la liquidità è scarsa) preferiscono pagare qualcosa in più per i nostri prodotti ma poter disporre di dilazioni di pagamento piuttosto che scontati ma pagati subito. Basti pensare che un mercato come quello russo, dove gli operatori locali erano abituati a pagare anticipatamente, adesso chiedono le dilazioni di pagamento addirittura già per il primo ordine.

9) Logistica: altra grave carenza delle nostre imprese è che generalmente vendono "ExWorks" (franco fabbrica), per cui è il cliente estero che se la deve vedere con il ritiro della merce. In pratica le nostre aziende non vendono, ma vogliono che gli comprino i loro prodotti (dunque non un comportamento attivo ma passivo). Se invece siamo noi, con un'accorta strategia di logistica, individuando i migliori operatori con cui lavorare e vendendo "CIF", faremo sicuramente un grande piacere al nostro partner estero, ma non solo. Si tenga presente che il prezzo che il nostro cliente paga per il prodotto che acquista da noi non è quello del nostro listino "ExWorks", ma vanno aggiunti i costi della logistica. Per cui noi possiamo avere un concorrente con prezzi più alti dei nostri, ma se ha organizzato meglio e con costi più bassi la logistica, questo venderà a un prezzo finale totale inferiore rispetto a noi che magari abbiamo tagliato al massimo i nostri prezzi di vendita ma non avendo curato la logistica viene a costare complessivamente di più al cliente finale.

10) Presidiare i mercati: la nostra azienda vive grazie agli ordinativi dei nostri clienti (importatori, distributori, buyers, etc.). In questo momento dobbiamo fare di tutto per non perdere i nostri ordinativi. E' preferibile avere un diminuzione degli ordinativi ma mantenerli facendo qualche sacrificio, piuttosto che perdere il cliente perché non vogliamo rinunciare alle nostre condizioni e metterci nell'affannosa ricerca di clienti nuovi. Dunque incontrarli e ascoltare le loro problematiche e cercare di andare incontro alle loro difficoltà, perché sono anche le nostre. E' fondamentale avere dei nostri riferimenti nei mercati in cui lavoriamo che seguano le nostre attività non solo per l'apertura ma, soprattutto, per mantenere la nostra presenza ed eventualmente espanderla. Piuttosto che spendere ingenti somme di danaro in viaggi di andata e ritorno per vedere come vanno le cose (spesso con scarsi risultati) spenderemo di meno individuando le figure professionali locali più idonee per gestire in loco le nostre attività.

Per maggiori informazioni: www.commercioestero.net