

INTERNAZIONALIZZAZIONE. Perché impostare l'export in sintonia con la pianificazione strategica

Export strategy

Vendere in altri paesi europei e all'estero non è più un'opzione, ma una scelta obbligata per garantire la continuità della propria azienda

di **Matthias Theiner, Weissman & Cie.**

La drasticità del titolo scelto è volutamente provocatoria, ma ahimè drasticamente confermata da un'ondata d'indagini e studi, trasversali ai vari settori (partendo dal comparto alimentare fino al metalmeccanico, edile, tessile e via dicendo). Le aziende con una forte percentuale del loro fatturato proveniente dai mercati esteri soffrono meno la crisi, sono meno soggette a fallimenti e, in molti casi, addirittura riescono non solo ad assorbire la contrazione della domanda interna, bensì anche a crescere (alcune anche in maniera consistente). Ciò a conferma del vecchio adagio che insegna: "Non esistono campi d'affari buoni o cattivi, esiste solo chi all'interno degli stessi regge meglio o peggio". Come ci insegna la natura questa migliore o peggiore performance è il risultato del precedente successo o insuccesso nell'adeguarsi alle mutate condizioni ambientali. È la legge di Darwin traslata nelle organizzazioni: in natura, il sistema che sopravvive meglio è quello che ha la maggiore capacità di adattarsi (sempre più rapidamente) alle mutate condizioni del proprio habitat. Anche le organizzazioni devono cambiare radicalmente per riuscire a sopravvivere nelle mutate condizioni economiche ed ecologiche in cui operano.

Il contesto a cui adattarsi

Nel nostro caso, oggi il cambiamento s'identifica nel crollo o perlomeno notevole ridimensionamento del volume della domanda

interna, corredato dall'impennata della morosità nelle transazioni commerciali domestiche, nonché dalle note e notevoli difficoltà di accesso al credito per le aziende. Una delle risposte a questa situazione si può sintetizzare nell'appello (provocatorio) di cui sopra, che costituisce la parola d'ordine del momento: "esporta o affonda!" Tra il dire e il fare, come è ben noto però va gestito il mare della concretizzazione, della rotta da determinare (= strategia) e poi da seguire (= organizzazione, regole di gioco, valori). Quindi decidiamo di esportare: ma dobbiamo domandarci dove, come, quando, con chi. La scelta verso dove e con chi iniziare a esportare per continuare a crescere (in quali mercati geografici/categorie di destinatari, segmenti di clientela, partner di distribuzione, interlocutori interni all'azienda ecc.) ovviamente dipende da una molteplicità di fattori, sia settoriali sia interni all'azienda. Si rischia di perdersi nella densità dei quesiti da risolvere. Per sfoltire le opzioni si consiglia, pertanto, di seguire una semplice ma efficace metodologia, composta in sintesi da tenere "lo sguardo fuori dalla finestra" e "lo sguardo allo specchio".

Lo sguardo fuori dalla finestra

Il primo passo da fare è una scrupolosa analisi ambientale (analisi cosiddetta Step) sia dei paesi candidati a destinazione export, sia dell'utilità

offerta dai concorrenti già presenti (rassegnatevi: ce ne sono sempre!). Gli interrogativi ai quali rispondere in ambito di analisi ambientale sono:

- quali tendenze e trend esistono in tali mercati?
- quali ripercussioni hanno queste tendenze sul fabbisogno e le richieste dei clienti/consumatori (a livello di prodotto, marketing, servizi sul posto, spedizione, imballaggio, conoscenze linguistiche in sede ecc.)?
- le tendenze in tali mercati sono una sfida per noi sotto quali aspetti?

Lo sguardo allo specchio

Il secondo passo è l'analisi delle proprie forze e debolezze, dei rischi e delle opportunità collegate all'azienda e al suo modello di negozio (analisi cosiddetta Swot).

Le domande da porsi, in questo caso, sono:

- quali carte possiamo giocare sul territorio nei confronti delle soluzioni già esistenti, nei confronti dei concorrenti?
- dove dobbiamo migliorare? Quali competenze tecnologiche, commerciali, comunicative, contabili, linguistiche, logistiche ecc. ci servono per avere successo sul posto?
- abbiamo qualcuno all'interno che sposa la causa del nuovo mercato, la fa sua fin in fondo? Se sì, come lo/la liberiamo al più presto da altri compiti per cimentarsi in questo compito. Di quale sup-

porto, formazione e budget ha bisogno? Se no: come e dove troviamo questa persona?

