

# L'internazionalizzazione non è per tutti

di Antonio Acunzo

Un'azienda realizza che è arrivato il momento di considerare nuovi mercati internazionali quando, attraverso una analisi del mercato target e uno studio di fattibilità, comprende che esistono per il proprio prodotto le condizioni per generare nuove e profittevoli opportunità di business.

Ma un progetto di internazionalizzazione non andrebbe intrapreso se inteso solo come una panacea, o una operazione "mordi e fuggi", per cercare di risolvere una situazione problematica interna pensando di trovare nei nuovi mercati un salvagente.

La categoria delle micro o piccole imprese conta per il 94% delle aziende italiane ma contribuisce sul totale dell'export italiano solo per il 25%. Il restante 6% delle aziende italiane pesa per ben il 75% dell'export del made in Italy.

In dieci anni di attività di consulenza e supporto a PMI italiane e SME internazionali, interessate a sviluppare new business nei mercati in forte crescita in Asia e nel competitivo mercato USA, abbiamo osservato e continuiamo a rilevare una serie di errori di approccio verso un nuovo mercato da parte di molte aziende di ogni dimensione aziendale:

- diffidenza per ogni ambito esterno alla propria comfort zone;
- marketing spesso ritenuto un inutile costo invece che la funzione guida per la crescita aziendale;
- una geografia dell'export che segue più una moda comune (BRICS ed Emirati in primis) che un mercato studiato per un prodotto;
- assenza di un piano d'ingresso e ricerca di un ritorno nel brevissimo periodo

(altrimenti il mercato viene bocciato come non interessante);

- ricerca di distributori che possano garantire fin da subito fatturato;
- ricerca di un investitore che si faccia carico di ogni costo;
- assenza di un'analisi del mercato target, vista solo come un inutile costo;
- scelta di una strada del "fai-da-te", anziché ricorso a consulenti di International Business presenti nel mercato.

Un altro luogo comune, ma anche un aspetto che accomuna molte PMI, è credere che l'unico punto di forza del loro prodotto sia l'essere prodotto in Italia, e che come tale trovi automaticamente porte aperte e compratori pronti a confermare ordini e creare alleanze commerciali.

Tutto quanto riguarda comunicazione, etichetta, packaging, presentazione, pricing paiono essere aspetti decisamente secondari perchè si tende a pensare che il prodotto si venda da solo.

Inutile sottolineare l'importanza della qualità del made in Italy, che rimane un rilevante punto di forza, ma oggi questo non basta più a giustificare l'applicazione di un prezzo premium e la vendita tout court, soprattutto quando in assenza di un brand riconosciuto ci si deve confrontare con l'offerta locale di qualità in un mercato target. L'internazionalizzazione non si improvvisa, ma al contrario va ben preparata perchè rappresenta una strategica chiave di crescita e di sviluppo della performance non solo per le medie e grandi aziende, ma anche per quelle micro e piccole aziende che sanno guardare oltre confine per ottimizzare opportunità di mercato e potenziale di business e hanno la capacità di implementare un piano di market-entry. Perchè il progetto risulti di successo è essenziale un reality check:

- in assenza di risorse interne dedicate è bene rivolgersi a un consulente di International Business che sia presente nel mercato target, conosca il mercato e possa assistere, consigliare e guidare l'azienda collaborando come una squadra con l'obiettivo comune di raggiungere il successo dell'azienda;
- verificare lo stato dell'arte: essere consapevoli dei propri punti di forza e di debolezza e dei fattori interni ed esterni che possono influenzare un progetto di questo tipo (SWOT analysis);
- svolgere un'analisi del mercato e uno studio di fattibilità prima di intraprendere il progetto, per avere una chiara fotografia su opportunità e potenziale di business nel mercato target;
- godere di un evidente vantaggio competitivo e di uno o più elementi distintivi e differenzianti rispetto alla concorrenza nel mercato target;
- avere una chiara visione strategica di medio-lungo periodo con una ben definita strategia di internazionalizzazione che sia percorribile e risulti finanziariamente ed operativamente sostenibile;
- disporre di una cultura aziendale orientata al cambiamento del modello di business e allo sviluppo in un territorio diverso da quello storico: il cambiamento non deve spaventare bensì stimolare la crescita e lo sviluppo;
- allineare e condividere le funzioni interne al fine di creare coesione per il raggiungimento dell'obiettivo. ▣



**Antonio Acunzo** (antonio@marketingthatworks.us) è CEO di Marketing that Works! (www.marketingthatworks.us), società di International Business con sede a Singapore, che offre consulenza e servizi di Strategia per l'Internazionalizzazione, Brand Marketing e Corporate ad aziende con potenziale di crescita in selezionati mercati in Asia e negli USA.