

Percorso tematico
“prepararsi a esportare”:

7 Marzo 2005

Sommario

Guida alla pianificazione dell'internazionalizzazione.....	3
Perché è necessario pianificare l'internazionalizzazione.....	4
Non si potrebbe cogliere soltanto qualche occasione qua e là?.....	6
I vantaggi dell'internazionalizzazione.....	7
I rischi legati all'internazionalizzazione.....	8
Cos'è il piano export.....	9
La struttura del piano export.....	10
Background.....	10
Analisi dei mercati esteri.....	10
Definizione della strategia competitiva e dell'assetto organizzativo.....	11
Pianificazione economico finanziaria.....	12
Valutazione di percorsi alternativi.....	12
Il controllo dei risultati.....	13
Dove cercare aiuto.....	14
Comprendere il contesto e i mercati internazionali.....	15
L'attenzione alle differenze culturali.....	16
La conoscenza degli aspetti legali.....	17
La scelta dei mezzi e delle condizioni di pagamento.....	18
La criticità dei trasporti.....	19
Il problema della documentazione.....	20
Valutare le risorse e le competenze interne.....	22
Analisi delle risorse umane.....	23
Commitment.....	23
Competenze tecniche ed esperienza.....	23
Brevissimo check-up delle risorse umane.....	23
Analisi delle capacità di marketing.....	25
Analisi delle risorse finanziarie.....	27
Analisi delle risorse tecniche.....	28

Guida alla pianificazione dell'internazionalizzazione

Pianificando in modo completo e accurato il vostro progetto di internazionalizzazione, portate la fortuna dalla vostra parte. Al contrario, senza un'attività di pianificazione adeguata, vi muoverete praticamente alla cieca e le vostre possibilità di successo si ridurranno enormemente. Gli istituti di credito e gli altri soggetti finanziatori lo sanno bene, e non accordano credito alle aziende prive di un piano redatto in maniera appropriata. In altre parole, **senza un piano export non andrete da nessuna parte.**

Questa sezione è composta dalle pagine seguenti:

- Perché è necessario pianificare l'internazionalizzazione - *Vediamo nel dettaglio le ragioni per cui un'adeguata attività di pianificazione aumenta considerevolmente le possibilità di successo del progetto di internazionalizzazione*
- Non si potrebbe cogliere soltanto qualche occasione qua e là? – *Molte aziende ritengono di poter semplicemente cogliere le occasioni che si presentano. Vediamo perché tale pratica è rischiosa e inefficiente.*
- I vantaggi dell'internazionalizzazione – *Per l'impresa, i vantaggi dell'internazionalizzazione sono di carattere sia economico che strategico.*
- I rischi legati all'internazionalizzazione – *A fronte di una serie di vantaggi importanti, il commercio internazionale comporta rischi specifici che bisogna conoscere.*
- Cos'è il piano export – *Vediamo brevemente le principali caratteristiche del piano export.*
- La struttura del piano export – *Proponiamo una struttura possibile per il piano export, divisa in cinque parti principali: background, analisi dei mercati, strategia competitiva, pianificazione economico finanziaria e valutazione di percorsi alternativi.*
- Il controllo dei risultati – *Il piano è anche alla base dell'attività di controllo e monitoraggio dei risultati.*
- Dove cercare aiuto - *L'azienda non è sola nel progetto di internazionalizzazione: forniamo alcune idee riguardo a chi rivolgersi per ottenere aiuto e supporto.*

Perché è necessario pianificare l'internazionalizzazione

Portare la propria azienda su uno o più mercati esteri è un processo di complessità paragonabile all'inizio di una nuova attività d'impresa. Ora, la vostra azienda ha raggiunto una posizione soddisfacente sul mercato nazionale: siete conosciuti dal mercato e ormai conoscete tutti i segreti del mercato e della concorrenza; i vostri prodotti quindi rispondono in modo soddisfacente alle esigenze dei vostri clienti e avete una posizione consolidata nell'ambito della catena distributiva; la struttura organizzativa è perfettamente adeguata e la vostra capacità produttiva è dimensionata sulle esigenze del vostro mercato.

Pensate che nessuna di queste cose sarà più necessariamente vera quando andrete su un mercato estero.

- **Nessuno vi conosce.** Site nuovi, gli ultimi arrivati. I clienti non vi conoscono e neppure i distributori. Quanto avete impiegato a farvi un nome in Italia?
- **Non sapete nulla dei clienti.** Chi sono i clienti? Quali sono le loro abitudini, i loro bisogni, le loro preferenze? Nulla garantisce che siano uguali e neppure vagamente simili ai clienti italiani.
- **I vostri prodotti sono adeguati?** Se non sapete nulla dei clienti, non potete sapere se i vostri prodotti siano adatti a soddisfarne le esigenze.
- **Non conoscete i concorrenti.** Non sapete chi sono, non sapete quanto sono forti, non sapete cosa aspettarvi da loro.
- **Non avete distributori.** Non sapete a chi affidarvi, le modalità, i rapporti, le abitudini potrebbero essere completamente diverse.
- **Ecc.**

Proprio per la sua complessità è per l'impatto che ha sull'intera struttura aziendale, senza un'attenta e adeguata attività di pianificazione il progetto di internazionalizzazione è destinato a fallire. L'utilità del piano e di una programmazione esplicita e formalizzata delle proprie attività per un periodo il più possibile protratto nel tempo **sembra ovvia** se soltanto si facciano le seguenti considerazioni:

