



Introduzione al commercio estero

Charly Suter, MAS Marketing Management,
Head of Marketing & Sales Support, additiv AG

Colophon

Autore

Charly Suter, MAS Marketing Management,
Head of Marketing & Sales Support, additiv AG

Editrice

PostFinance SA
Data: settembre 2017, edizione rivista

postfinance.ch/commercioestero

ISBN 978-3-906201-86-3



9 783906 201863 >

Indice

Introduzione	4
I fondamenti del commercio estero	5
Il commercio estero in Svizzera	6
Motivi a favore del commercio estero	7
Misure protezionistiche dei singoli paesi	9
Dazi doganali	9
Protezione non tariffaria	10
La strategia di esportazione: la chiave per il successo nel commercio estero	11
Occhi puntati sull'azienda	11
Il contesto di esportazione	11
L'offerta	11
L'analisi SWOT	12
Analisi dei bisogni o «Come ci riusciremo»	12
Allestire il piano di esportazione	12
Realizzazione e monitoraggio	12
Perché sviluppare un piano di esportazione?	13
Ricerche di mercato all'estero	14
Selezione dei mercati esteri	15
Preselezione del mercato	15
Analisi di mercato	17
Segmentazione del mercato	18
«Proof of the pudding»	19
Analisi web	19
Crowdfunding	19
Amazon e altre piattaforme	19
Verifica e adattamento della propria organizzazione e della sua capacità operativa	20
Conclusioni	24
10 regole per avere successo con i partner stranieri	25
Partner e fonti di informazione per avere successo nel commercio estero	26
Indice delle figure	27

Introduzione

Il successo dell'economia Svizzera è dovuto in larga parte al commercio estero. Stabilire se questo comparto costituisca veramente la metà della nostra bilancia commerciale è una questione di poca importanza. Quello che conta è che il commercio con l'estero rappresenta una risorsa vitale per molte aziende svizzere e i loro collaboratori.

Il presente e-book è dedicato alla forma di maggiore successo del commercio estero, l'esportazione diretta. Si tratta di un elemento emerso dallo studio svolto presso 799 aziende «Swiss International Entrepreneurship Survey 2013» (SIES) dalla Scuola superiore di Economia di Friburgo e sostenuto da PostFinance.

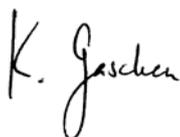
Va detto però che il fatto di aver avuto successo in passato nel commercio estero non è una garanzia che ciò si ripeta in futuro. Il presente e-book pone un forte accento su quegli aspetti che troppo spesso tentiamo di ignorare, e offre nel contempo un utile ausilio per lanciare il proprio progetto in maniera strutturata e con la preparazione necessaria. Costituisce un valido strumento soprattutto per le PMI, che possono riflettere sulle varie fasi da seguire e su come rispettarle.

L'autore, Charly Suter, delinea i punti fondamentali e incoraggia i lettori a svolgere un'autovalutazione in modo da mettere in luce, in un'ottica positiva, la propria posizione e situazione. È responsabile Marketing dell'azienda internazionale additiv AG e ha seguito sia lo studio SIES sia numerosi diplomi di master dedicati al commercio estero e si è occupato delle sfide che le piccole imprese devono affrontare in questo campo. Uno dei risultati del suo lavoro è il presente e-book.

Vi auguriamo buona lettura e sempre nuovi successi nelle vostre attività in Svizzera e all'estero.



Nicole Walker
PostFinance SA
Responsabile Marketing e gestione dei prodotti
nicole.walker@postfinance.ch



Katja Gaschen
PostFinance SA
Bonifici e operazioni su divise
katja.gaschen@postfinance.ch

Berna, settembre 2017

I fondamenti del commercio estero

Chi importa o esporta, ovvero commercia beni o servizi facendoli transitare attraverso un confine, è portato a collaborare con diversi partner e interfacce. Per acquisire familiarità con la terminologia, inizieremo con una definizione dei termini impiegati.

Il commercio estero è lo scambio a fini commerciali di beni e servizi attraverso i confini nazionali. A seconda delle modalità, distinguiamo fra quattro tipi di commercio estero.

- Export: l'esportazione in generale di beni e servizi verso paesi terzi. L'esportazione può aver luogo direttamente tra produttore e acquirente o indirettamente tramite un intermediario o un rivenditore.
- Import: importazione di beni e servizi. Come l'esportazione, anche l'importazione può essere diretta o indiretta.
- Merchanting: si usa il termine inglese di merchanting quando un'azienda di un paese compra merci all'estero e le rivende all'estero, senza che tali merci siano state elaborate all'interno del paese in base alle normative sull'importazione. In questo caso le merci vengono consegnate in magazzini doganali pubblici o privati per poi essere nuovamente esportate.
- Forme speciali: vi fanno parte il traffico di perfezionamento transfrontaliero, accordi di licenza e franchising, investimenti diretti, cooperazioni e joint venture, società di progetti all'estero e operazioni di compensazione.



Una logistica ecologica può essere un elemento di differenziazione per un prodotto. Molti la richiedono, ma solo pochi ne fanno uso.

Il commercio estero in Svizzera

Sulla questione di quali siano i mezzi usati per realizzare i progetti di espansione, lo studio «Swiss International Entrepreneurship Survey 2013» (SIES 2013) ha rilevato alcune tendenze (cfr. anche la figura 1). L'esportazione diretta (con un valore medio di 5,62) è il canale di distribuzione che le PMI svizzere utilizzano più spesso e con maggior successo, oltre a essere la forma di penetrazione del mercato che più raramente viene abbandonata in una fase successiva. Evidentemente, nei casi presi in esame i vantaggi prevalgono sugli svantaggi riconosciuti all'esportazione diretta, come la burocrazia, l'elevato dispendio di risorse del top management e le barriere linguistiche. Il punto decisivo a favore dell'esportazione diretta pare essere in primo luogo l'immediatezza della relazione d'affari, sebbene la metà circa delle aziende interpellate definisca la propria offerta commerciale come un sistema di prodotti complesso. Parallelamente si viene a creare un'interazione di intensità difficilmente riproducibile con società commerciali o intermediari di altro tipo. Agli occhi delle PMI l'esportazione diretta ha il merito fondamentale di richiedere un minor impiego di risorse (rispetto ad altre forme di internazionalizzazione), di permettere l'acquisizione di conoscenze sul paese, sul mercato e sui partner commerciali, e di intaccare meno i margini di profitto. I punti deboli più citati, che tuttavia non prevalgono nell'opinione delle imprese interpellate, sono la carenza di nozioni circa il paese ospitante e la mancata accettazione in loco. Le esportazioni indirette (VM 4,15) tramite agenti e rappresentanti nel mercato di sbocco vengono citate come seconda scelta, seguite dall'accesso al mercato tramite grossisti (VM 3,93).

