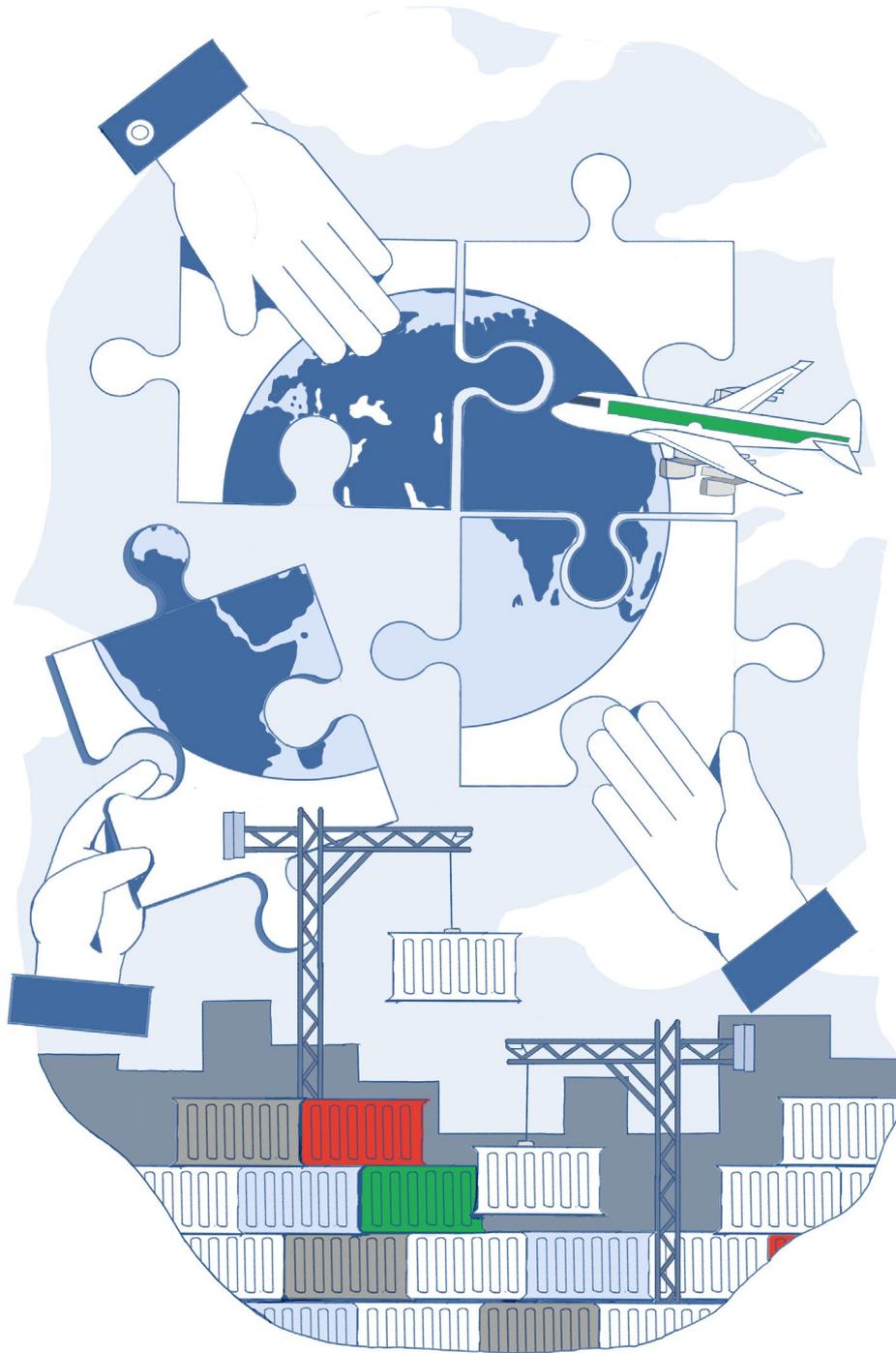


# Come costruire un **Export Plan**





Come in tanti già sapranno il primo passo per lanciare il proprio business all'estero è costruirne la strategia.

Per farlo al meglio, è necessario redigere un documento che risponde a questa esigenza: l'**Export Plan**.