- ***Gli investimenti necessari all'ingresso nei nuovi mercati hanno un effetto diluito nel tempo.*** I risultati che tali investimenti determinano non si verificano istantaneamente: occorre raccogliere informazioni, attivare contatti, prevedere spese di viaggio nei paesi esteri, eventualmente adattare i prodotti e i servizi offerti alle esigenze dei mercati locali, ecc. Conquistare quote di mercato dove non siamo mai stati presenti è difficile, richiede costanza, tenacia e investimenti costanti: è quindi importante prevederne l'evoluzione per poi poterla tenere sotto controllo;
- ***Una volta deciso l'impiego di una risorsa, non è sempre agevole tornare sui propri passi:*** meglio quindi valutare a priori e in modo il più possibile esplicito gli effetti di tale impiego a fronte di utilizzazioni alternative, anche e soprattutto tenendo presenti gli elevati "costi opportunità" (ossia il mancato sfruttamento di opportunità di guadagno alternative dovuto al fatto che le risorse disponibili non possono contemporaneamente essere utilizzate in più direzioni) presenti in qualsiasi decisione aziendale e sistematicamente ignorati nella pratica;
- ***Il sistema ambiente/mercato (compresa l'azienda inserita in tale sistema) evolve nel tempo, ed è quindi opportuno non farsi prendere in contropiede da cambiamenti inattesi:*** è chiaro che non tutto può essere previsto, anzi, ma un serio sforzo di previsione può grandemente ridurre il

livello di incertezza, i rischi e le sorprese, specialmente nell'ambito di mercati di cui non abbiamo esperienza diretta e per i quali risulta ancora più importante e delicato cercare di interpretare i segnali di cambiamento e di evoluzione;

- *Come spiegato poco fa, la nostra azienda parte da una situazione di svantaggio nei confronti dei concorrenti già presenti sul mercato. **È quindi di fondamentale importanza individuare i nostri possibili punti di forza in relazioni a particolari condizioni di mercato, caratteristiche dei clienti potenziali e punti di debolezza dei concorrenti che devono essere analizzati prima di decidere l'ingresso nei nuovi mercati.** Tali punti di forza costituiranno gli elementi fondanti della strategia d'ingresso, massimizzando le probabilità di successo del progetto.*

Non si potrebbe cogliere soltanto qualche occasione qua e là?

Moltissime piccole aziende realizzano una frazione irrisoria del proprio fatturato all'estero con vendite più o meno occasionali generate da partecipazioni a fiere, contatti personali e altri canali sporadici e informali. **È ragionevole chiedersi perché l'apertura dell'azienda ai mercati esteri non possa essere condotta attraverso lo sviluppo di questi contatti seguendo le occasioni che mano a mano si presentano.** Sebbene vi siano indiscutibilmente casi di successo tra le aziende che hanno seguito questa strada, ci sono almeno due tipologie di ragioni serie che sconsigliano di perseguirla come regola:

- La prima è che **può essere estremamente rischiosa.** Vendere all'estero richiede tutta una serie di competenze e di cautele la cui importanza tende a emergere prepotentemente soltanto nel momento in cui ci si accorge – troppo tardi – di esserne privi. Mezzi di pagamento inadeguati espongono al rischio di insoluti, clausole contrattuali possono rivelarsi impugnabili per la legge del paese straniero, la scelta incauta dei mezzi di spedizione può esporci a richieste di risarcimento da parte dei clienti. I rischi aumentano poi esponenzialmente nei rapporti commerciali con i paesi in via di sviluppo (dove peraltro tende a concentrarsi la maggioranza delle opportunità). Sull'onda dell'entusiasmo, **le aziende che sviluppano la propria attività di esportazione in maniera opportunistica e non sistematica, tendono a sottovalutare tali rischi** e a non sviluppare un'organizzazione e delle competenze adeguate per affrontarli.
- La seconda è che **può essere estremamente inefficiente.** Anche nel caso in cui l'azienda si dotasse delle risorse e dell'organizzazione necessaria a proteggersi dai rischi legati alle attività di esportazione, non c'è nulla che garantisca che le occasioni e le opportunità che si presentano in modo sporadico siano le più adatte a sfruttare i punti di forza dell'azienda, ovvero che risultati migliori non potrebbero essere ottenuti su altri mercati, con altre strategie, a parità di impiego di risorse. Inoltre, sembra illogico che – una volta sviluppate le competenze interne – queste non debbano essere sfruttate in modo sistematico rivolgendosi ai mercati più promettenti attraverso la definizione di un progetto di internazionalizzazione supportato da un piano.

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.

Ecco una lista parziale dei vantaggi dell'internazionalizzazione.

- **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.

I rischi legati all'internazionalizzazione

A fronte delle opportunità e dei vantaggi citati, l'impresa internazionalizzata deve affrontare una serie di rischi aggiuntivi.

- **Rischio d'impresa.** È la tipologia di rischio che caratterizza ogni attività d'impresa. Come già detto, sui mercati esteri è aggravato dalla minore conoscenza dell'impresa del mercato, dei concorrenti, della distribuzione, ecc. oltre che dalla posizione di sostanziale svantaggio che l'azienda si trova a dover affrontare nella fase iniziale.
- **Rischio economico.** È il rischio legato all'andamento della domanda sui mercati internazionali, alcuni dei quali – specialmente quelli caratterizzati dai maggiori tassi di crescita e, come tali, più appetibili – sono caratterizzati da un alto grado di incertezza e di volatilità, che possono portare a improvvisi e importanti eventi di contrazione della domanda.
- **Rischio monetario.** Dal momento che il prezzo e la moneta in cui dovrà avvenire di pagamento sono stabiliti al momento del contratto, in presenza di dilazioni di pagamento significative, l'azienda si troverà esposta al rischio di riduzione di valore della transazione dovuto alla svalutazione della moneta estera rispetto all'euro.
- **Rischio politico.** Operando all'estero, l'impresa italiana è sottoposta alle leggi del paese straniero. Se nei paesi occidentali la possibilità di intervento dei governi nell'economia è ormai estremamente limitato, non altrettanto si può dire per la maggioranza dei paesi emergenti (Est europeo, America latina, Cina, ecc.), nei quali manovre protezionistiche improvvisate, innalzamento dei dazi, svalutazione della moneta, sono tutt'altro che infrequenti.