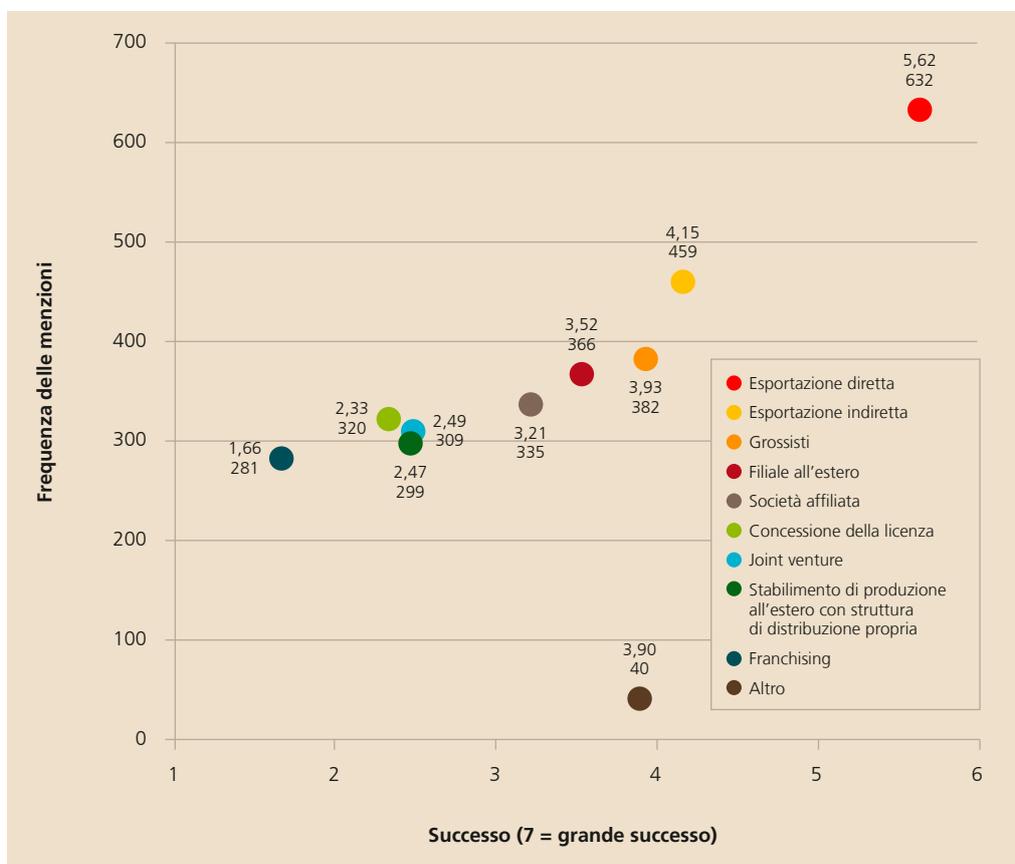


Figura 1: Frequenza e successo dei canali di vendita nel processo di internazionalizzazione (Baldegger, 2013)

Per le notevoli risorse richieste, e date le significative differenze culturali, linguistiche e/o giuridiche, l'investimento diretto all'estero è una forma di internazionalizzazione meno praticata rispetto ad altre modalità di esportazione. Le PMI interpellate confermano che succursali estere (VM 3,52) e società affiliate (VM 3,21) portano a risultati non particolarmente brillanti. In pratica, però, soprattutto le aziende più grandi spostano all'estero almeno una parte della produzione servendosi di società affiliate o di succursali estere al fine di beneficiare di economie di scala. Senza questi vantaggi, in alcuni casi i loro prezzi non sarebbero abbastanza competitivi neppure sul loro mercato interno. Questo aspetto non risalta in maniera abbastanza evidente nella rappresentazione a causa del fatto che al sondaggio SIES ha partecipato un cospicuo numero di piccole imprese.

Il sistema del franchising, ancor meno efficace (VM 1,66), è utilizzato solo in casi molto rari. Inoltre, nel 36% dei casi il franchising viene abbandonato. Tale risultato non sorprende, se si considera che il franchising costituisce un approccio aziendale globale (che coinvolge approvvigionamenti, vendite, organizzazione e management) in grado di soddisfare solo parzialmente le esigenze delle imprese interpellate. Il franchising viene utilizzato soprattutto nei settori in cui un elevato grado di standardizzazione costituisce un vantaggio. La standardizzazione è in palese contrasto con l'approccio estremamente differenziato richiesto da gamme di prodotti più complesse.

Motivi a favore del commercio estero

I motivi a favore dell'internazionalizzazione non possono essere ridotti semplicemente a effetti «pull» dei mercati esteri o effetti «push» di quello interno. È ovvio che la domanda della clientela straniera è una motivazione importante (71,8%) e costante negli anni per convincere una PMI ad affrontare anche il mercato estero, come dimostrato dai risultati dello studio SIES 2013. Ma ci sono anche molti altri motivi che possono far propendere per l'internazionalizzazione (cfr. figura 2).