Nelle prossime pagine troverai tutti gli step necessari per redigere il tuo piano di business all'estero.

# Come costruire un **Export Plan**

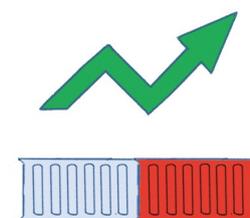
**1.** *Definizione degli obiettivi  
e dei risultati attesi*

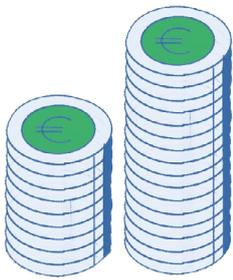


*Scelta e individuazione  
del mercato  
di destinazione*

**2.**

**3.** *Definizione della  
strategia di ingresso*

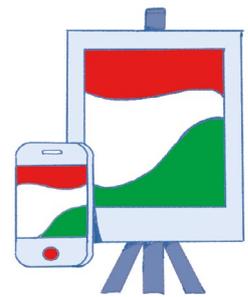




*Piano budget  
e risorse*

**4.**

**5.** *Promozione della  
propria immagine*



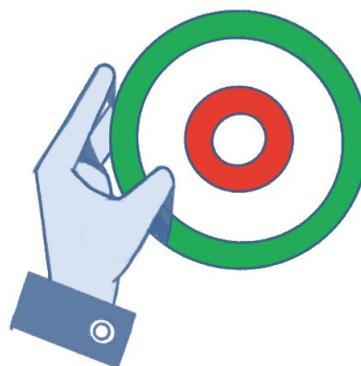
*Consolidamento della  
strategia e monitoraggio*

**6.**

# 1.

## Definizione degli obiettivi e dei risultati attesi

Prima di definire i propri obiettivi, in questa fase iniziale occorre analizzare i punti di forza e di debolezza aziendali, al fine di valutarne le risorse e le competenze distintive e i vantaggi concorrenziali, come ad esempio la trasferibilità delle proprie risorse (finanziarie e di know-how interno) e il loro livello di adattabilità in un contesto estero. Bisogna valutare anche le proprie disponibilità finanziarie e come la propria struttura manageriale e organizzativa può adattarsi in questo nuovo business.



Queste informazioni sono fondamentali per aiutare tutta l'impresa a misurare gli effetti della propria azione. È buona norma quella di distinguere tra **obiettivi di breve termine** (come ad esempio individuare un primo distributore all'estero) e **di medio lungo termine** (che potrebbe essere ad esempio una joint venture, particolare collaborazione fra un partner esportatore e un partner estero, in cui vengono messe in comune le proprie risorse per conseguire un obiettivo comune di produzione e vendita nel mercato estero considerato).

### Come costruire la Swot Analysis?

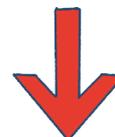
#### PUNTI DI FORZA

- Staff con specifico know how interno
- Database clienti
- Prodotti/servizi richiesti all'estero
- Canali di vendita già attivi
- Risorse finanziarie
- Partnership strategiche
- Presenza in filiera



#### PUNTI DI DEBOLEZZA

- Mancanza di skill interne
- Profitti bassi
- Alta concorrenza
- Mancanza di risorse finanziarie
- Canali di vendita poco produttivi
- Mancanza di canali di vendita



#### OPPORTUNITÀ

- Domanda estera
- Possibilità di acquisire aziende in un determinato mercato
- Mercati in crescita



#### MINACCE

- Contesto economico
- Calo della domanda
- Nuove tecnologie
- Forte concorrenza



## **Fondamentali**

- Obiettivi **a breve termine**: misurano le azioni immediatamente successive al lancio del progetto
- Obiettivi **a medio lungo termine**: definiscono tutti quei traguardi che il management si è posto come ritorno dell'investimento.

Gli obiettivi possono inoltre essere suddivisi tra quelli che si basano su **parametri più qualitativi** (completamento di processi, assessment, etc.) e quelli che si basano invece su **metriche più quantitative** (numero contratti attivati, numero contratti conclusi, fatturato raggiunto, etc.).  
adattarsi in questo nuovo business.