Il piano export deve considerare tutti questi rischi e delineare strategie di difesa sia preventivamente che in risposta al verificarsi degli eventi. Nel portale puoi trovare molte informazioni su come proteggere la tua azienda da questi rischi, in funzione dei paesi nei quali essa opera o desidera operare.

Cos'è il piano export

Il piano export è un documento scritto in cui vengono indicati gli obiettivi, spiegate le logiche strategiche e operative delle diverse fasi del progetto di internazionalizzazione e stimati esplicitamente, quantificandoli, i risultati di mercato ed economico-finanziari previsti in un lasso di tempo di almeno qualche anno.

Non si tratta quindi, soltanto, di un insieme di proiezioni e/o di obiettivi economico-finanziari, ma soprattutto di un'organica presentazione di **un'analisi della situazione di contesto** (ambiente, mercato, concorrenza, intermediari, caratteristiche e risorse aziendali) **nell'ambito di uno o più settori** o segmenti di attività specifici, di una serie di **scelte strategiche** (relative, quindi, alla destinazione delle risorse disponibili o procurabili) in funzione del raggiungimento di determinati ed **espliciti obiettivi** e, infine, della **organizzazione** (strutture, sistemi e risorse umane) e delle **azioni necessarie** per la realizzazione di tali strategie.

Nei paragrafi seguenti illustriamo nel dettaglio gli elementi del piano.

La struttura del piano export

Di seguito proponiamo una possibile struttura per il piano export. Abbiamo preferito articolare lo schema col maggior dettaglio possibile, affinché potesse davvero rappresentare una guida alla definizione di un piano aziendale concreto. Ovviamente tale struttura dovrà essere in parte adattata alle esigenze della propria azienda.

Background

La parte introduttiva del piano riassume i *fatti* dell'azienda evidenziando come questi siano alla base della decisione di internazionalizzazione e del suo successo.

1. Introduzione

- a. Breve storia dell'azienda
- b. Mission e Vision
- c. Le ragioni dell'internazionalizzazione

2. Obiettivi

- a. Obiettivi strategici aziendali
- b. Obiettivi *di mercato* dell'internazionalizzazione
- c. Obiettivi *strategici* di breve e medio termine dell'internazionalizzazione

3. Prodotti e servizi

- a. Descrizione dei prodotti e dei servizi dell'azienda
- b. Analisi dei punti di forza in ottica export
- c. Analisi dei punti di debolezza in ottica export

Analisi dei mercati esteri

Come sono stati selezionati i paesi obiettivo? Quali sono le caratteristiche principali dei paesi prescelti in relazione al settore di attività dell'impresa? E – soprattutto – quali sono le caratteristiche fondamentali della competizione sui mercati scelti? Questa sezione del piano è di fondamentale importanza per la raccolta, l'analisi e la condivisione delle informazioni necessarie per la definizione della strategia competitiva.

4. Selezione dei paesi

- a. Criteri utilizzati per la valutazione dell'attrattività dei mercati esteri
- b. Selezione del paese o dei paesi obiettivo

5. Analisi dei paesi

- a. Fattori infrastrutturali legati al settore di attività dell'impresa
- b. Contesto politico, economico e culturale
- c. Percentuale di mercato occupata dalle importazioni
- d. Barriere tariffarie e non tariffarie

-
- e. Tendenze e prospettive di sviluppo

6. Analisi dei mercati

- a. Segmentazione del mercato
- b. Criteri di scelta del mercato e fattori di successo competitivo
- c. Valutazione dei potenziali di mercato
- d. Principali concorrenti

Definizione della strategia competitiva e dell'assetto organizzativo

Il cuore del piano è la definizione della strategia competitiva dell'impresa sui mercati esteri. Particolare attenzione dovrà essere posta nella definizione delle leve di marketing in relazione alle caratteristiche dei segmenti di mercato individuate nella sezione precedente.

7. Strategie e modalità di ingresso sul mercato

- a. Identificazione dei segmenti obiettivo
- b. Analisi competitiva sui segmenti scelti
- c. Individuazione della modalità di presenza
- d. Individuazione di possibili partner locali
- e. Posizionamento dei prodotti e dei servizi ed eventuale adattamento alle esigenze dei mercati esteri
- f. Strategie di prezzo
- g. Definizione delle condizioni di vendita e di pagamento
- h. Strategia di comunicazione
- i. Strategia di distribuzione
- j. Strategie di sviluppo della forza vendita
- k. Descrizione degli intermediari

8. Articolazione dell'assetto organizzativo

- a. Determinazione e coinvolgimento della proprietà e del management
- b. Esperienze e conoscenza aziendali in tema di esportazione
- c. Rapporti tra l'esportazione e le altre attività dell'impresa
- d. Definizione dello *staff* export
- e. Questioni riguardanti il mercato del lavoro

9. Pianificazione temporale

- a. Definizione dei tempi di accesso per ogni mercato
- b. Redazione di un piano d'azione trimestrale per le aree geografiche prioritarie
- c. Redazione di un Master plan che comprenda tutte le attività del piano

10. Strategie di difesa dai rischi

-
- a. Rischi legati al mercato
 - b. Rischi di credito e di cambio
 - c. Rischi politici

Pianificazione economico finanziaria

Dopo avere analizzato i mercati e definiti gli obiettivi e la strategia di ingresso e di presenza sui mercati, occorre valutare l'iniziativa dal punto di vista economico e finanziario. È importante considerare un orizzonte temporale che permetta di valutare l'evoluzione e il consolidamento dell'iniziativa al di là delle difficoltà che inevitabilmente l'azienda incontrerà durante le prime fasi di inserimento sui nuovi mercati.