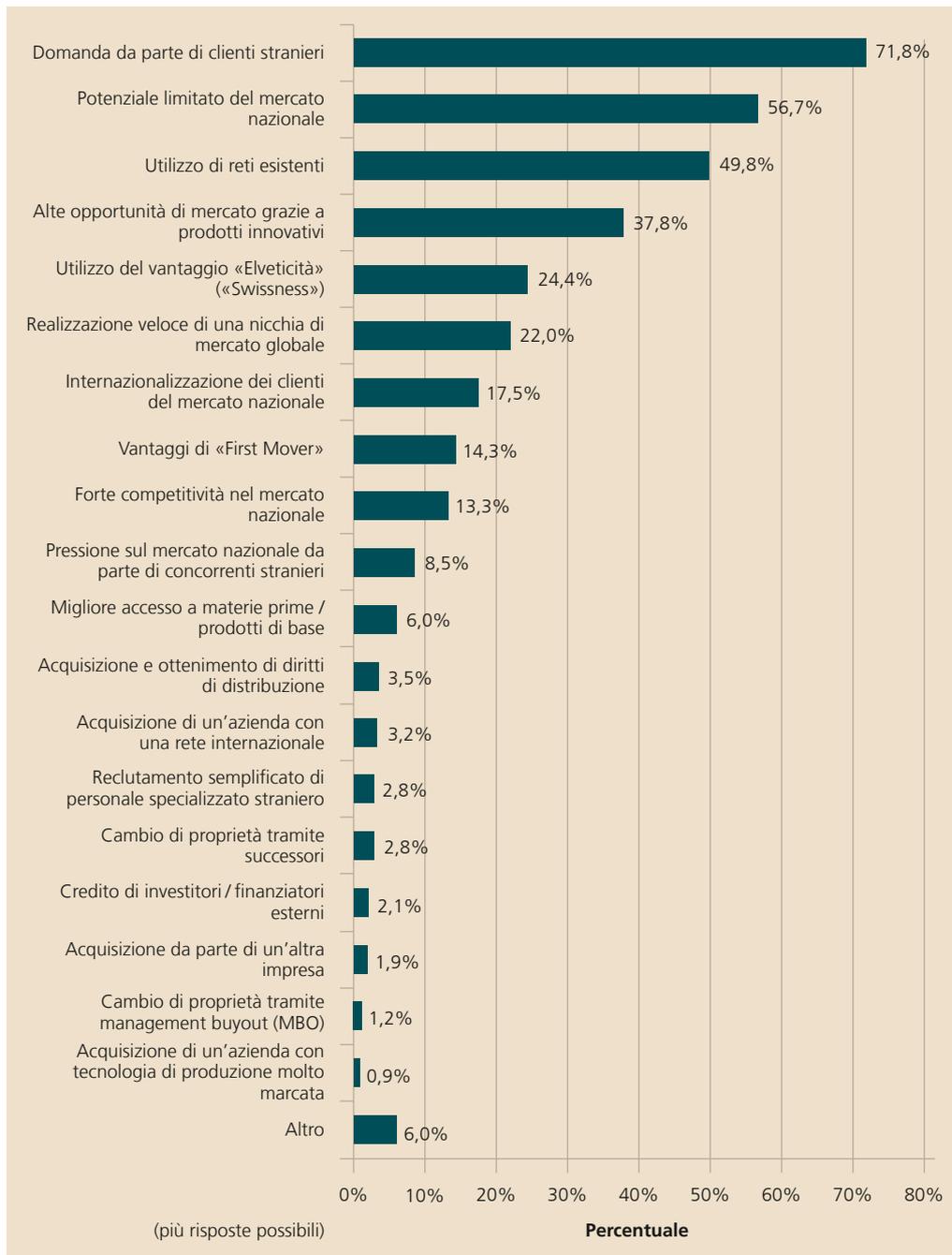


Figura 2: Motivi a favore dell'internazionalizzazione (Baldegger, 2013)

Misure protezionistiche dei singoli paesi

I paesi che importano più di quanto non esportino cercano di introdurre regole al fine di proteggere la propria economia. A fini protezionistici vengono quindi applicate misure volte a limitare le importazioni e a incoraggiare le esportazioni. Ma quello che sembra tornare utile ai paesi in via di sviluppo può rappresentare una distorsione della concorrenza per i paesi industrializzati, perché porta a sottrarre alcuni settori alla concorrenza internazionale e di conseguenza ad abbassare il livello di innovazione e far aumentare i prezzi sul mercato interno. Per esempio, la politica commerciale di molti paesi industrializzati mira a erigere barriere nazionali. Si cerca di migliorare la propria posizione nel commercio mondiale grazie ad accordi internazionali o a misure di promozione delle esportazioni.

Tra le misure protezionistiche distinguiamo tra misure tariffarie e misure non tariffarie. Le misure tariffarie servono a proteggere l'economia interna mediante dazi doganali, quelle non tariffarie sono invece un termine generico che comprende tutte le altre misure protezionistiche.

Dazi doganali

I dazi doganali sono la misura protezionistica più diffusa. In passato si riscuotevano diritti di passaggio per attraversare strade e ponti o accedere alle città e ai rispettivi mercati; oggi questi diritti non sono più riscossi all'interno della Svizzera o sono stati convertiti in tasse, come per esempio quella per l'occupazione del suolo pubblico per una bancarella del mercato. Tuttavia ai fini del commercio estero è importante considerare che esistono specifici dazi doganali per i singoli paesi o talvolta per le singole regioni all'interno di uno stesso paese. Pertanto, a seconda del paese in cui si intende operare, può capitare che siano ancora vigenti sistemi locali che ricordano più gli usi al tempo dei cavalieri medievali che quelli del 21° secolo, l'era in cui si preparano missioni per esplorare Marte.

In sostanza, due sono le ragioni che spingono all'imposizione di dazi doganali: quella di conseguire introiti, con dazi a carattere fiscale, e quella di proteggere l'economia, applicando dazi di tipo economico.

Dazi fiscali

Sono una fonte di introiti per il bilancio dello Stato. Per la loro facilità di riscossione e attuazione dal punto di vista tecnico-amministrativo, si trovano prevalentemente nei paesi in via di sviluppo.

Dazi economici

Si tratta di misure per proteggere l'economia nazionale dalla concorrenza straniera delle importazioni a basso costo.

Protezione non tariffaria

Questa voce comprende tutte le altre misure di protezione che non sono di natura monetaria. Nel quadro del GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) è stato stilato un elenco di 800 misure, ritenute ostacoli agli scambi. Per una migliore comprensione, ve ne presentiamo alcuni esempi.

Oneri all'importazione non tariffari

Tasse discriminatorie sul consumo, depositi all'importazione, diritti consolari, imposte di bollo, prelievi variabili

Restrizioni quantitative

Requisiti di licenza, embargo, norme discriminatorie di origine, contingentamenti e quote

Sdoganamento e altre restrizioni amministrative

Basi di calcolo per i dazi, norme in materia di autenticazione, classificazione delle merci, tasse e dazi compensativi, formalità e autorità consolari

Partecipazione statale al commercio

Sovvenzioni, altri sussidi governativi, assegnazione di concessioni, acquisti pubblici, boicottaggio

Norme tecniche, standard e disposizioni in materia di tutela dei consumatori

Norme di salute e sicurezza, standard industriali, disposizioni in materia di produzione e marcatura, in materia di marchi e controlli farmaceutici, di etichettatura e di imballaggio

Disposizioni discriminatorie sui carichi

Vincolo di bandiera, protezionismo di bandiera, discriminazione di bandiera

Molti esportatori vedono in queste misure protezionistiche un forte ostacolo alla loro attività imprenditoriale. In vari organismi internazionali e in particolare in seno all'OMC (Organizzazione mondiale del commercio) si discute sotto varie forme negoziali la rimozione di queste misure di protezione, tuttavia ancora senza successo. Troppi sono gli interessi in gioco e spesso anche all'interno dei singoli paesi la negoziazione multilaterale è molto discussa. La Svizzera ha deciso di puntare, accanto ai negoziati, sugli accordi di libero scambio. Questa scelta comporta vantaggi sia sul fronte delle misure tariffarie sia soprattutto su quello delle misure protezionistiche non tariffarie, garantendo al contempo certezza del diritto, procedure doganali semplificate ecc. e fornendo un vantaggio di gran lunga superiore all'eliminazione dei dazi. Visto che le ripercussioni sono diverse a seconda delle merci e del paese, è opportuno analizzare in modo specifico la situazione. In determinate circostanze è addirittura vantaggioso esportare le merci prima in un paese confinante e da questo esportarle nuovamente nell'effettivo paese di destinazione. Occorre, quindi, trovare la strategia di esportazione che fa per voi.

La strategia di esportazione: la chiave per il successo nel commercio estero

Ogni azienda ha piani e progetti specifici, ragion per cui è consigliabile sviluppare una strategia di esportazione basata su un business plan specifico. Anche se forse all'inizio i mercati esteri si prestano solo all'esportazione diretta (shop online), una struttura di base come la strategia di esportazione è in grado di fornire punti di riferimento e aiuta anche a misurare il successo. L'esperienza insegna che in questi casi non basta stilare una lista di controllo, occorre piuttosto dotarsi di un documento che si presti a essere completato nel tempo. Per servirsi di un simile documento nel migliore dei modi, ne ho riassunto per voi i punti chiave.

Occhi puntati sull'azienda

Analizzare la propria azienda e le ambizioni di crescita. L'internazionalizzazione è consigliabile solo per le aziende sane e che hanno un'organizzazione funzionante. Il commercio estero non va visto come una specie di salvagente, si tratta piuttosto di un complemento.

Occorre considerare la propria posizione competitiva e lavorare sui propri punti di forza e sulle proprie peculiarità. I punti di forza possono riferirsi al prodotto, al servizio, al personale, alla vendita o al servizio tecnico. L'analisi dei punti di forza andrebbe condotta sia dalla prospettiva dell'azienda sia da quella della clientela e dei partner commerciali, per ottenere il più elevato grado di trasparenza possibile.

