

5 febbraio 2025

Lettera all'Imprenditore n. 365



## Internazionalizzazione: dalla scelta del paese alla modalità di ingresso



*"Le opportunità non conoscono confini,  
ma coglierle richiede saggezza e strategia."*

*Kofi Annan*

L'internazionalizzazione rappresenta una leva strategica fondamentale per le imprese che aspirano a crescere in un contesto economico sempre più interconnesso. Espandersi oltre i confini nazionali non solo consente di diversificare i mercati di riferimento e accedere a nuove opportunità di guadagno, ma riduce anche il rischio legato alla dipendenza spesso esclusiva da un mercato domestico. In un panorama competitivo globale, le aziende che riescono a internazionalizzarsi ottengono vantaggi come economie di scala, accesso a risorse strategiche con know-how internazionale, oltre a migliorare il posizionamento del proprio marchio. Tuttavia, l'internazionalizzazione richiede un'attenta pianificazione per massimizzarne i benefici e mitigarne i rischi. Nello specifico, l'impostazione di tale processo richiede all'azienda delle risposte chiare in merito a:

- ✓ In quale Paese entrare;

- ✓ Quando entrare;
- ✓ Con quale modalità entrare.

### La scelta del Paese

Per poter scegliere il miglior Paese in cui investire, occorre considerare le peculiarità di ciascun mercato, verificandone punti di forza, debolezze, opportunità e rischi. Di fatto, si può applicare in tal senso una vera e propria analisi SWOT e con questo approccio si possono confrontare differenti Paesi Target prendendo in considerazione i principali aspetti cruciali quali, ad esempio:

- ✓ Fattori politici, economici e sociali (stabilità, livello di inflazione, tasso di crescita, ecc.);
- ✓ Dimensione del mercato e andamento nel prossimo futuro;
- ✓ Potere di acquisto dei consumatori;
- ✓ Elasticità/fluttuazione della domanda;
- ✓ Capacità di attrarre investimenti esteri;
- ✓ L'esistenza di agevolazioni per imprese straniere;
- ✓ Contesto normativo di riferimento;
- ✓ Concorrenza;
- ✓ Barriere all'ingresso (anche culturali);
- ✓ Principali rischi.

Utilizzando questa metodologia e prendendo ad esempio alcuni Paesi Target, si possono riscontrare alcune prime interessanti considerazioni. Gli **Stati Uniti**, ad esempio, offrono stabilità economica, una grande capacità di consumo e un ambiente favorevole alle imprese, ma presentano un'elevata concorrenza e costi significativi di ingresso.

A livello europeo, la **Spagna** è un Paese in forte crescita, con un orientamento allo sviluppo del mercato nazionale e un basso costo dell'energia, ma è arretrato in alcuni settori.

Un altro esempio è l'**India**, che offre tassi di crescita elevati, una popolazione giovane e un potere d'acquisto crescente, ma una burocrazia e un sistema sociale complesso. Anche la **Cina** è un'opzione allettante per la dimensione del mercato e il forte sviluppo tecnologico, ma richiede una profonda conoscenza delle regolamentazioni locali e delle dinamiche culturali.

## Le tempistiche

Una volta identificati i Paesi attrattivi, le aziende devono definire i tempi di entrata. Questa scelta, inevitabilmente, si incrocia con gli obiettivi e le strategie dell'azienda e con la situazione del mercato del Paese individuato. Anche la scelta della modalità di ingresso (filiale commerciale, stabilimento produttivo o acquisizione) che si intenderà adottare impatta sulle tempistiche di ingresso.

## Le modalità di ingresso

Analogamente a quanto visto per la scelta di un Paese, anche in questo caso si può applicare una valutazione basata su punti di forza, debolezza, rischi e opportunità di ogni opzione, incrociando questi elementi con altre variabili. Le variabili che influenzano la scelta della modalità di ingresso, dipendono infatti da diversi aspetti, tra cui:

- ✓ Fattori interni all'azienda: è necessario considerare le risorse umane presenti e le competenze disponibili in azienda, la dimensione dell'impresa e la sua capacità di reperire risorse finanziarie;
- ✓ Fattori esterni all'azienda: devono essere individuate le variabili macroeconomiche e sociali rilevanti, come, ad esempio, le caratteristiche del mercato obiettivo e dei prodotti sostitutivi, l'intensità della concorrenza, la struttura distributiva del mercato estero, la regolamentazione in materia di scambi e investimenti, l'entità dell'investimento richiesta dalle differenti opzioni.

Utilizzando questa metodologia, si ottengono alcune utili informazioni che possono fungere come importanti indicazioni per la scelta della modalità di ingresso da adottare. La vendita diretta dall'Italia, ad esempio, semplice e a basso costo, è ideale per testare un nuovo mercato, ma può limitare la penetrazione dell'azienda in quel Paese. A volte la vendita viene effettuata tramite la collaborazione con agenti o distributori locali; questa strategia è diffusa in settori come l'agroalimentare o i beni di consumo in cui la logistica e la presenza sul territorio sono cruciali, ma comporta il rischio di perdere autonomia nella gestione del marchio e potere sul mercato.

L'apertura di filiali commerciali è più costosa ma consente un maggiore controllo del mercato ed è preferita in settori dove l'immagine e il servizio

al cliente sono fondamentali. Aprire una filiale produttiva, infine, può rivelarsi una scelta strategica necessaria per ridurre i costi operativi e aumentare la vicinanza al mercato, ma richiede ingenti investimenti iniziali. Queste strategie possono essere realizzate anche in joint venture con partner locali che aiutano spesso a superare le barriere normative e culturali.

In alcuni casi l'acquisto di società locali è necessario e riduce i tempi di ingresso. Questa strategia spesso rappresenta una soluzione rapida per accedere a risorse già consolidate, come tecnologia o reti distributive, ed è una modalità particolarmente diffusa nei settori ad alta intensità tecnologica e con alte barriere all'ingresso normative e autorizzative, ma comporta investimenti elevati.

La scelta del Paese Target e della migliore modalità di ingresso, pertanto, deve considerare il settore di appartenenza, le risorse disponibili e gli obiettivi aziendali, che si vogliono raggiungere puntando a bilanciare investimenti e ritorni nel tempo.

**Benedetti&Co**, affianca imprenditori e manager nell'elaborazione di progetti di internazionalizzazione, nella loro implementazione, nello sviluppo di sinergie con partner internazionali e nella gestione dei rapporti con le partecipate estere. Grazie ad un team completo di esperti, siamo in grado di supportare l'azienda non solo nella fase di set-up, ma anche nella ricerca di personale, clienti, fornitori e partner nei mercati esteri; inoltre ci occupiamo del monitoraggio delle imprese estere, individuando ed implementando il giusto controllo di gestione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

#### Brescia

Via G. Oberdan 5/7  
25128 Brescia  
tel. +39 030 205 48 03  
[info@benedetti-co.it](mailto:info@benedetti-co.it)

#### Milano

Via S. Michele del Carso 22  
20144 Milano  
tel. +39 02 805 057 74  
[info@benedetti-co.it](mailto:info@benedetti-co.it)

#### Mumbai

INDIA - 400006 Mumbai,  
Ajanta Building Flat 1.  
LD Ruparel - Marg. Malabar Hill  
tel. +91 - 9820088817