11. Pianificazione economico finanziaria

- a. Previsione dei ricavi a 3 – 5 anni
- b. Determinazione dei costi di avvio dell'iniziativa
- c. Determinazione dei costi a 3 – 5 anni
- d. Individuazione delle fonti di finanziamento
- e. Prospetti economici a 3 – 5 anni
- f. Prospetti finanziari a 3 – 5 anni
- g. Budget dettagliato dei ricavi e dei costi per il primo anno

Valutazione di percorsi alternativi

Non è affatto detto che tutto vada come nelle previsioni. Occorre individuare gli elementi che, con maggiore probabilità, possono provocare situazioni inaspettate e impreviste che possono compromettere il perseguimento degli obiettivi stabiliti e individuare piani alternativi che consentano di far fronte a tali eventualità.

12. Contingency plan

- a. Esame dei punti sensibili del piano (*trigger points*)
- b. Definizione di contromisure e piani alternativi
- c. Definizione di prospetti economico finanziari alternativi alla soluzione standard

13. Conclusioni

- a. Riassunto dei punti principali del piano
- b. Analisi dell'impatto dell'iniziativa sulla situazione attuale dell'impresa
- c. Suggesti e raccomandazioni
- d. Ringraziamenti al personale che ha contribuito alla stesura del piano

Il controllo dei risultati

Una volta redatto, il piano costituisce il principale punto di riferimento per la gestione dell'iniziativa di internazionalizzazione. Rilegato con una bella copertina di pelle gialla e dimenticato in bella mostra nella libreria dell'ufficio del presidente, sarà ben poco utile se i contenuti non vengono condivisi con tutti coloro che si occupano del progetto.

In particolare è fondamentale che l'andamento del progetto sia monitorato in modo continuo e costante, così da evidenziare tempestivamente gli scostamenti che dovessero emergere rispetto agli obiettivi e alle previsioni e orientare adeguatamente le decisioni. È appena il caso di notare che tale controllo sarebbe impossibile senza la "rotta" tracciata nel piano in termini di obiettivi – sia economici che strategici – risorse, strategie, metodologie, ecc.

Dove cercare aiuto

La difficoltà di redigere un piano così articolato può apparire scoraggiante. **Non è obbligatorio tuttavia che facciate tutto da soli!** Anzi, è assolutamente sconsigliabile. Sono molti i servizi cui potete accedere per essere supportati nella vostra iniziativa, alcuni dei quali gratuiti, **tutti – comunque – con un costo assolutamente non paragonabile a ai costi che vi potreste trovare a sostenere affidandovi all'improvvisazione.** Ricordiamo soltanto alcune delle fonti a cui rivolgersi:

- L'Istituto Nazionale per il Commercio Estero (ICE)
- Le associazioni di categoria
- Le aziende speciali delle camere di commercio
- Unioncamere
- Risorse on line (questo portale, ad esempio)

In alcuni casi, poi, vale la pena di valutare la possibilità di collaborare con professionisti e consulenti esterni, che possono apportare un validissimo supporto per tematiche e attività specifiche. Le piccole aziende sono in genere molto preoccupate dei costi che questo comporta, tuttavia l'investimento necessario dovrebbe essere valutato in base ai benefici che comporta. In particolare: quanto costerebbe all'azienda sviluppare internamente le competenze necessarie? I consulenti mettono a disposizione delle aziende un livello di esperienza e di competenza a cui queste non potrebbe altrimenti avere accesso in alcun modo. Inoltre, trasferiscono le loro conoscenze alle risorse interne all'azienda, incrementando sensibilmente la velocità d'apprendimento del personale aziendale.

Comprendere il contesto e i mercati internazionali

Nel commercio con l'estero, vi sono alcuni aspetti particolarmente critici e rilevanti. A ognuno di essi è dedicata una sezione specifica del Portale, tuttavia in questo percorso tematico abbiamo voluto definire una mappa estremamente sintetica dei temi a cui è indispensabile porre la massima attenzione, dal momento che costituiscono una possibile fonte di rischio (e – per converso – di successo, quando siano affrontati correttamente ed efficacemente) e caratterizzano in modo particolare il commercio internazionale rispetto all'attività commerciale sul mercato interno.

Questa sezione comprende le pagine seguenti:

- L'attenzione alle differenze culturali – *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.*
- La conoscenza degli aspetti legali – *Considerare superficialmente gli aspetti contrattuali e legali può comportare gravi perdite di denaro.*
- La scelta dei mezzi e delle condizioni di pagamento – *L'insoluto è uno dei rischi caratteristici del commercio internazionale. Con la scelta adeguata dei mezzi di pagamento può essere gestito efficacemente.*
- La criticità dei trasporti – *Il commercio su scala internazionale amplifica i costi e le difficoltà di questo importante servizio.*
- Il problema della documentazione – *Il commercio con l'estero tende a generare una mole di documentazione che l'impresa deve essere preparata a gestire.*

L'attenzione alle differenze culturali

Alla base di ogni rapporto commerciale vi sono la costruzione e il mantenimento di una rete di relazioni personali. Sottolineare l'importanza dell'attenzione agli aspetti culturali potrebbe sembrare banale, poco rilevante e non particolarmente urgente, tuttavia è un punto assolutamente fondamentale proprio perché – come abbiamo appena detto – i rapporti commerciali si concretizzano *praticamente sempre* attraverso relazioni tra persone. E le persone provano simpatia, rispetto e antipatia; possono offendersi ed essere insomma condizionati nelle loro scelte da tutta una serie di elementi di carattere prettamente emotivo.