Il contesto di esportazione

Valutare i fattori che potrebbero influenzare i piani di esportazione. In azienda avete esperienza nel settore internazionale? Conoscete mercati di esportazione nei quali i vostri prodotti sono già venduti? In questa fase è consigliabile concentrarsi sulla ricerca di mercato e sulle attività di selezione. Queste includono analisi di mercato, classifiche dell'attrattività dei mercati, valutazione della concorrenza, studio del mercato di esportazione e del suo contesto, come la vendita e la logistica. Se il vostro prodotto è soggetto a dazi doganali specifici in determinati mercati, o se è prevedibile che lo sia, allora forse ci sono alternative migliori.

L'offerta

Quali modifiche o adeguamenti occorre apportare al prodotto o ai servizi per soddisfare gli acquirenti in altri paesi? Quale tipo di imballaggio, quale marcatura (CE per l'Europa, per esempio) e quali modifiche al packaging sono necessari?

Per la marcatura CE, il pass di accesso dei prodotti al mercato europeo, vi consigliamo la pubblicazione «Marcatura CE», disponibile gratuitamente sul sito postfinance.ch/commercioestero.

L'analisi SWOT

L'analisi SWOT, lo strumento standard di economia aziendale, permette di valutare i fattori chiave per stabilire il prosieguo delle attività. In base a questa analisi si possono definire e adattare le proprie priorità in termini di mercati, prezzi e fattori competitivi.

Analisi dei bisogni o «Come ci riusciremo»

Stabilire i fattori «must do» che garantiranno il vostro successo, che possono includere modifiche di prodotto, risorse finanziarie e la ripartizione e lo sviluppo dei più recenti concetti di marketing.

Allestire il piano di esportazione

Il piano di esportazione deriva dalla struttura della strategia di esportazione e dovrebbe contenere la finalità, la strategia di ingresso sul mercato e la gestione finanziaria, oltre a un modello di prezzi per l'esportazione. Il piano dovrebbe anche riportare il modello di distribuzione scelto in base alle decisioni di commercializzazione (rivenditore, agente, rappresentante, servizio clienti).

Realizzazione e monitoraggio

Il piano di esportazione stabilisce la tabella di marcia operativa, che va costantemente tenuta presente per adattarla alle mutevoli condizioni del mercato.

Forse vi state chiedendo: «Perché ho bisogno di una strategia di esportazione? Perché dovrei svilupparne una? Le strategie non sono solo per le grandi aziende?» È importante analizzare i motivi che spingono all'acquisizione di nuovi mercati di sbocco. Le domande chiave sono:

- Qual è la posizione della mia azienda e che benefici vogliamo trarre dall'esportazione?
- Un eventuale programma di esportazione è conforme agli obiettivi dell'azienda?
- Abbiamo le risorse, umane e finanziarie, necessarie per costruire un progetto di esportazione e per realizzarlo?
- I nostri prodotti o servizi sono esportabili? Oppure sono necessari cambiamenti consistenti?

Tutte queste domande vanno considerate nella stesura di una strategia di esportazione per fare in modo di sviluppare un piano di esportazione che permetta l'attuazione della strategia.

Perché sviluppare un piano di esportazione?

Le ragioni sono tre.

La mission

Un piano di esportazione è necessario per assicurare il finanziamento dell'iniziativa ed è anche un grande aiuto per gestire efficacemente l'attività. Solo chi sa dove sta andando può sperare di raggiungere la meta. Redigere un piano obbliga a mettere nero su bianco i propri pensieri, offrendo così la possibilità di conoscere meglio la propria azienda e di adottare azioni concrete per migliorarne le attività. Tale piano dovrebbe definire scenari futuri alternativi e obiettivi specifici in maniera dettagliata. La mission dovrebbe includere anche le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi.

La conoscenza e la trasparenza delle vostre attività internazionali e dei mercati renderanno il vostro operato più pianificabile e vi garantiranno una buona posizione strategica per assicurarvi un successo duraturo.

Per conoscere meglio la concorrenza e la clientela

Creare un piano di esportazione costringe ad analizzare la concorrenza. Tutte le imprese sono esposte alla concorrenza, che sia sotto forma di concorrenti diretti o indiretti. È fondamentale capire i vantaggi e gli svantaggi competitivi della propria azienda.

Perché i clienti comprano, quando acquistano? Perché no, se non lo fanno? Un'analisi approfondita della clientela è importante per un piano di esportazione efficace e per un ingresso di successo sul mercato estero.

Minimizzazione del rischio

Per ridurre il rischio legato al perseguimento di obiettivi sbagliati e lo spreco di risorse. Il processo di creazione del piano di esportazione consente di minimizzare i costi di opportunità. Redigere un piano di esportazione consente di valutare l'attrattiva di questa speciale opportunità rispetto ad altre opzioni. Alla fine, facendo la cosa giusta al momento giusto, il piano di esportazione si rivelerà uno strumento in grado di farvi risparmiare tempo, in particolare se si considera che si potranno prendere decisioni sulla base di una strategia chiara ed esplicita e non sempre dopo discussioni di fondo a livello dirigenziale.

Alcune cose «da fare e da non fare» nella pianificazione per l'esportazione

- Stabilire una stretta connessione tra la strategia e il piano di esportazione. Ricordare sempre che i collaboratori principali fanno parte del piano e lo sostengono.
- Cercare la consulenza di esperti competenti e discutere con loro il piano di esportazione.
- Un piano di esportazione è un documento dinamico che vive e deve evolversi.
- Controllare regolarmente il piano di esportazione con i collaboratori e partner.
- Non imporre scadenze irrealistiche.
- Prestare attenzione alla coerenza tra la strategia aziendale, la strategia di esportazione e il piano di esportazione.
- Lavorare con scenari per diverse circostanze: «E se...»
- Discutere regolarmente del piano di esportazione, delle sue tappe e della pianificazione della liquidità durante gli incontri di direzione. Creare quindi trasparenza e accettazione del progetto.

Ricerche di mercato all'estero

Vari studi hanno dimostrato che la conoscenza diretta del mercato e dei suoi attori è un fattore chiave per il successo. A una manifestazione sull'export un ex dirigente del settore alimentare una volta disse che la sua raccomandazione per chi volesse entrare nel mercato cinese era quella di acquistare due o tre paia di scarpe da ginnastica per andare a conoscere personalmente il mercato girandolo a piedi. Solo chi ha visto di persona il mercato, ne ha sentito l'odore e ne ha provato le sensazioni, può riuscire nella vendita dei propri prodotti.

I compiti e le procedure delle ricerche di mercato all'estero corrispondono essenzialmente a quelle delle ricerche sul mercato domestico. Eventuali problemi particolari legati alle ricerche di mercato all'estero possono essere dovuti a fattori religiosi, politici, culturali e linguistici, come pure a livello di sviluppo socio-economico e tecnologico dei paesi di destinazione. Questo vale sia nella fase di raccolta dei dati sia per le ricerche di mercato primarie e secondarie.

Inoltre occorre ricordare che spesso l'accesso alle fonti di dati (semi)ufficiali è limitato, soprattutto nei paesi in via di sviluppo. La scarsità o la mancanza di dati limita l'analisi secondaria per mercato. Un elenco dettagliato delle possibili fonti di dati è disponibile al link sotto riportato.