# 2.

## Scelta e individuazione del mercato di destinazione

La seconda parte dell'Export Plan riguarda la scelta del mercato (o dei mercati) su cui concentrare le proprie risorse interne ed esterne. Qui di seguito una breve descrizione su quali informazioni recuperare:

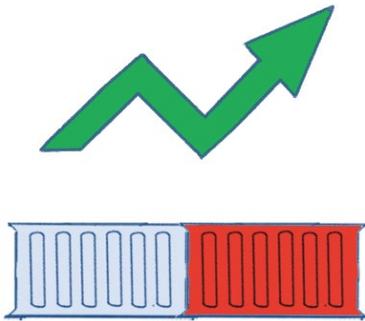
- **Contesto macroeconomico**  
I rischi politici, finanziari ed economici sono tra i primi a dover essere accuratamente esaminati per creare una linea di demarcazione tra i paesi da escludere immediatamente e quelli di cui invece approfondire le opportunità..
- **Performance del settore di appartenenza**  
studiare possibili mercati di destinazione in base alla domanda legata al proprio settore

merceologico aiuta a comprendere se il **time to market** sia corretto oppure no. Entrare in un mercato attrattivo ma saturo significa conquistare quote di mercato sottraendole a chi vi è già presente, condizionando la strategia di ingresso attraverso il prezzo. Viceversa entrare in un mercato dai tassi di sviluppo crescenti in relazione al proprio settore, rischierebbe di portare l'impresa a competere con altri player altrettanto affamati e di dover far leva su altre variabili come l'innovazione o la qualità dei servizi prestati pre e post vendita.

- **Barriere tariffarie**  
come ad esempio l'applicazione di eventuali dazi che rischiano di ridurre le chances di poter competere quanto meno sul prezzo con gli operatori economici locali.
- **Barriere non tariffarie**  
come regolamentazioni non fiscali al commercio, il contingentamento oppure limitazioni su attività di dumping. Occorre considerare inoltre le barriere linguistiche, religiose, normative e culturali che a volte rischiano di rallentare o di complicare molto l'ingresso di un soggetto straniero.
- **Concorrenza**  
l'analisi attenta delle performance e dell'offerta di chi è già presente sul mercato rientra tra le attività da effettuare con maggiore accuratezza e da cui trarre spunti interessanti anche per la definizione della propria offerta.

## **Consiglio dell'esperto**

In questa #Exportclass ti presentiamo tutte le le tecniche e gli strumenti per avviare la tua ricerca di mercato e individuare il paese di destinazione. Guarda il video con i tutorial, ascolta il podcast con i consigli dell'esperto e scarica il pdf di approfondimento con tutte le fonti a cui attingere.



# 3.

## Definizione della strategia d'ingresso

### Step 1

Prima di definire la strategia d'ingresso nel mercato precedentemente selezionato, è necessario aver chiaro quale sia **il prodotto/servizio della nostra offerta che verrà esportato sulla base di un vantaggio competitivo** che permetterà di far fronte alla concorrenza estera.

La scelta di un particolare paese di destinazione potrebbe comportare l'adattamento della nostra offerta sulla base di possibili variabili normative o strutturali, dettaglio non trascurabile che potrebbe comportare ulteriori costi lato produzione.

### Step 2

In maniera parallela è necessario selezionare il proprio target andando ad identificare:

- **Buyer personas**  
se la strategia riguarda il canale b2c, l'obiettivo principale è capire in profondità i bisogni, le abitudini di acquisto e le caratteristiche socio-culturali del cliente finale che si vuole raggiungere.
- **Organisata**  
non sono altro che le "buyer personas" portate in una dimensione b2b. In questo caso però è necessario valutare il livello di affidabilità delle aziende cui ci rivolgiamo per non correre rischi che possono riguardare anche il mancato pagamento.

### Step 3

Come ultimo step è necessario considerare le diverse strategie di ingresso che possono essere adottate nell'esecuzione del progetto di internazionalizzazione. Scegliere se affidarsi a **importatori, distributori, agenti** (mono o plurimandatari), è una considerazione che va fatta in maniera accurata soppesando tutte le implicazioni di natura commerciale, reputazionale e di marketing. Su questo abbiamo dedicato un approfondimento in questa [#Exportclass](#).

