Paola **Piovesana**

Export con le pinze: meno "da capo" e più da punto di riferimento

Internazionalizzazione per le Pmi, strategia, formazione e analisi SWOT sono chiavi del successo

Ivan De Noni
Professore di Business Management al Dipartimento di Scienze e Politiche Ambientali dell'Università degli Studi di Milano

Internazionalizzare il proprio business è un traguardo ambizioso da raggiungere per una Pmi ma anche un nuovo punto di partenza, che richiede passi ben precisi e soprattutto un chiaro progetto organizzativo preliminare.

Come documentarsi a dovere sulle proprie potenzialità, il mercato di interesse, l'area geografica più appetibile e i competitor con i quali confrontarsi perché questa nuova fase diventi un successo e non un fallimento? Domande che un'azienda deve porsi e deve affrontare come primo, essenziale passo di questo importante percorso.

«Serve innanzitutto una chiara consapevolezza strategica del proprio vantaggio competitivo e della sua proposta di valore per stimare il potenziale successo dei propri prodotti sui mercati globali. - spiega **Ivan De Noni, professore di Business Management al Dipartimento di Scienze e Politiche Ambientali dell'Università degli Studi di Milano** - Questo richiede in primis una comprensione profonda del proprio mercato e degli elementi che differenziano (rendono unico) il prodotto o servizio offerto, e poi estendere questa analisi dalla dimensione locale a quella globale, considerando potenzialità e insidie e l'opportunità di collaborazioni e partnership».

A questo devono però fare anche seguito considerazioni a livello operativo e organizzativo come la scalabilità e flessibilità della capacità produttiva e logistica, la capacità innovativa e di apprendimento/adattamento, la solidità finanziaria, le competenze manageriali, la disponibilità di risorse umane qualificate, l'adeguatezza delle infrastrutture.

«Ogni iniziativa - prosegue De Noni - è preziosa per raccogliere informazioni sui mercati e la competizione globale. Penso a fiere ed eventi internazionali così come ai canali digitali, per esplorare i mercati esteri con rischi e costi ridotti. Esportazioni derivanti da ordini online su siti e piattaforme multilingua così come l'adesione a consorzi di esportazione, sono utili per sondare il potenziale competitivo del prodotto sui mercati obiettivo, pur non rappresentando il punto di arrivo».

Necessarie poi sono la consapevolezza dello status di partenza e della necessità di **investimenti,** consistenti e mirati.
«L'intuizione dell'imprenditore è sicuramente importante, ma deve essere supportata da decisioni razionali, raccolta di informazioni, analisi e fasi di testing, e in questo i dati giocano un ruolo chiave. In questo senso, le nostre imprese non sono sole. L'Agenzia Ice, le Regioni e associazioni come Confartigianato con Artser sono alcuni degli attori a disposizione per orientarsi e attuare i propri progetti. Le imprese però ci devono mettere del loro investendo in formazione e figure dedicate. Penso ad esempio al **Digital Export Manager** che integra competenze digitali e di internazionalizzazione, secondo una logica non convenzionale di "twin transition" per sfruttare la digitalizzazione per promuovere e supportare la globalizzazione».

Un percorso di internazionalizzazione efficace non può non partire da un'analisi delle risorse e competenze interne e da una caratterizzazione delle opportunità di mercato a livello internazionale. «L'analisi SWOT - riferisce ancora l'esperto - è un ottimo strumento per prendere consapevolezza dei propri punti di forza e debolezza, e per valutare quali mercati si prestano meglio a massimizzare le opportunità e ridurre i rischi legati all'espansione internazionale. I mercati esteri possono differire per dinamiche competitive, comportamento dei consumatori, normative locali, pratiche commerciali, canali di comunicazione e distribuzione. Spesso non c'è una best choice a tutto tondo. Ogni mercato ha i suoi pro e i suoi contro. Si tratta di trovare il compromesso con le maggiori opportunità di successo in relazione agli specifici punti di forza dell'organizzazione. In questo senso, per esempio, la presenza in azienda di una risorsa con specifiche competenze linguistiche e conoscenze culturali può essere strategico soprattutto quando si parla di mercati extra Europei».

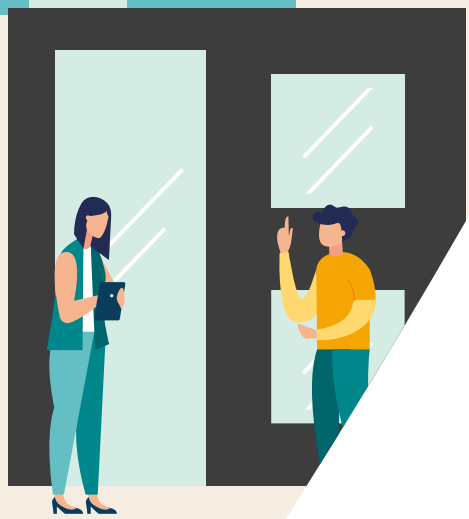
Spesso, infine, le imprese non hanno piena consapevolezza dei propri punti di forza e debolezza. «Il coinvolgimento di consulenti esterni può offrire una prospettiva più oggettiva, ma anche esperienza e know-how specifico. Un'azienda di successo non è quella che tenta di fare tutto autonomamente - conclude De Noni - ma quella consapevole».

CONSAPEVOLEZZA STRATEGICA DEL PROPRIO VANTAGGIO COMPETITIVO E DELLA PROPOSTA DI VALORE

STUDIARE I MERCATI PARTECIPANDO A FIERE INTERNAZIONALI E SFRUTTANDO I CANALI DIGITALI IN UNA LOGICA DATA-DRIVEN

INVESTIRE IN FORMAZIONE E FIGURE DEDICATE CON COMPETENZE DIGITALI DATA-DRIVEN

COINVOLGERE CONSULENTI ESTERNI PER IDENTIFICARE E GESTIRE I PUNTI DI DEBOLEZZA IN FASE PREPARATORIA



VENDERE ALL'ESTERO