- siamo sicuri di giudicarci severamente nella nostra auto-analisi (ci vediamo tutti più belli allo specchio!)?

Limitando l'orizzonte delle potenziali destinazioni d'export al contesto europeo, va sottolineato il peso specifico e "l'effetto apriporta" collegato all'export verso i paesi di lingua tedesca. Se raggruppiamo, infatti, il potenziale d'acquisto di Germania, Austria e Svizzera vediamo un territorio capace di assorbire quasi il 20% del totale delle esportazioni italiane (per inciso, tutti e tre questi paesi sono tra i top 20 dei paesi d'export, rispettivamente al 1°, 4° e 13° posto in classifica). Il fatto stesso di arrivare a fornire con successo clienti residenti in tali aree, spesso e volentieri corrisponde anche a un processo di maturazione, un passo verso lo sviluppo, nonché prova di qualità. A tale riguardo, un noto produttore italiano di componenti per l'industria dell'automobile una volta mi ha fatto notare: "Da quando sono passato attraverso il processo (nda: di dantesca complessità) di omologazione come fornitore della Volkswagen, non mi spaventa più nessun iter di qualificazione come fornitore...". In sintesi, il quesito da "dovrei esportare" si trasforma in "come farlo in maniera strutturata, con attenzione alla rendita e ai rischi collegati".

Un paio di esempi significativi

Di esempi virtuosi ce ne sono in abbondanza, esempi di come la necessità abbia aiutato ad affinare l'ingegno. Voglio citarne due fra molti. Niederstätter, l'azienda bolzanina attiva nel noleggio e nella vendita di gru e apparecchiature edili, non ha voluto stare con le mani in mano registrando da tempo il forte ri-dimensionamento del settore edile italiano. Sono state identificate allettanti occasioni di acquisto di macchinari edili usati in Italia. Quindi è stato attivato un progetto per la vendita strutturata di tali macchinari nelle aree di lingua tedesca che sta dando ottimi risultati. Nel progetto sono stati elaborati le responsabilità, i tempi, le procedure e gli standard per l'acquisto e la vendita dei macchinari. Sfera Preziosa, uno dei più rinomati orefici dell'arco alpino, ha voluto aumentare la propria area di diffusione.

Ci sono riusciti applicando un'incisiva focalizzazione, ovvero concentrandosi su gioielli da abbinare al tema e al mondo emotivo della "caccia nobile". Dopo grandi successi iniziali già in ambito tedesco sono nati i contatti che hanno permesso di fare il salto, tanto che oggi l'azienda fornisce pregiatissimi cappucci di protezione in pelle, rivestiti di oro e gemme, usati nella falconeria per i falchi da caccia di proprietà di prestigiose famiglie arabe.

Cosa fa la differenza

Cosa accomuna entrambi gli esempi? Un approccio sistematico al tema dell'internazionalizzazione dell'azienda, presupposto di ogni export di successo. Tale approccio sistematico inevitabilmente poggia su una solida fase d'analisi e di riflessione per determinare i capisaldi iniziali. Sono parte integrante e imprescindibile di quest'analisi lo sguardo fuori dalla finestra e quello allo specchio. Nell'immagine vengono riassunti in forma grafica i principali elementi di una strategia compiuta a 360° e la strategia è la strada da percorrere oggi per creare i vantaggi competitivi futuri rispetto alla concorrenza. Solo un'analisi realista e fortemente autocritica della situazione di partenza e di quello "che ci aspetta là fuori" permette l'avvio di progetti mirati e attività concrete. Solo progetti chiari abbinati ad attività condivise e monitorate permettono che il tentativo di internazionalizzare il business sia un rischio calcolato (e non un'avventura irresponsabile). ■



Matthias Theiner dal 2009 è consulente Weissman dedicandosi principalmente allo sviluppo e all'implementazione di strategie per aziende a conduzione familiare e alla gestione del ricambio generazionale in aziende a gestione familiare

I punti cardine di una strategia



La strategia è la strada da percorrere oggi per creare i vantaggi competitivi futuri rispetto alla concorrenza.

Fonte: Weissman&Cie Italia Srl