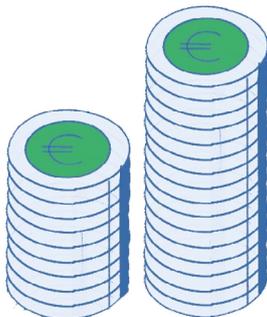
Se l'impresa è già strutturata è possibile mantenere maggiore controllo oltre confine e optare per una strategia di ingresso che prevede l'apertura di un **ufficio commerciale o di una società estera**.

In generale la presenza di un proprio team sul mercato consente di poter raccogliere maggiori informazioni e di migliore qualità, di poter vendere direttamente ai clienti finali e di consolidare nel tempo rapporti e relazioni in grado di rendere più efficienti tutti i processi aziendali specie quelli di approvvigionamento programmando per tempo le vendite.

### **Consiglio dell'esperto**

Ci sono inoltre situazioni intermedie e ibride che consentono di poter presidiare un mercato estero attraverso, eccone alcune:

- **Buyer/broker**  
È una strategia che può essere utile per risolvere situazioni di temporanea carenza di domanda e per iniziare a confrontarsi con operatori esteri.
- **Ufficio commerciale all'estero**  
permette di avere maggior controllo e favorisce la raccolta di informazioni di alta qualità, a fronte però di costi più elevati.
- **Licensing**  
molto utilizzato dalle piccole e medie imprese, senza adeguate risorse finanziarie, organizzative e di personale. Il rischio nel lungo termine è che il partner estero acquisisca completamente il know-how diventando sempre più autonomo.
- **Franchising**  
formula di collaborazione con un partner estero per la produzione o distribuzione del proprio prodotto/servizio, indicata per chi preferisce affiliare la propria impresa ad un marchio già affermato.
- **Concessionario commerciale**  
intermediario di commercio che acquista i prodotti dell'impresa esportatrice per rivenderli in nome e per conto proprio ai propri clienti. Molto utilizzato da quelle aziende che offrono prodotti/servizi con qualità e caratterizzazione in grado di raggiungere una posizione di leader sul mercato di destinazione.
- **Joint venture**  
iniziativa di collaborazione fra un esportatore ed un partner estero in cui vengono messi in comune i propri capitali per conseguire un unico obiettivo. Può riguardare progetti di medio-lungo periodo.



# 4.

## Piano budget e risorse

### **Fondamentali**

In questa fase è necessario simulare diversi scenari (**Best e Worst Scenario**) prendendo visione dei molteplici effetti che l'adozione di una specifica strategia può produrre dal punto di vista economico e della redditività. Si possono, inoltre, definire le risorse da impiegare nel progetto, soprattutto dal punto di vista delle figure professionali e dei loro costi.

Molto spesso nella composizione del team estero si utilizzano figure già presenti in azienda con specifiche mansioni, come l'**export manager**, affiancate da professionisti ed esperti dei mercati oggetto di attenzione.

Sono comunque coinvolti anche altri reparti dell'impresa, come ad esempio **il marketing, il commerciale, la produzione e tutta la supply chain in entrata ed in uscita**. È consigliato pertanto includere, nella definizione del budget, tutti quei **costi già sostenuti ordinariamente dall'impresa** per il normale svolgimento delle attività e che potrebbero essere attribuiti in quota parte al progetto di internazionalizzazione in modo da evitare di sovra o sottostimare alcune voci di spesa.

### **Consiglio dell'esperto**

La stesura di un piano economico previsionale (budget) è di fondamentale importanza per identificare gli sforzi economico-finanziari che una o più strategie comporterebbero su uno o più mercati esteri. A differenza del Business Plan che include più informazioni come il piano marketing, quello strategico, le diverse proiezioni economiche

finanziarie indirizzate a soggetti diversi (banche, azionisti, investitori, etc.), il budget si concentra maggiormente su dati di natura economica (budget delle vendite, dei costi fissi e di quelli variabili).