Se non siete convinti di questo aspetto, pensate: andreste mai a un appuntamento con un cliente in tuta da ginnastica? Raccogliereste il sugo dal piatto con il pane a una cena di lavoro? Vi rivolgereste immediatamente con il *tu* al vostro interlocutore? Vi presentereste a casa di qualcuno che vi ha invitato a cena con un mazzo di crisantemi?

Partite dal presupposto che le vostre abitudini e i vostri comportamenti potrebbero essere inadeguati – se non proprio offensivi – nel paese estero in cui vi trovate. Non pensate che la cultura e gli usi di un paese siano assurdi o antiquati: le persone in genere sono orgogliose delle proprie radici culturali e ritengono le critiche e le inosservanze a tali aspetti una grave mancanza di rispetto e un'inaccettabile forma di arroganza. Ovviamente nessuno pretenderà che sappiate tutto e vi conformiate completamente, ma il rispetto, il desiderio di conoscere e un'attitudine di apertura verso le diversità, sono atteggiamenti sempre molto apprezzati che possono fare la differenza tra la chiusura o meno di una trattativa (oltre che costituire una fonte innegabile di arricchimento personale)

La conoscenza degli aspetti legali

La conoscenza del quadro normativo di riferimento per le vostre attività nel paese in cui operate è un aspetto di importanza fondamentale. Trascurare una differenza culturale e assumere un comportamento sbagliato può essere molto imbarazzante, trascurare un aspetto normativo può generare conseguenze che vanno dalla perdita irrimediabile di denaro alla galera. Ponete attenzione agli aspetti seguenti:

- Quando vi trovate in un paese estero rispondete alle leggi di quel paese
- Norme presenti nella legge italiana potrebbero non esserlo nella legislazione straniera e viceversa
- Contratti e titoli di credito con lo stesso nome in Italia e nel paese estero potrebbero far riferimento a quadri normativi completamente diversi
- Potrebbe essere molto difficile far valere i propri diritti in una controversia con un soggetto locale davanti a un tribunale estero
- Atti legali in Italia potrebbero non esserlo nel paese estero
- Reati di rilevanza soltanto civile in Italia potrebbero avere rilevanza penale all'estero
- Ecc.

Per tutte queste ragioni risulta evidente che dovete fare in modo di essere assolutamente tranquilli e protetti per quanto riguarda gli aspetti legali e contrattuali. Il consiglio è quindi di farvi assistere da un professionista.

La scelta dei mezzi e delle condizioni di pagamento

In alcuni paesi il rischio di insoluto è molto elevato. Inoltre può risultare estremamente difficoltoso (e costoso) recuperare un credito detenuto verso un'azienda estera.

Tuttavia le condizioni di pagamento, in particolare i tempi di dilazione dello stesso rispetto al momento della fornitura, costituiscono una leva di marketing che può risultare fondamentale per il successo dell'iniziativa di esportazione. Alcune aziende rinunciano alla possibilità di utilizzare questa leva accettando dai clienti esteri soltanto pagamenti anticipati. Altre – accampando discutibili ragioni *di mercato* – si piegano completamente alle richieste dei clienti e concedono pagamenti dilazionati e posticipati senza alcuna forma di protezione del credito.

Entrambi questi estremi paiono ingiustificati, dal momento che esiste la possibilità di proteggere il credito attraverso l'utilizzo di mezzi di pagamento adeguati. L'azienda dovrà quindi definire i mezzi di pagamento che intende adottare e utilizzarli sistematicamente e senza eccezioni.

La criticità dei trasporti

Come è facilmente intuibile, **il trasporto è un elemento determinante per il successo delle attività di esportazione** ed è trattato in modo dettagliato nella sezione di questo portale dedicata ai trasporti internazionali. In questa parte introduttiva, ci preme sottolineare gli elementi di criticità che determinano l'importanza del trasporto nel commercio internazionale:

- **Il trasporto è percepito dal cliente come un servizio.** Come tale può costituire un vantaggio competitivo o trasformarsi in un punto di debolezza per l'impresa. L'importanza di tale servizio – e dunque la sensibilità del cliente a questo aspetto – è amplificata dalla distanza fisica tra venditore e acquirente, dalle difficoltà di comunicazione, dai rischi di danneggiamento della merce, ecc. Occorre inoltre considerare che l'azienda potrebbe essere in una situazione di svantaggio nei confronti di concorrenti locali e di altri concorrenti esteri in situazione più favorevole come distanza dal mercato di riferimento.
- **Il trasporto costituisce un costo.** Trasportare le merci ha un costo che va a incidere sui margini del venditore o sul prezzo di vendita (o su entrambi, naturalmente). È ovvio che le maggiori distanze che occorre coprire nel commercio internazionale e le maggiori difficoltà dovute a fattori politici, geografici e infrastrutturali, tendono ad aumentare tali costi e a incidere quindi sulla competitività dell'offerta.
- **Il trasporto espone le merci a rischi di vario genere.** Dalla perdita – totale o parziale – al danneggiamento, al deterioramento. Si noti che la fase di trasporto ha come peculiarità di essere il solo momento in cui la merce non è in possesso né del venditore, né dell'acquirente¹: sorge quindi anche un problema di determinazione della *responsabilità contrattuale*, cioè del soggetto che si deve accollare i rischi derivanti dal trasporto.

