

# Non è più tempo di commessi viaggiatori

*Strategie, azioni di cambiamento e investimenti per crescere a livello internazionale e ripartire dopo la pandemia*

Un commesso viaggiatore, giovane e volenteroso, spedito in ogni angolo del mondo con il campionario nella valigetta da mostrare a tutti i potenziali clienti. È con il ricordo di questa immagine antica, forse, che molte aziende italiane affidano ancora il loro processo di internazionalizzazione a una figura come l'Export Manager, chiamato da solo a sovrintendere alla vendita e alla distribuzione



Gabriele Galeani, partner di EIM e tra gli autori di Gestire il business fluido

dei prodotti anche in 30 o 40 paesi diversi, distribuiti nei cinque continenti. Una prova evidente che, se gran parte delle nostre realtà imprenditoriali ha capito finalmente che aprirsi ai mercati internazionali non è più una scelta opzionale ma un'assoluta necessità, sono ancora relativamente poche quelle che hanno imparato come farlo.

Crescere a livello internazionale implica una strategia e degli investimenti: non è un business accessorio che l'azienda può gestire in maniera opportunistica e senza rischi, ma è - o dovrebbe essere - il suo asse portante, il suo focus di sviluppo fondamentale. Serve preparazione, però. Prima di provare a penetrare nuovi mercati geografici dev'esserci una fase di studio che individui le aree e i contesti "aggredibili" con i propri prodotti valutando attentamente le condizioni politiche, economiche, sociali e

tecnologiche di ogni zona, ma anche la concorrenza esistente, le possibili barriere all'entrata, le esigenze del mercato, i modelli distributivi. La scelta dei paesi in cui si vuole entrare deve seguire un criterio di prossimità: a parità di condizioni, meglio entrare prima nei paesi più vicini, seguendo sempre le adiacenze culturali ed economiche e minimizzando i costi logistici. Il tutto in un piano che copra un orizzonte di almeno 3-5 anni. Crescere a livello internazionale è lungo e faticoso, ci sono alcuni possibili "quick win", ma generalmente bisogna essere costanti e tenaci per ottenere un risultato di rilievo e duraturo nel tempo. I percorsi di approccio al mercato possono essere diversi per i vari paesi, a seconda del peso dell'azienda in termini di prodotto e marchio verso il consumatore finale. Come regola generale, per entrare in un paese si

può cominciare utilizzando un partner, che sia un distributore o un importatore locale. Una soluzione che presenta meno rischi e meno investimenti delle altre. Ma a un certo punto dello sviluppo del mercato può porsi il problema dell'insediamento diretto: come farlo? Con quale struttura? L'apertura della classica filiale commerciale, con un amministratore delegato dotato di tutti i poteri e una struttura a volte ridondante, è una scelta molto rischiosa: comporta costi aggiuntivi spesso non sostenibili, può creare centri di potere che interferiscono con il business dell'azienda, costituisce un addendum burocratico con poco senso pratico. A parte rari casi in cui per legge non è possibile fare altrimenti, la via migliore è la creazione di un semplice ufficio commerciale: una struttura snella, focalizzata sulla pura attività di vendita e assistenza, che



Gestire il business fluido in libreria dal 9 aprile

si avvale del supporto della sede centrale. L'internazionalizzazione, insomma, non si improvvisa. Come l'innovazione, la ma-

nagerializzazione e il ricambio della governance aziendale, è uno dei processi su cui le imprese devono puntare per tornare a crescere dopo il periodo tremendo legato alla pandemia, che ha messo in crisi le basi dell'economia occidentale. Risponde a questa esigenza, "Gestire il business fluido" (Hoepli Editore), un saggio appena uscito in libreria, scritto a più mani dai partner di EIM Italia, che ha lo scopo di chiarire con semplicità ma in maniera puntuale come tradurre in concreto concetti altrimenti solo evocati. E come trovare finalmente un posto in soffitta per la valigia del commesso viaggiatore.