

## Internazionalizzazione: errori da evitare, buone pratiche da seguire e strategie da elaborare.

Progetto mono-impresa per l'aggiornamento delle competenze e l'assistenza sul campo per lo sviluppo del business

### Perchè internazionalizzarsi

La globalizzazione dei Mercati costituisce una sfida per ogni impresa, qualsiasi sia la sua dimensione. Secondo uno studio ICE, il livello elevato di competitività presente sui mercati esteri stimola «maggiore produttività» e «propensione all'innovazione». Grazie a questi meccanismi di maggiore stimolo concorrenziale, le imprese orientate all'internazionalizzazione tendono ad essere più produttive, maggiormente utilizzatrici di competenze elevate, capaci di affrontare le crisi e crescere nel tempo.<sup>1</sup>

Anche per la PMI l'internazionalizzazione può essere la strada da intraprendere per sviluppare il proprio business ed assicurare continuità ed autonomia all'impresa.

- Mentre la maggior parte delle Grandi Imprese ha competenze e risorse finanziarie per competere nello scenario internazionale,
- la PMI approccia spesso l'internazionalizzazione in maniera occasionale e senza obiettivi prestabiliti. In genere, manca la visione strategica<sup>2</sup> del nuovo business e delle relazioni con i nuovi Partner (Clienti, Canale di vendita, ecc.) presenti nei nuovi Mercati geografici.

Per competere con successo e crescere anche sui Mercati Internazionali le imprese devono

- a) prendere consapevolezza dei propri punti di forza e debolezza
- b) saper individuare opportunità e minacce presenti nei vari Mercati

I punti di debolezza sono da ridurre o rendere ininfluenti, i punti di forza da utilizzare per sfruttare le opportunità e superare le minacce.

Non esistono ricette standard per internazionalizzare il business, ma alcune metodologie di lavoro possono aiutare sia a sviluppare il Business sia a ridurre le conseguenze delle crisi, sempre più spesso, ricorrenti.

### Domande alla base del processo decisionale

1. Perchè crescere?
  - 1.1. Perchè crescere oltre i confini domestici ?
  - 1.2. Quando iniziare questo processo di crescita ?
  - 1.3. Quali sono i mercati esteri più interessanti ?
2. Come si compete nei nuovi mercati individuati ?
  - 2.1. Quali sono gli Asset<sup>3</sup> minimi necessari per competere con successo ?

---

<sup>1</sup> Rapporto Ice 2012-2013. L'Italia nell'economia internazionale

<sup>2</sup> un insieme coerente di obiettivi (mission) e politiche funzionali (linee guida, tattiche, ...) che nel loro complesso definiscono la posizione dell'impresa sul mercato. Quindi, la "strategia" riguarda il conseguimento ed il mantenimento nel tempo degli obiettivi più che il successo singolo.

- 2.2. Il nostro modello di business<sup>4</sup> è adatto anche ai nuovi mercati ?
3. In quali dei nuovi mercati individuati decidiamo di entrare e con quali obiettivi ?
  - 3.1. Come selezionare i mercati target ?
  - 3.2. Come entrare nei nuovi mercati target ?
  - 3.3. Come rendere l'impresa adatta ai nuovi scenari competitivi ?
4. Quale modello di business per supportare lo sviluppo del business ?
  - 4.1. Come gestire le informazioni ?
  - 4.2. Come analizzare gli scenari futuri ?
  - 4.3. Chi coinvolgere nel processo decisionale ?
  - 4.4. Come pianificare e controllare il business ?
5. Qual è il livello ottimale di internazionalizzazione?

### Obiettivi e programma orientativo del progetto

Obiettivo del progetto è aiutare le imprese ad approfondire le tematiche relative al tema internazionalizzazione, aggiornando le competenze interne e fornendo assistenza nelle fasi operative. Viene sviluppato "step by step" per moduli e fasi, secondo le esigenze della singola impresa. Il consulente-partner lavora in stretta collaborazione con imprenditori, dirigenti e quadri intermedi, coinvolgendoli

- a) nelle ricerche di dati ed informazioni
- b) nella loro analisi
- c) nel processo decisionale (elaborazione strategie di internazionalizzazione)
  - definizione degli obiettivi da raggiungere
  - pianificazione delle attività da intraprendere
- d) nell'implementazione delle attività pianificate
- e) nel processo di misura e controllo del business per riallineare il piano all'evoluzione del mercato.

Nel corso del progetto si affronteranno le seguenti tematiche

1. Conoscere per poter decidere
  - 1.1. Conoscere lo scenario in evoluzione
  - 1.2. Conoscere meglio la propria impresa
  - 1.3. Conoscere i Mercati
2. Gestire le informazioni a supporto delle decisioni
  - 2.1. Ricerca interna
  - 2.2. Ricerca esterna
  - 2.3. Marketing Information System
3. Processo decisionale e di pianificazione
  - 3.1. Analisi SWOT<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Si definiscono "Asset" tutte quelle risorse, tangibili ed intangibili che sono essenziali affinché l'azienda possa "operare". Nel passato erano più importanti quelli tangibili (edifici, forza lavoro, impianti di produzione, etc.) oggi lo sono più quelli intangibili (conoscenza, creatività, innovazione, ecc.) .

Gli Asset più importanti possono classificarsi in tre clusters: Asset di base (competenze, cultura aziendale e leadership, risorse economiche), Asset primari (conoscenze, tecnologie, metodologie), Asset indotti (prodotti, processi, mercati).

<sup>4</sup> Il Modello di Business è il modo in cui l'azienda sviluppa il proprio business e realizza valore per gli azionisti, i dipendenti, i partners (fornitori, canali di vendita, ecc.), gli utilizzatori dei prodotti.

<sup>5</sup> strumento di supporto alle decisioni, efficace per riconoscere i propri punti forti e deboli (fattori interni) e per esaminare le opportunità e i rischi che si possono incontrare (condizioni esterne). Viene usata in relazione ad un determinato obiettivo da raggiungere.

- 3.2. Selezione Mercati target
- 3.3. Pianificare come penetrare e/o crescere nei singoli Mercati target
- 4. Implementazione e Controllo
  - 4.1. Go international
  - 4.2. Operatività di base (offerte, conferme d'ordine, ecc.)
  - 4.3. Misure, controlli e aggiornamento piano

#### A chi è diretto il progetto

Il progetto può essere utile sia alla PMI sia alla Grande Impresa

- a) per decidere se e come iniziare il processo di internazionalizzazione
- b) in una fase più avanzata per pianificare l'eventuale ulteriore sviluppo.

#### Per maggiori informazioni e/o un incontro di approfondimento

- contattare via e-mail [Oscar Pallme](mailto:oscar.pallme@pallme.com), Consulente Business Development & Management<sup>6</sup>

---

#### Letture propedeutiche

- [Internazionalizzazione della PMI come scelta strategica](#)  
Processo di internazionalizzazione e motivazioni alla base delle decisioni strategiche.  
Come le PMI possono internazionalizzarsi
- [L'analisi strategica e il modello di business](#)  
Cerchiamo di comprendere meglio cosa sono la strategia ed il modello di business e a cosa servono
- [Quale modello di business per internazionalizzarsi ?](#)  
Le motivazioni alla base dell'internazionalizzazione possono essere varie, ma non sempre il processo è supportato da una strategia chiara e ben delineata
- [Perché e come intraprendere la via dell'internazionalizzazione](#)  
Vediamo perché è importante operare all'estero e come procedere

---

<sup>6</sup> attività professionale disciplinata dalla Legge 4/2013