Per le ricerche di mercato primarie è consigliabile collaborare con un operatore locale o con un'agenzia svizzera che abbia del personale in loco. Solo così si può garantire di tenere debitamente conto delle specificità locali e i risultati forniranno un valore aggiunto.

Informazioni supplementari

<http://www.going-international.ch/internationale-marktforschung-1>
(solo in tedesco)

Selezione dei mercati esteri

La selezione di un mercato estero può essere suddivisa in tre fasi successive: preselezione del mercato, analisi di mercato e segmentazione del mercato.

Preselezione del mercato

In questa fase si dovrebbero valutare tutti i paesi del mondo, a eccezione forse della Corea del Nord e dei paesi in stato di guerra, sulla base del rispetto di alcuni requisiti minimi.

Questi requisiti dipendono fortemente dal settore, dal prodotto e dall'offerta; ecco alcuni possibili esempi di criteri fissati dalla direzione aziendale per la definizione degli obiettivi:

- redditività minima
- basso rischio estero
- potere di acquisto minimo
- non in stato di guerra

Questa preselezione del mercato assicura che vengano esaminati più da vicino solo i mercati esteri che sembrano idonei in base a determinati criteri e particolarità.

Si raccomanda di prendere in considerazione criteri di valutazione come i fattori politici, legali, socio-culturali, geografici, demografici ed economici. Questi vanno ponderati in base alla propria offerta di mercato, al fine di rilevarne l'importanza. Nella valutazione successiva, svolta idealmente da vari collaboratori della vostra azienda, emergerà subito quali sono i paesi che soddisfano i criteri di valutazione minimi e quali vanno esclusi immediatamente.

Fonti di dati raccomandate

- <http://www.doingbusiness.org/>
- <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
- <http://www.seco.admin.ch/themen/00513/00561/index.html?lang=it>

Mercati nazionali	Asia			Nord e Sud America				Europa		Africa
	Giappone	Indonesia	Cina	Canada	Messico	Cile	Stati Uniti	Germania	Norvegia	Sudafrica
Criteri ambientali										
Fattori politici e legali										
Sistema politico										
Efficienza dell'amministrazione										
Struttura dei partiti										
Ordinamento giuridico										
Ostacoli al commercio										
Protezione degli investimenti										
...										
Fattori socioculturali										
Struttura della società										
Istruzione										
Religione/i										
Organizzazione sociale										
Lingua/e										
Mentalità										
Sistema di valori										
...										
Fattori geografici e demografici										
Posizione geografica										
Clima										
Infrastruttura										
Riserve di materie prime										
Evoluzione demografica										
Problemi con le minoranze										
...										
Fattori economici										
Performance economica										
Livello tecnologico										
Manodopera										
Specialisti										
Sistema fiscale										
Approvvigionamento energetico										
Situazione del mercato finanziario										
...										
Potenziale di mercato										
Volume del mercato										
Crescita del mercato										
Potere d'acquisto										
Situazione della concorrenza										
...										

Figura 3: Esempio di una lista di controllo per la preselezione di un mercato
 Scala di valutazione: 10 = molto idoneo, 8 = idoneo, 6 = soddisfa i requisiti minimi, 4 = poco idoneo

Analisi di mercato

Mentre nella preselezione del mercato vanno valutati i fattori ambientali, nell'analisi di mercato l'attenzione si sposta su informazioni specifiche sui mercati e sui paesi. Qui va valutata l'attrattività di nuovi possibili mercati target. L'accento è quindi posto sulle strutture della domanda nonché sulla situazione che si presenta all'azienda e ai suoi prodotti dal punto di vista della concorrenza e dell'offerta. Vanno analizzati con attenzione anche gli sviluppi futuri del mercato.

I criteri di valutazione scelti vanno classificati soprattutto tra le opportunità o tra i rischi.

Attrattività	Opportunità 0-100 scarsa > elevata	Rischi 100-0 scarso > elevato	Fattore di ponderazione	Risultato
Criteri di valutazione				
Opportunità				
Volume del mercato	60		0,8	48
Crescita del mercato	80		0,4	32
Potere d'acquisto	60		0,6	36
Accesso al mercato	70		0,3	21
Struttura degli acquirenti	65		5	325
Potenziale di sbocco	75		1	75
Possibilità di comunicazione	80		0,8	64
Affinità con l'e-commerce	40		1	40
...				0
...				0
Rischi				
Offerta dei concorrenti		40	1	40
Fabbisogno finanziario		20	0,9	18
Canali di distribuzione		50	0,8	40
Infrastruttura logistica		40	0,4	16
Sistema fiscale		60	0,6	36
Variabili culturali/religiose		70	0,2	14
Mercato immobiliare		50	0,9	45
Mercato finanziario		50	0,1	5
Corruzione		30	1	30
...				0
...				0
Somma intermedia				885
Attrattività del paese A				52,06

Figura 4: Analisi di mercato per il paese A

Qualora i singoli criteri di valutazione rivelassero un'importanza non sempre uguale, è necessario moltiplicare il valore di attrattività in oggetto per un fattore di ponderazione.

L'analisi di mercato termina con la fissazione di una classifica degli unici mercati target possibili. La classifica mette in evidenza i mercati principali che vanno elaborati in via prioritaria e quali da elaborare piuttosto in una seconda o terza fase. Poiché in questo caso ottenere i dati necessari è molto oneroso, nella preselezione dei mercati è importante concentrarsi sul numero giusto di mercati: né troppi né troppo pochi.

È importante che chi prende le decisioni sia coinvolto in queste attività, specialmente se si tratta di definire i criteri e la ponderazione, anche se non è per forza compito dell'azienda raccogliere questi dati. Si tratta di un compito che richiede una grande diligenza e, se non disponete delle risorse necessarie nella vostra ditta, è consigliabile farlo svolgere all'esterno, per esempio da un assistente virtuale, che possa fornire supporto anche nella ricerca. Potrete imparare come funziona seguendo il corso online «Effizienter arbeiten» (Lavorare in maniera più efficiente) sul sito: <https://www.udemy.com/effektiver-arbeiten-mit-virtuellen-assistenten/> (solo in tedesco).

Segmentazione del mercato

Dopo questa prima scrematura, per aumentare le opportunità di successo è necessario introdurre un altro elemento di differenziazione nei mercati principali. Bisogna procedere a una segmentazione del mercato estero in base a gruppi di acquirenti o a regioni con esigenze analoghe. I gruppi suddivisi sistematicamente in settori di mercato parziali omogenei saranno sempre abbastanza grandi da giustificare un'elaborazione del mercato.

Se due segmenti di mercato di paesi diversi si assomigliano, si potrebbe pensare che sia possibile elaborarli in un'unica operazione. Tuttavia si consiglia la massima prudenza, perché i messaggi vanno sempre rivolti a singoli paesi, alle loro lingue e culture. Esistono differenze linguistiche, come nel caso dei peperoni: quello che in Germania si chiama peperone nella Svizzera tedesca è un peperoncino, e viceversa. Fraintendimenti di questo tipo possono provocare grandi problemi. Per esempio, in Svizzera esiste un mercato per un ristorante brasiliano specializzato in bistecche (Churrasco), mentre in India, un paese in cui le vacche sono un animale sacro, tale mercato è inesistente. Per questa ragione si consiglia la massima prudenza a chi fosse tentato dall'idea di prendere due piccioni con una fava.