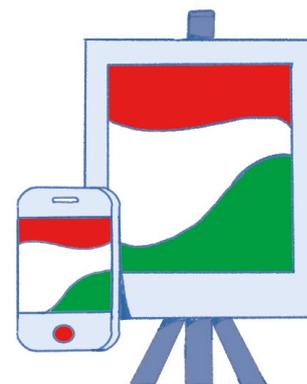
### *Ecco un esempio di budget*

Attività	Requisiti attuali	Requisiti necessari	Costo
Risorse Umane			
Sistemi produttivi			
Sistemi logistici			
Capitale circolante	Attività	Passività	CNN

### *Come calcolare il capitale circolante netto (CNN)?*

Questa particolare voce di budget serve a valutare eventuali importanti cambiamenti nel capitale circolante che avranno un impatto sul flusso di cassa nel primo anno. Approfondire questa previsione infatti permette di prevedere come affrontare spese ulteriori che l'azienda non è abitualmente abituata ad affrontare. **Il capitale circolante netto (CCN) è dato dalla differenza tra le attività correnti e le passività correnti di stato patrimoniale.**

- **attività correnti:** crediti verso clienti, rimanenze finali, cassa, ratei e risconti attivi
- **passività correnti:** comprendono: debiti verso fornitori, debiti di natura operativa ratei e risconti passivi



# 5.

## *Promozione della propria immagine*

La strategia di comunicazione e promozione non ha solo l'obiettivo di informare sulla propria offerta **ma permette anche di attrarre a sé opportunità di business e soprattutto di favorire il ricordo.** Il processo di comunicazione e promozione può essere suddiviso in una serie di step da seguire efficientemente, per sviluppare, così, un processo funzionale, che porti ai risultati stabiliti precedentemente.

È necessario pertanto partire dall'obiettivo della promozione che deve necessariamente:

- **Valorizzare le specifiche del nostro prodotto/ servizio**
- **Stimolare l'interesse, anche attraverso attività di promozione commerciale**
- **Rispondere in maniera pertinente alla domanda del mercato target**

 **Il consiglio dell'esperto**

**Come catalogare i canali di promozione e comunicazione?**

- **Paid media:** tutti i media per i quali la distribuzione di un contenuto avviene a pagamento (banner, sponsorizzate social, SEM, ecc.)
- **Earned media:** tutti i canali esterni all'azienda in cui vengono veicolati contenuti di tipo informativo che riguardano l'azienda, di solito guadagnati attraverso le PR (media relation, influencer marketing, ecc.)
- **Shared media:** tutti i media in cui l'azienda entra in contatto diretto con il proprio pubblico senza intermediari (owned media, pagina ufficiale social, ecc)
- **Owned media:** sono i media su cui l'azienda ha pieno controllo (sito web; blog; eventi corporate etc.) e di cui produce autonomamente il contenuto



# 6.

## Consolidamento della strategia e monitoraggio

L'ultimo punto da dedicare alla composizione dell'export plan riguarda il monitoraggio delle attività all'estero e la definizione della fase operativa. È corretto procedere con la suddivisione delle attività da compiere attraverso la rappresentazione grafica di tutto il progetto in un **diagramma di Gantt**, al fine di stabilire i timing, gli obiettivi e la responsabilità di tutti i membri del team.

 **Il consiglio dell'esperto**

Il modo più semplice per rappresentarlo è considerare due variabili: **il tempo e le attività**. Partendo da questi due punti si può stabilire il livello del dettaglio andando poi ad approfondire non solo le figure coinvolte ma anche il costo connesso a ciascuna attività. In questo modo tutte le aree dell'azienda sono perfettamente allineate con gli obiettivi principali del progetto.

DATA DI AGGIORNAMENTO:				ANNO:				ANNO:			
Attività	Responsabile	Budget	KPI	q1	q2	q3	q4	q1	q2	q3	q4

# Vuoi saperne di più? Scopri Education to Export!

Se ti è piaciuto questo contenuto e vuoi continuare la tua formazione, scopri tutti i contenuti di **Education to Export**, il programma formativo messo in campo da SACE SIMEST, per accompagnarti nel processo di definizione e implementazione della tua strategia di crescita internazionale.

