

Criticità e Strategie per l'Internazionalizzazione

Massimiliano Di Pace

Mestre, 16 Marzo 2018

ITALI – Federmanager Giovani

Temi

- 1) Le principali criticità nei processi di internazionalizzazione;
- 2) L'acquisizione di info come risposta strategica alle criticità.

Le principali criticità in materia di internazionalizzazione

Senza pretesa di esaustività, l'esperienza di affiancamento a diverse imprese e di confronto con i partecipanti ai corsi in materia di internazionalizzazione, ha evidenziato una serie di criticità incontrate dagli operatori italiani nei processi di internazionalizzazione, qui di seguito esposte

Difficoltà a individuare i clienti

1) Difficoltà a individuare i potenziali clienti esteri: questa individuazione deve essere inoltre successiva alla scelta del mercato estero;

1bis) Insufficienti info sulla controparte estera: questo determina vari problemi come mancati pagamenti, rifiuto della merce, difficoltà di sdoganamento;

Difficoltà a individuare i clienti

Non tutte le imprese danno la giusta importanza alla partecipazione a fiere e a business mission

Ne consegue che il parco clienti non viene rinnovato o ampliato

Prodotti inadeguati per il mercato estero

2) Insufficienti informazioni sul mercato estero: conseguenze sono la vendita di prodotti inadeguati alle esigenze dei clienti esteri (es. in termini di caratteristiche), oppure difficoltà legali al momento del customs clearance (es. labelling non adeguato alle norme locali);

Prodotti inadeguati per il mercato estero

Non sono rari i casi di prodotti bloccati alla dogana, in quanto privi di certificazioni di compliance con standard locali, oppure per mancanza di documenti richiesti per il customs clearance (es. in Cina i prodotti devono essere prezzati CIF e essere accompagnati dalla polizza assicurativa)

Complessità delle norme doganali

3) Mancata conoscenza delle norme doganali: ne risulta un cieco affidamento allo shipper (o spedizioniere doganale) o al cliente estero, con il risultato che a volte si pagano voci non dovute (es. si dazi eccessivi), oppure si hanno blocchi della merce per via di documentazione inadeguata;

Complessità delle norme doganali

Bisogna infatti accertarsi che lo spedizioniere abbia una specializzazione verso la merceologia trattata e il paese di destinazione

Laddove è il cliente estero a ritirare la merce bisogna assicurarsi di aver fornito tutte le info richieste dalla modulistica doganale locale

Insufficiente conoscenza della business etiquette

4) Insufficiente conoscenza delle modalità di ragionamento e di comportamento delle controparti estere: questa circostanza, oltre a spiegare gaffe nei confronti di persone di altre culture, crea i presupposti per misunderstandings nel momento delle trattative, o dell'interpretazione del contratto;

Insufficiente conoscenza della business etiquette

4bis) Erronea supposizione che la controparte estera ragioni come noi (es. il concetto di flessibilità);

Insufficiente conoscenza della business etiquette

Le modalità di ragionamento e comportamento cambiano da paese a paese, e si notano fin dal momento della presentazione e dalle modalità di avvio dei colloqui

Gaffes, e incidenti di percorso sono molto frequenti, se si dimenticano le regole della business etiquette locale

Limitate language skills

5) Limitata conoscenza delle lingue estere (a parte l'inglese): capita di incontrare imprenditori (ma non manager) che hanno conoscenza limitata anche dell'inglese;

Limitate language skills

Problemi possono sorgere per l'utilizzo di termini validi nella lingua colloquiale (es. shoes), che risultano però impropri nel gergo doganale-commerciale (es. footwear)

Incompletezza dei contratti

6) Impostazione dell'ordine (o contratto) basato semplicemente su una traduzione in Inglese (a volte approssimativa) del testo in italiano: non si considerano quindi problematiche, come quelle rientranti nella Force Majeure (cd. hardship clause) che magari non capitano nei rapporti con clienti italiani;

Incompletezza dei contratti

Oltre a problemi di natura terminologica, la modulistica degli ordini potrebbe non tenere conto della necessità di specificazioni come dettagli che vanno aggiunti all'Incoterm prescelto (es. porto di partenza o arrivo), o della valuta da utilizzare (per la quale va scelto la corretta abbreviazione internazionale

Incassi difficoltosi

7) Insufficiente conoscenza dei migliori metodi di pagamento che offrono garanzie: es. non basta usare una letter of credit, se poi la banca del cliente estero emittente la lettera non viene accettata dalla banca italiana ai fini della confirmation della letter of credit;

Incassi difficoltosi

Infatti non tutte le banche estere vengono giudicate ugualmente affidabili

Non è un caso che la Sace, nel proprio sito, indichi per ciascun paese le banche locali che sono giudicate affidabili

Scelte logistiche non ottimali

8) Scelta non sempre ottimale dell'Incoterm: a volte ci si impegna in attività logistiche difficili nei confronti del cliente estero, che potrebbero essere evitate al momento dei negoziati.

Scelte logistiche non ottimali

In particolare, il passaggio doganale dovrebbe essere lasciato a carico del buyer estero, con la conseguenza che la documentazione da dare al cliente estero è limitata a quella sotto il controllo del seller (es. bill of lading, certificate of origin)

L'acquisizione di info come risposta strategica alle criticità

In questa sede possiamo ricordare che occorrono, ai fini della realizzazione di operazioni di internazionalizzazione, sviluppare misure formative/informative basate su:

- 1) Hard skills;
- 2) Soft skills.

Necessità di sviluppo delle competenze tecniche

Le Hard skills derivano dalla conoscenza delle tecniche relative alle varie attività connesse alle operazioni di internazionalizzazione

Necessità di sviluppo delle competenze tecniche

Queste tecniche si riferiscono essenzialmente a:

- international marketing;
- international negotiations;
- international contracts;
- international payments;
- international transport and logistics.

L'importanza della capacità di acquisizione delle info

Le Soft skills in questo ambito si riconducono alla capacità di trovare le info che servono, e di saperle interpretare

Qui di seguito si richiamano alcuni database che consentono di acquisire le info che servono per realizzare operazioni di internazionalizzazione

Le fonti di info strategiche

- 1) Info sulla situazione dei mercati esteri: www.cia.gov;
- 2) Info sulle regole doganali: Madb – Market access database;
- 3) Info sulla mentalità e comportamento degli operatori esteri: sito di Commisceo;

Le fonti di info strategiche

- 4) Info per customers scouting: business directories dei vari paesi;
- 5) Info sui clienti esteri: www.dnb.com e ricerca su google/camere di commercio;
- 6) Info sui mercati esteri: acquisibile in occasione delle fiere, individuabili nel sito www.eventseye.com.

Grazie per l'attenzione

dipace_m@tin.it