«Proof of the pudding»

Gli inglesi sono soliti dire: «The proof of the pudding is in the eating» (non si può giudicare senza prima aver provato, N.d.T.). Tuttavia, l'ingresso sul mercato è spesso associato a grandi investimenti in infrastrutture come un ufficio o uno spazio di co-working, personale, entità giuridica ecc. Si tratta di un rischio imprenditoriale. È quindi nell'interesse di ogni imprenditore verificare il proprio piano e la propria strategia di esportazione prima di fare gli investimenti necessari e correre così un rischio imprenditoriale. In questo caso internet offre nuovi e interessanti strumenti che descriveremo brevemente.

Analisi web

Lasciamo tutti innumerevoli tracce su internet. Questi dati e informazioni tuttavia possono essere anche analizzati e utilizzati. Il vostro sito web ha già ricevuto visite da parte di utenti di altri paesi? Le esigenze che potreste soddisfare con il vostro prodotto sono già oggetto di discussione su forum e gruppi? Vengono effettuate ricerche con parole chiave per voi rilevanti in altre lingue, su Google, Bing o motori di ricerca asiatici? Internet può aiutarvi a verificarlo.

Crowdfunding

Per molte persone il crowdfunding è un modo per finanziare un'idea. Spesso, però, sono proprio queste le idee che non vengono finanziate, in quanto le persone dubitano che l'idea sia realizzabile oppure questa non risponde a nessuna delle loro esigenze. Tuttavia, considerando il crowdfunding una svendita anticipata che precede la produzione, il tema assume una nuova e interessante connotazione che può rivelarsi vantaggiosa anche per il vostro prodotto.

Una piattaforma internazionale di crowdfunding vi permette infatti di testare dal vivo la vostra idea con i primi utilizzatori, che si tratti di un prodotto esistente o adattato al mercato internazionale (cfr. <https://www.peakdesign.com/story>). Avete così accesso a esperienze e conoscenze, disponete di foto, video e informazioni da poter condividere nell'ambito della vostra campagna, il che vi consente non solo di generare vendite, ma anche di imparare dai feedback e di raccogliere informazioni dai singoli mercati. Da quali paesi vengono i visitatori della vostra pagina, da dove vengono effettuate le ordinazioni, quali sono i paesi con esigenze specifiche ecc. Le piattaforme kickstarter.com o Indiegogo offrono tutto questo.

Amazon e altre piattaforme

Amazon non è più una semplice libreria online, ma è diventata piuttosto una piattaforma di merci per i clienti privati. Amazon gestisce gli acquisti e verifica i prodotti su internet. Gli articoli di uso quotidiano possono essere ordinati cliccando sul «dash button», altri invece tramite pagina web o app. Anche aziende terze possono vendere i vostri prodotti su Amazon. Se il vostro gruppo target è costituito da consumatori finali, questa è sicuramente una valida opzione per generare vendite, ricevere feedback grazie ai rating, ottenere valutazioni positive e testare il mercato. Oltre ad Amazon, esistono anche diverse altre piattaforme che offrono servizi, dedicate al B2B ecc.

Verifica e adattamento della propria organizzazione e della sua capacità operativa

Questo argomento è uno dei più importanti e dei più difficili. Infatti nessun consulente vi dirà apertamente e sinceramente che la vostra ditta non si presta al commercio estero, perché perderebbe un cliente. Tuttavia, solo le ditte che funzionano e hanno successo dovrebbero investire nel commercio estero. Per quale ragione? Perché il commercio estero, anche quando è gestito con le esportazioni dirette, richiede tempo e risorse. Le visite a clienti ed esposizioni, gli adeguamenti dei prodotti e le innovazioni richiedono a loro volta ulteriori risorse. Tutti questi oneri sono a carico del mercato primario dell'azienda, e solo se voi e il vostro team siete ben preparati potrete farvi fronte.

D'altro canto, i successi del passato non devono indurre in errore. Chi si lancia in un nuovo mercato troppo sicuro di sé può ritrovarsi a pagare il prezzo della propria arroganza. Infatti i successi del passato possono metterci un velo davanti agli occhi e impedirci di vedere che nei vari mercati locali le cose non funzionano come a casa nostra oppure di capire perché certe cose sono diverse e come agire per farvi fronte. Certamente avere successo in patria è necessario per disporre delle risorse e dell'atteggiamento giusto per lanciarsi in un nuovo mercato praticamente da zero e per imparare.

A chi si sente pronto a lanciarsi raccomando di analizzare qual è il potenziale della propria azienda per l'acquisizione di nuovi mercati all'estero. Questa analisi si suddivide in quattro parti.

Capacità operativa in relazione al prodotto

Stabilite se il prodotto o l'assortimento è adatto al mercato target in relazione a: finalità, qualità, presentazione, marcatura, dimensioni dell'imballaggio, durabilità, affidabilità, disposizioni di sicurezza, immagine di marca o livello dei prezzi.

Capacità operativa in relazione al personale

Stabilite se il personale attuale, compresa la sua stessa persona, è adeguato o sufficientemente preparato per il mercato selezionato in relazione a: qualifiche tecniche, resistenza fisica e psichica, capacità di comunicazione, capacità di adattamento, conoscenze linguistiche e conoscenze del paese. Soprattutto nel caso di piccole aziende il responsabile dovrà parlare con la propria famiglia o con chi gli sta attorno del tempo necessario per compiere i vari spostamenti.

Capacità operativa in relazione alla produzione

Verificate le capacità produttive in base alle condizioni vigenti sul mercato estero. Non basta verificare se siete in grado di aumentare le capacità, bisogna anche determinare se è possibile per voi effettuare cambiamenti per venire incontro alle specificità del mercato target. Verificare se e in quali circostanze sia necessario spostare all'estero alcune fasi del processo produttivo.

Capacità operativa in relazione al capitale

Nella presente analisi è necessario verificare in quale misura un'espansione all'estero possa essere finanziata dal cash flow disponibile o se la solvibilità per la necessaria acquisizione di capitale proprio e capitali di terzi supplementare sia sufficiente. Si consiglia la massima prudenza, in particolare in caso di finanziamento da parte di terzi.

Il risultato dell'analisi del potenziale vi aiuta a stabilire se la vostra azienda è già pronta o a individuare quali lacune vanno dapprima colmate, o ancora se questo progetto è prematuro. È certo che, se le lacune sono troppo grandi, l'azienda non dovrebbe mai avventurarsi sui mercati esteri, perché la strada da percorrere sarebbe troppo lunga. D'altro canto, questa è anche un'opportunità per preparare l'azienda in maniera ottimale a compiere questo passo.

Come per l'analisi di mercato, anche per l'analisi del potenziale è possibile servirsi di un documento scritto nel quale valutare e ponderare i vari criteri. Il fattore di ponderazione dovrebbe segnalare sia l'importanza del rispettivo criterio di ingresso sul mercato sia il ritmo al quale l'azienda è in grado di attuare i cambiamenti necessari.