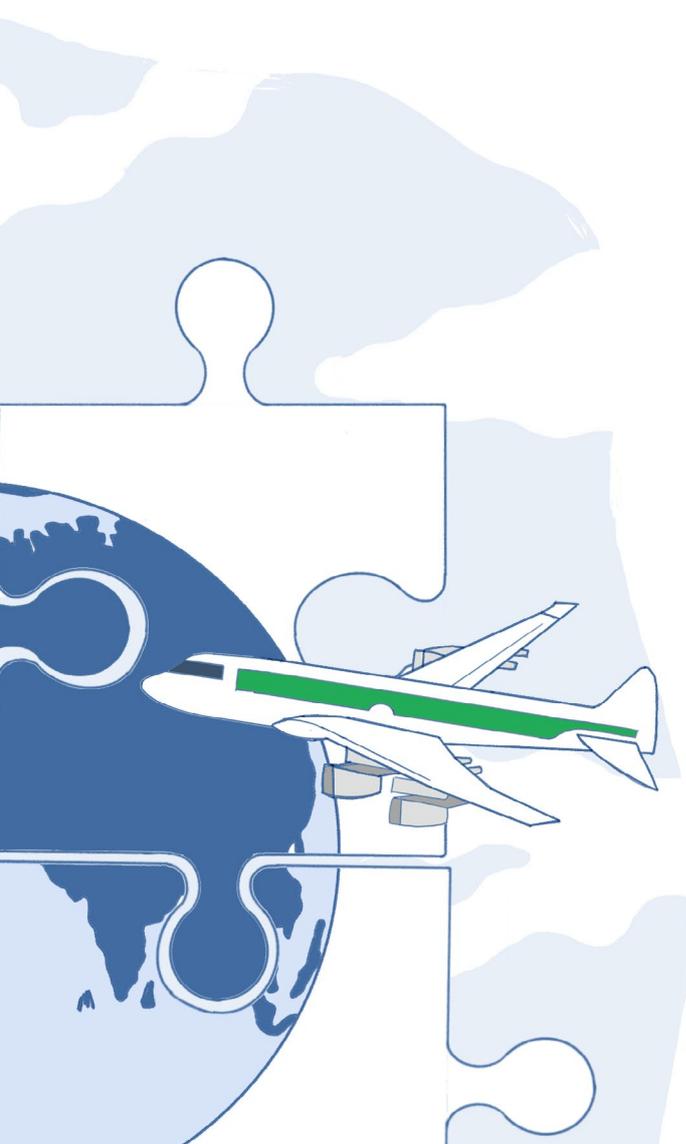
Con il programma di Education to Export ti offriamo un'esperienza multicanale completamente gratuita, per **accrescere le tue competenze** in tema di export e internazionalizzazione.

L'offerta formativa si compone di **percorsi digitali organizzati in Export Kit** e personalizzati in base al tuo grado di preparazione all'export, e **incontri specialisticisul territorio e in webinar**, basati sulle tue reali esigenze aziendali.

[Scopri di più su \[www.sacesimest.it/education\]\(http://www.sacesimest.it/education\)](http://www.sacesimest.it/education)



# Il mondo SACE SIMEST



**SACE SIMEST, il Polo dell'export e dell'internazionalizzazione del Gruppo Cassa depositi e prestiti**, sostiene le imprese italiane nel loro processo di crescita sui mercati esteri, guidandole nella scelta dei paesi di destinazione e nella gestione dei rischi connessi alla loro operatività in geografie nuove e spesso sconosciute.

Lo fa mettendo a disposizione un'ampia gamma di prodotti e servizi utili a soddisfare tutte le esigenze legate alla crescita sui mercati esteri:

- Accesso a finanziamenti per l'internazionalizzazione
- Assicurazione delle vendite dal rischio di mancato pagamento
- Protezione degli investimenti esteri dai rischi politici
- Valutazione delle controparti
- Apporti di capitale per rafforzare la propria posizione
- Garanzie fideiussorie per partecipare a gare e commesse
- Smobilizzo dei crediti vantati verso controparti estere e recupero dei crediti.

SACE SIMEST si impegna ogni giorno per aumentare **la competitività delle PMI italiane nel mondo**, aiutandole a posizionarsi al meglio sui mercati internazionali e contribuendo alla crescita del Sistema Paese.

**Scopri tutta la gamma dei nostri prodotti e servizi**

[www.sacesimest.it](http://www.sacesimest.it)  
800.020.030  
[info@sacesimest.it](mailto:info@sacesimest.it)

# #Exportclass

Grow your expertise