Gli elementi citati non sono diversi da quanto si dovrebbe tenere in conto per il trasporto sul territorio nazionale. **La differenza sta nella difficoltà – molto maggiore per il trasporto internazionale – di compendiare opportunamente le esigenze di efficacia, economicità e sicurezza del trasporto.** Occorrerà quindi che l'impresa consideri le scelte riguardanti i trasporti in ottica strategica:

- Dovrà innanzitutto valutare il trasporto dal punto di vista dell'impatto che esso può avere sulla competitività della propria offerta, valutando in particolar modo l'importanza che questo può avere nelle scelte del cliente e il confronto con i concorrenti in relazione alle altre componenti del valore dell'offerta.
- Dovrà poi informarsi adeguatamente sulle alternative esistenti, sui costi e sui servizi, esaminando in modo approfondito anche le possibilità meno immediate e scontate.
- Dovrà infine affidarsi a professionisti e a imprese di provata capacità ed esperienza, con i quali creare un rapporto di fiducia reciproca e collaborazione continuativa.

¹ Esclusi ovviamente i casi – piuttosto rari nel commercio internazionale – in cui la merce sia trasportata direttamente dal venditore o dall'acquirente.

Il problema della documentazione

È un aspetto incautamente sottovalutato specialmente dalle piccole imprese abituate a operare prevalentemente attraverso contatti diretti e in modo informale: **il commercio con l'estero tende a generare una mole di documentazione che finisce per avere un impatto negativo sull'organizzazione e sull'efficienza dell'ufficio commerciale estero.** Possiamo dividere per chiarezza tutta la *carta* che si produce in tre gruppi principali:

- a) **Corrispondenza commerciale.** Tutti i contatti con il cliente prima, durante e dopo l'acquisizione dell'ordine (richieste d'offerta, offerte, conferme, contratti, cataloghi, listini, ecc.) Questi documenti non sono dissimili da quelli che dovrebbero essere utilizzati per l'attività commerciale interna, tuttavia tendono ad aumentare di numero per ragioni facilmente intuibili: necessità di traduzioni, conversioni monetarie, maggiore difficoltà di contatti diretti, ecc.
- b) **Documentazione legale e commerciale.** Tutta la documentazione richiesta dai diversi soggetti che intervengono nella transazione (dogane, spedizionieri, banche, assicuratori, ecc.) A differenza di quella precedente tale documentazione deve essere obbligatoriamente prodotta in modo ineccepibile, pena l'interruzione della transazione e/o eventuali sanzioni.
- c) **Rapporti e comunicazione interna,** intendendo con questo tutte le relazioni tra l'ufficio estero e le altre funzioni aziendali.

A titolo esemplificativo, citiamo un elenco – parziale e incompleto – di documenti che devono essere prodotti e gestiti nel corso di una singola transazione, raggruppati per utilizzatore:

- Documentazione richiesta dal cliente estero
 - Offerta o fattura proforma
 - Conferma d'ordine
 - Bill of lading (Via Aerea o mare)
 - Polizza o certificato d'assicurazione
 - Packing list/bolla accompagnamento
- Documentazione richiesta dal fornitore o fabbricante che esporta
 - Corrispondenza commerciale primo contatto
 - Ordine d'acquisto
 - Lettera di credito, rimessa o ricevuta di pagamento bancario accettati
- Documentazione richiesta dallo spedizioniere o trasportatore
 - Lettera d'istruzioni della spedizione
 - Bill of lading (inland)
 - Packing list
 - Bolla d'accompagnamento
 - Copia originale lettera di credito
- Documentazione richiesta dai governi
 - Certificato d'origine

-
- Bolla/fattura doganale
 - Certificato consolare
 - Dichiarazione conformità prezzi
 - Documenti speciali (sanitari, sicurezza ecc.)
 - Documentazione richiesta dalla Banca dell'esportatore
 - Bolla export/Export draft
 - Fattura commerciale
 - Dichiarazione consolare
 - Polizza o certificato assicurazione
 - Bill of lading

Tutti questi documenti costituiscono gli strumenti amministrativi indispensabili per completare le transazioni commerciali di merci: l'azienda deve quindi essere in grado di gestirli in modo efficiente e sistematico.

Valutare le risorse e le competenze interne

La vostra azienda è pronta per esportare? I rischi e le difficoltà insiti nel processo di internazionalizzazione possono precludere il raggiungimento degli obiettivi che l'azienda si è prefissata. Per questo è essenziale che l'imprenditore o i manager effettuino un'analisi approfondita delle condizioni interne ed esterne all'azienda, in modo da valutare criticamente il grado di preparazione dell'azienda stessa al commercio internazionale, le possibilità di successo e le prospettive di sviluppo, al fine di migliorare gli aspetti in cui questa dovesse risultare inadeguata o impreparata. Per ognuna delle dimensioni di valutazione forniamo anche una breve griglia per facilitare l'analisi.

La sezione comprende le pagine seguenti:

- Analisi delle risorse umane – *La preparazione all'export delle risorse umane aziendali deve essere valutata in termini di commitment, competenze ed esperienza. Troverete anche un breve check-up per un'analisi preliminare.*
- Analisi delle capacità di marketing – *Le difficoltà di inserimento in un mercato estero, richiedono che l'azienda abbia la capacità di analizzare i mercati e definire un'offerta competitiva. Di nuovo, troverete una breve griglia per l'analisi.*
- Analisi delle risorse finanziarie – *Il progetto di internazionalizzazione richiede investimenti e impieghi di risorse che incidono significativamente sul fabbisogno finanziario normale dell'azienda. Ecco un breve check-up sulle risorse finanziarie di cui la vostra azienda dispone o a cui può accedere.*
- Analisi delle risorse tecniche – *La vostra azienda ha la capacità tecnica per mettere in atto le politiche e le strategie definite nel piano? Vi proponiamo qui una breve griglia di analisi*

Analisi delle risorse umane

In questo percorso tematico introduttivo abbiamo cercato di enfatizzare il più possibile l'importanza delle risorse umane come fattore determinante per il successo del progetto di internazionalizzazione. Specialmente per le imprese più piccole, tale successo dipende, più che da ogni altra cosa, dalla convinzione, dall'impegno, dalla tenacia e dalla perseveranza dei responsabili aziendali.