Valore del potenziale	Valutazione 0–100 scarso > elevato	Fattore di ponderazione	Risultato
Criteri di valutazione			
Capacità operativa in relazione al prodotto			
Qualità del prodotto	60	0,8	48
Idoneità del prodotto	80	0,4	32
Prestazioni di servizio	60	0,6	36
...			
Capacità operativa in relazione al personale			
Qualifica specialistica	75	1	75
Conoscenze linguistiche	80	0,8	64
Capacità di lavorare sotto pressione	40	1	40
...			
Capacità operativa in relazione alla produzione			
Capacità disponibili	70	1	70
Costi di produzione vantaggiosi	50	0,6	30
Veloce acquisto del materiale	60	0,8	48
...			
Capacità operativa in relazione al capitale			
Cash flow disponibile	70	0,9	63
Possibilità di credito	80	0,6	48
Costi del capitale vantaggiosi	70	1	70
...			
Somma intermedia			624
Analisi del potenziale per il paese A			52,0

Figura 5: Analisi del potenziale per il paese A

Analisi di ingresso sul mercato tramite app

Chi preferisce lavorare con una app, ovvero un'applicazione mobile, troverà molto utile la soluzione che vi presentiamo qui di seguito. Al fine di verificare nel migliore dei modi le opportunità e i rischi dell'ingresso su un mercato, il Managementzentrum della Scuola universitaria professionale di economia di Berna ha sviluppato il metodo di analisi di ingresso sul mercato Fit2Globalize™. Questo metodo sistematizza l'analisi che precede il lancio su un mercato estero, individuando le opportunità e i rischi di un ingresso sul mercato nonché i punti di forza e i punti deboli dell'azienda grazie a domande incentrate sull'attrattività di un determinato mercato di esportazione e sulla capacità operativa di un'azienda a lanciarsi in attività a livello internazionale.

Il metodo Fit2Globalize™ aiuta le aziende a valutare tutti i fattori di rilievo per l'ingresso su un mercato sostenendo la fase di analisi fino all'elaborazione di una SWOT (analisi di punti di forza, punti deboli, opportunità e minacce) prima di una definizione vera e propria della strategia (figura 6). Grazie a questo metodo, le aziende possono preparare le informazioni di rilievo per elaborare una strategia di ingresso sul mercato di un determinato paese. Il metodo comprende due dimensioni: la dimensione esterna individua le opportunità e i rischi presenti sul mercato estero, mentre la dimensione interna presenta all'azienda i propri punti di forza e punti deboli in relazione alle attività a livello internazionale. È proprio questa dimensione a essere spesso sottovalutata: uno dei vantaggi di questo metodo è quello di far capire chiaramente, oltre al potenziale di un mercato estero, anche se un'azienda è veramente pronta a lanciarsi in attività internazionali.

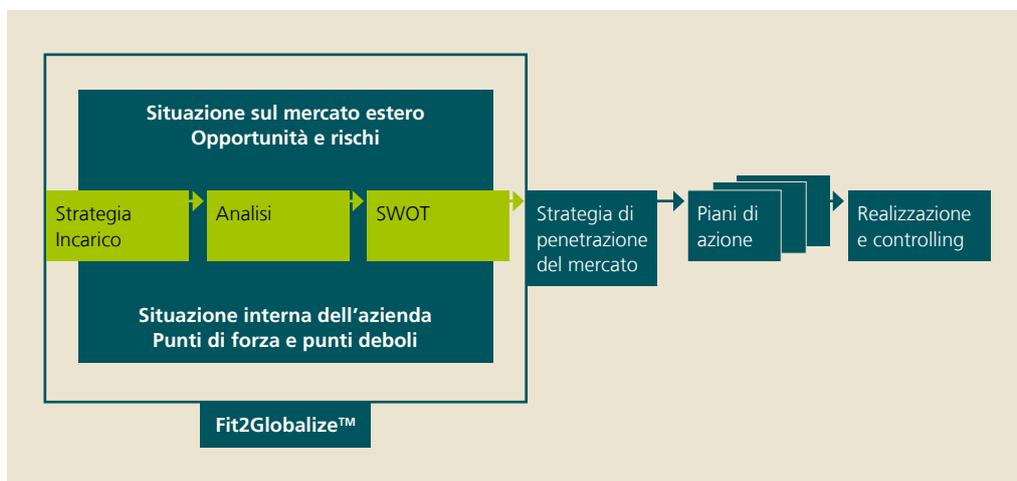


Figura 6: Integrazione dell'app Fit2Globalize nel processo di sviluppo strategico

Gli input e gli output del metodo sono riassunti alla figura 7. Rispondendo a 25 domande sulla situazione di mercato in un paese e sulla situazione interna di un'azienda è possibile farsi un'idea chiara e concreta delle opportunità e dei rischi nonché dei punti di forza e dei punti deboli. Le domande riferite ai mercati esteri affrontano gli aspetti politici, sociali, economici, legali e tecnologici di un paese target. Anche la situazione sul fronte della clientela e della concorrenza sono temi trattati nell'analisi esterna. Le domande sulla situazione interna di un'azienda analizzano i processi di gestione, i processi chiave e quelli di supporto al fine di stabilire quale sia la capacità operativa dell'azienda all'estero. A molte delle domande sui singoli mercati di esportazione viene data risposta grazie alle valutazioni di fornitori di informazioni specializzati come la Banca mondiale, l'FMI, Euler Hermes, Transparency International, doingbusiness.org, Human Development Index, heritage.org, WTO, geert-hofstede.com e altri. Seguendo il percorso già illustrato nelle prime pagine di questo e-book, questo metodo assicura che le decisioni non siano prese in base a semplici sensazioni, ma fondandosi su valutazioni obiettive. I risultati di questo metodo basato su app comprendono un portafoglio dell'attrattività e della capacità operativa, un'analisi SWOT e una lista di cose da fare in relazione ai punti deboli e ai rischi individuati. Infine vengono messi a confronto vari mercati al fine di semplificare la decisione delle priorità da fissare nelle attività esterne.

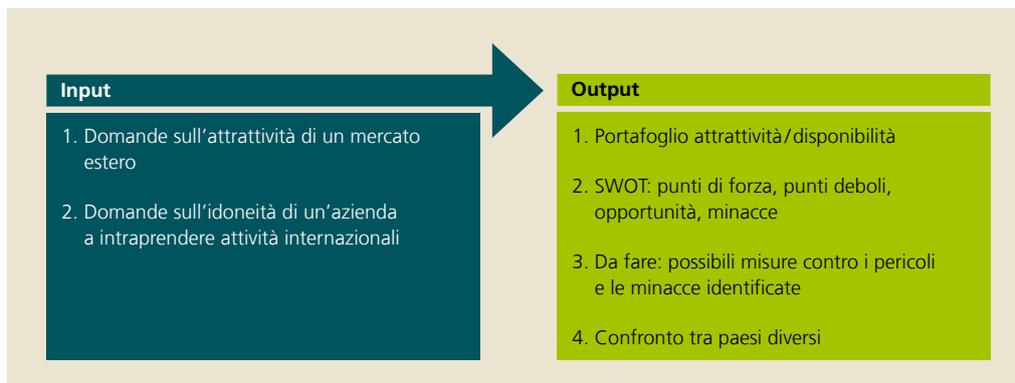


Figura 7: Input e output del metodo di analisi Fit2Globalize™

Download: Fit2Globalize

Potete scaricare la app al sito www.fit2globalize.ch.