Commitment

Convinzione, tenacia, perseveranza. Poche sono le scelte o decisioni cruciali che un'azienda effettua nel tempo e l'internazionalizzazione è senza dubbio una di queste. Tali scelte determinano un "impegno irreversibile" e l'obbligo di persistere con coerenza in una linea strategica. Ora, un aspetto importante della questione è che tale *commitment* interviene anche in una fase di molto precedente alle eventuali difficoltà in cui si incorre inevitabilmente nel corso delle singole transazioni commerciali con l'estero: le fasi di *preparazione* all'internazionalizzazione di cui si è trattato finora (dalla definizione degli obiettivi, alla selezione dei mercati, degli intermediari e dei partners, alla definizione delle condizioni di vendita, ecc.) richiedono investimenti che difficilmente una proprietà o un management che non siano profondamente convinti dell'importanza strategica del progetto di internazionalizzazione saranno disposti a sostenere, dal momento che tenderanno a essere visti come *evitabili*.

Competenze tecniche ed esperienza

Oltre all'impegno e alla convinzione, è importante che l'impresa possa contare su risorse dotate delle competenze tecniche e dell'esperienza necessarie. È estremamente importante che l'impresa riconosca l'eventuale *manca* di tali caratteristiche (situazione che sarà ovviamente la più frequente nelle imprese che si stanno appena affacciando sul mercato internazionale). Tale mancanza può essere ovviata attraverso il ricorso a risorse di diverso tipo, come eventi di formazione, utilizzo dei servizi messi a disposizione dai diversi enti (Ice, associazioni di categoria, aziende speciali delle camere di commercio, ecc.), ricorso a consulenti e professionisti esterni, fino all'assunzione di personale esperto.

Questa può essere anche l'occasione per assumere giovani che – pur privi di esperienza – abbiano una preparazione specifica sulle tematiche di marketing e commercio estero (neolaureati che abbiano frequentato un corso di specializzazione sul tema, ad esempio): affiancati a professionisti e consulenti, ne facilitano e alleggeriscono il lavoro, potendo svolgere la gran parte del lavoro operativo, riducendo i costi per l'azienda dell'intervento di consulenza, e sviluppano nel contempo competenze e capacità professionali che diventano parte del patrimonio aziendale.

Brevissimo check-up delle risorse umane

- La proprietà e il management sono convinti dell'importanza strategica del progetto di internazionalizzazione?
- Sono disposti a effettuare gli investimenti necessari per preparare l'azienda al commercio internazionale?

-
- Sono coscienti della necessità di avvalersi di risorse esterne per lo sviluppo delle competenze necessarie alla gestione dei mercati esteri?
 - Avete persone dotate delle necessarie doti di professionalità, flessibilità, capacità di adattamento, apertura mentale, capacità di osservazione ed entusiasmo?
 - Avete un'organizzazione tale da essere in grado di rispondere tempestivamente alle richieste dei clienti?
 - ...e di approntare tutta la documentazione tecnico – amministrativa necessaria?
 - Il vostro personale è in grado di trattare correttamente in Inglese con i diversi soggetti che intervengono nella transazione?
 - ...è in grado di utilizzare senza problemi almeno le più comuni tecnologie elettroniche?

Analisi delle capacità di marketing

Avere capacità di marketing, significa riuscire a compendiare i bisogni e i desideri dei clienti con le esigenze di economicità dell'impresa. Le capacità di marketing di un'azienda, si estrinsecano in un processo articolato in quattro fasi principali:

1. La comprensione delle aspettative e delle esigenze del mercato
2. La definizione delle specifiche dell'offerta
3. La realizzazione e la gestione del progetto
4. La comunicazione

Come è facile intuire, tali fasi sono le stesse sia per affrontare un mercato interno, sia per affrontare un mercato estero; tuttavia, in anni di attività, sul mercato interno tendono a essere date per scontate o considerate implicitamente da molte aziende.

Come già detto nella parte dedicata alla definizione della strategia, l'azienda non conosce a priori le caratteristiche del mercato estero – né può dare per scontato che siano analoghe a quelle dei clienti italiani – e non è conosciuta dal mercato. **Per affrontare l'ingresso in un mercato estero, è dunque fondamentale che sia in grado di conoscere le caratteristiche del mercato, di definire un'offerta prodotto – servizio adeguata, di gestirla in maniera efficace ed economicamente conveniente ed efficiente, nonché di comunicare al mercato stesso il valore della propria offerta.** In questo processo sono ovviamente avvantaggiate le imprese che utilizzano sistematicamente tale approccio anche per la gestione e lo sviluppo del mercato interno e non devono quindi svilupparlo *ex novo* per l'ingresso nei mercati stranieri.

Di nuovo, ecco un breve check – up per l'analisi delle capacità di marketing attuali della vostra azienda:

- **Avete un'idea precisa degli elementi e delle condizioni che hanno decretato il successo della vostra azienda sul mercato italiano?**

Breve pausa di riflessione: spesso risulta difficile per le aziende rispondere a questa domanda (che tendono a liquidare la questione con un generico "Un buon prodotto a un prezzo concorrenziale" – che non spiega assolutamente nulla). Eppure, essere coscienti delle ragioni del successo della propria attività è fondamentale per valutare se tali ragioni e condizioni sono ripetibili su altri mercati e su altri paesi e per orientare le scelte strategiche aziendali.