Conclusione

Il risultato di questa attività analitica costituisce un solido punto di partenza per elaborare una strategia e un piano di realizzazione della stessa. Avvalendovi anche del crowdfunding o di una piattaforma per testare il prodotto, ecco che inizierete a generare i primi fatturati. Potreste non essere ancora in grado di coprire i costi, ma questo vi fornirà dei preziosi segnali, i più autentici che ci siano. Questo non costituisce alcuna garanzia di futuro successo, ma di certo vi sarete preparati seriamente e in modo ottimale per provare a conseguirlo. Negli ultimi due capitoli vi forniremo qualche utile suggerimento e vi indicheremo a quali istituzioni potete rivolgervi in caso di domande sul commercio estero.

Non esistono ricette universali o pozioni magiche in grado di garantire il successo, e voi imprenditori lo sapete già. Ciononostante, il commercio estero può essere una preziosa esperienza per voi e per la vostra azienda. Come già illustrato dallo studio SIES, il commercio estero può avere ripercussioni positive sulla capacità innovativa delle aziende e nella lotta per aggiudicarsi i migliori talenti sul mercato del lavoro. Si tratta di ripercussioni che, oltre a contribuire positivamente al successo dell'azienda a medio e lungo termine, hanno i loro effetti anche sul mercato interno e sui nuovi mercati target.

Vi auguriamo pieno successo!

10 regole per avere successo con i partner stranieri

Secondo Thadden esistono 10 regole o raccomandazioni che possono aiutarvi ad avere successo anche in trattative complesse nell'ambito di altre culture. Eccone una breve esposizione.

1. C'è una modalità di espressione che va al di là di qualsiasi barriera linguistica e culturale: il sorriso, perché riesce ad abbattere ogni tipo di muro. Un sorriso è capito da tutti e fa piacere a tutti. È il più bel regalo che potete fare a uno sconosciuto.
2. Siate sempre voi stessi e non impersonate il ruolo di un attore mediocre, perché sembrerà poco autentico e vi farà del torto. Esprimate però il lato più bello di voi stessi e mostrate le vostre qualità migliori.
3. Sforzatevi di fare le cose nella giusta misura. Se siete riservati, sforzatevi di aprirvi agli altri. Se conoscete già la risposta prima che venga posta una domanda, sforzatevi di ascoltarla lo stesso.
4. Osservate il comportamento degli altri, per esempio quando sono a tavola, si salutano o svolgono delle trattative. Gli «sbagli» sono consentiti, ma solo una volta o al massimo due.
5. Informatevi sul paese che visitate e sulle persone che ci vivono. In questo modo signalerete il vostro interesse. Questo riguarda anche la lingua parlata nel paese. Abbiate il coraggio di pronunciare almeno qualche parola nell'idioma locale, anche se non siete portati per le lingue.
6. Cercate di scoprire quali sono le ricchezze culturali di un paese o di un popolo. Scoprirete che tutti contribuiscono alla vita culturale del pianeta e ovunque ci sono ragioni per essere fieri di qualcosa.
7. Siate educati con tutti, non solo con le persone che considerate importanti. I vostri interlocutori ve ne saranno grati.
8. Non siate impertinenti, saccenti o offensivi. Al contrario: siate aperti al nuovo, disposti a imparare, modesti e sempre rispettosi. Sono regole di comportamento universali.
9. Non ridete di cose che non capite, e non credete subito di aver capito tutto. Molte cose che ci appaiono come superstizioni, formalismi, discriminazioni o sciocchezze hanno sempre un ruolo nella società in cui sussistono. E non dimenticate: le stesse cose esistono anche da noi. Sono diverse, ma non per forza migliori.
10. Per concludere, ricordate il vecchio detto: comportati con il tuo prossimo come vorresti che ci si comportasse con te. Non siamo solo gli ambasciatori di noi stessi, ma, volenti o nolenti, siamo anche gli ambasciatori del nostro paese.

Partner e fonti di informazione per avere successo nel commercio estero

Switzerland Global Enterprise, l'organismo statale per la promozione delle esportazioni, dispone di molte informazioni pubblicate sul proprio sito web e di una rete di relazioni molto forte grazie alle sue rappresentanze all'estero. Una prima consulenza non costa nulla e può darvi molto.

swiss export, l'organismo privato per la promozione delle esportazioni, offre un'occasione di scambio nell'ambito dell'economia delle esportazioni e numerosi corsi di formazione e perfezionamento. I corsi sono organizzati da specialisti del settore e quindi orientati alla pratica.

Fargate è un'azienda privata che si è specializzata nell'analisi e nella selezione dei mercati grazie alla propria rete di relazioni. L'azienda si serve di 150 agenti situati in diversi mercati target, i quali, a seconda del mandato, si occupano anche della realizzazione in loco.

Le camere di commercio internazionali sono comunità di interessi intersettoriali di aziende che desiderano entrare in un mercato o vi sono già presenti. Poiché queste organizzazioni non sottostanno ad alcun obbligo di autorizzazione o di sorveglianza, la loro qualità può variare in maniera significativa.

Le camere di commercio sono molto ben radicate a livello regionale e cantonale. Queste organizzazioni sono finanziate dalle regioni e presentano posizionamenti diversi. Alcune camere di commercio dispongono di un vasto know how nell'insediamento all'estero e/o nell'export, altre si concentrano unicamente sulle aziende in loco e su quelle della regione.

Le associazioni settoriali e di categoria sono spesso un interlocutore molto competente per ottenere un supporto specifico a un ramo di attività. Tuttavia, non tutti i settori sono aperti al commercio internazionale, e il loro orientamento può essere diverso. Swissmem e SwissRail sono certamente un esempio da seguire.

Swiss Shippers Council è l'organizzazione svizzera dei caricatori. È l'indirizzo a cui rivolgersi in caso di domande a carattere logistico e legale sullo scambio di merci e sul trasporto. L'organizzazione si rivolge più alle aziende di logistica e spedizioni che ai commercianti.

postfinance.ch/commercioestero è una piattaforma che propone informazioni utili per acquisire e sviluppare nuovi mercati. Oltre a un tool per la gestione del rischio, troverete un seminario online sull'e-commerce e preziose informazioni sul marketing diretto internazionale.

posta.ch/directpoint: oltre a suggerimenti per il marketing diretto transfrontaliero, il sito propone anche liste di controllo e tool per creare e sviluppare soluzioni di marketing in Svizzera e all'estero.

SSIB: la Swiss School for International Business è uno dei maggiori offerenti in materia di corsi e perfezionamenti sull'import e sull'export. www.ssib.ch

aussenwirtschaft.biz: la scuola specializzata superiore per il commercio estero (solo in tedesco)

Indice delle figure

Figura 1: Frequenza e successo dei canali di vendita nel processo di internazionalizzazione	6
Figura 2: Motivi a favore dell'internazionalizzazione	8
Figura 3: Esempio di una lista di controllo per la preselezione di un mercato	16
Figura 4: Analisi di mercato per il paese A	17
Figura 5: Analisi del potenziale per il paese A	21
Figura 6: Integrazione dell'app Fit2Globalize nel processo di sviluppo strategico	22
Figura 7: Input e output del metodo di analisi Fit2Globalize™	23

ISBN 978-3-906201-86-3



9 783906 201863 >