- Conoscete le caratteristiche e le esigenze dei vostri clienti sul mercato interno?
- Conoscete i criteri di scelta che i clienti utilizzano per la scelta dei prodotti e l'importanza che attribuiscono a ciascuno di essi?
- Disponete di un sistema di raccolta delle informazioni sui clienti?
- Avete l'abitudine di raccogliere informazioni sulla solidità e sulla solvibilità dei clienti?
- Sapete chi sono i vostri concorrenti sul mercato locale? Disponete di qualche informazione su di essi?
- Conoscete l'entità della quota di mercato della vostra azienda?
- Siete abituati a definire precisi obiettivi di vendita e a valutare i risultati in base al raggiungimento di tali obiettivi?

-
- Predisponete abitualmente budget di ricavi e di costi e li utilizzate come strumenti di gestione?
 - Avete una politica di sconti ben definita?
 - Avete una politica di personalizzazione dell'offerta in base alle esigenze del cliente ben definita? O siete completamente rigidi? O vi piegate a qualunque richiesta del cliente?
 - Considerate la selezione degli intermediari e dei distributori un elemento chiave di rilevanza strategica o avete piuttosto un atteggiamento opportunisto o addirittura passivo?
 - Utilizzate le dilazioni di pagamento come leva di marketing o vi adattate passivamente alle abitudini del settore?
 - Disponete di una brochure aziendale aggiornata, in inglese e realizzata professionalmente?
 - Disponete di materiale illustrativo sui prodotti e sui servizi dell'azienda, in inglese e realizzati professionalmente?
 - La vostra azienda ha un sito internet aggiornato, in inglese e realizzato professionalmente?

Analisi delle risorse finanziarie

Per quanto i risultati possano in un tempo non eccessivamente lungo superare abbondantemente e far dimenticare i sacrifici e gli sforzi finanziari e organizzativi profusi, è indubbio che l'impresa di un progetto di internazionalizzazione richiede investimenti e impieghi di risorse che incidono significativamente sul fabbisogno finanziario normale dell'azienda. È impensabile e rischioso "ritagliare" le risorse necessarie dalla gestione ordinaria. Molto meglio – anzi: indispensabile – effettuare un'accurata pianificazione del fabbisogno finanziario del progetto di internazionalizzazione, individuando con precisione l'entità delle risorse necessarie e le relative fonti, sia che tali fonti siano interne all'azienda (utilizzo di riserve, apporti di capitale, ecc.), sia che siano esterne (indebitamento).

A questo punto, **dovrebbe risultare sempre più evidente la necessità di un piano completo, sistematico e dettagliato**, che risulta uno strumento di comunicazione (e di persuasione) indispensabile per tutti i possibili soggetti finanziatori dell'iniziativa, sia interni che esterni all'impresa.

Potete inizialmente fare riferimento a questo mini check-up:

- Avete stimato dettagliatamente e approfonditamente le risorse necessarie per la realizzazione del progetto di internazionalizzazione?
- Avete formalizzato le stime in un piano?
- La vostra azienda dispone di riserve finanziarie appropriate all'ampiezza del progetto?
- Avete un rapporto di collaborazione e di fiducia con la vostra banca?
- Potete reperire le risorse finanziarie necessarie all'iniziativa presso istituti di credito o altri soggetti finanziatori?
- Avete definito le politiche di copertura dei rischi finanziari legati ai mercati esteri?
- Avete individuato i soggetti che possono supportarvi nella gestione degli aspetti giuridici e fiscali?
- Avete definito delle condizioni generali di vendita che vi mettano al riparo dai rischi di insoluto?
- Siete in grado, se necessario, di gestire le transazioni in valute diverse dall'euro?
- Avete preso le misure necessarie per proteggere la proprietà intellettuale dei vostri prodotti anche all'estero?

Analisi delle risorse tecniche

La vostra azienda deve essere materialmente in grado di mettere in atto le strategie e le politiche che ha definito, di progettare e realizzare gli eventuali adattamenti di prodotto, di imballare le merci adeguatamente, ecc. Deve insomma possedere tutte quelle caratteristiche di carattere tecnico, tecnologico e organizzativo che occorrono per far fronte alle diverse esigenze dei nuovi mercati di sbocco dell'azienda, sia in termini di caratteristiche dell'offerta, che di domanda aggiuntiva.

Come nei casi precedenti, suggeriamo una lista parziale di elementi di analisi:

- Occorre apportare delle modifiche ai prodotti della vostra azienda per renderli conformi alle esigenze dei clienti esteri o alle normative vigenti nei paesi di sbocco?
- Siete in grado di apportare tali modifiche, se necessario?
- Potete soddisfare eventuali richieste di personalizzazione dei prodotti e dei servizi, se opportuno?
- Qual è la durata di conservazione del vostro prodotto? Il tempo di trasporto potrebbe incidere negativamente su tale durata?
- L'imballaggio è adeguato ai mezzi di trasporto scelti? Potete modificarlo agevolmente, se necessario?
- Il vostro prodotto è accompagnato da una documentazione particolare? Tale documentazione è conforme alle normative del paese in cui intendete esportare?
- Avete tradotto il materiale d'accompagnamento nella lingua dei paesi nei quali esporterete?
- Il vostro prodotto deve essere assemblato *in loco* da personale qualificato?
- I vostri servizi necessitano di un'assistenza *post vendita*? Eventualmente, come intendete fornire tale assistenza?
- Siete in grado di far fronte alla domanda aggiuntiva generata dai mercati esteri?
- In caso di aumento della domanda sul mercato interno, sareste ancora in grado di far fronte alla domanda sui mercati esteri (e viceversa)?