

Come evitare gli errori più comuni

La maggior parte degli imprenditori e dei manager in Italia pensano a nuovi mercati esteri come un'estensione del proprio mercato tradizionale.

E questo spesso risulta un errore capitale.

Mi spiego, di solito il processo è il seguente:

-ho una serie di prodotti/servizi

-hanno avuto un bel successo nel mercato in cui tradizionalmente opero

-punto su qualche nuovo mercato (magari uno in via di sviluppo, così c'è meno concorrenza)

-ho una visione vaga del mercato e zero voglia di pagare una società di consulenza

-cerco una bella rete di agenti e via a vendere i prodotti.

Ecco perché questo approccio non funziona quasi mai:

1. Ogni mercato ha le sue esigenze, le sue abitudini e le sue caratteristiche o ci si mette in testa di individuarle, analizzarle e sviluppare i prodotti su di esse o questo metodo sperimentale farà perdere solo un sacco di tempo ed energie

2. Se l'obiettivo sono i "mercati 86%", ossia quella % di mercati al mondo con reddito medio sotto i 1000 \$ all'anno, bisogna pensare all'arretratezza della logistica, alla mancanza di tecnologia, alla scarsità di cultura del consumo etc.

Ci sono molte zone in India in cui pur essendoci i PC non c'è energia per tutto il giorno. Se ne tenete conto, può anche essere un'opportunità. Lo è stato per HP che per questo motivo ha cominciato a lanciare su quel mercato stampanti a pile.

3. Se ci si concentra su uno dei "nuovi mercati" non si può fare l'errore di considerarli il terzo mondo, perché non è così, spesso oltre ai soliti concorrenti europei e nord americani ci si deve confrontare con quelli locali, agguerriti e ben inseriti nel contesto. O si conosce bene lo scenario competitivo o difficilmente ci si riesce a posizionare. Ford in India ha fatto una fatica micidiale agli inizi, le sue auto erano qualitativamente migliori delle Tata, ma quest'ultima rispondeva meglio alle esigenze e alle aspettative degli indiani!

4. Non sempre gli stranieri sono visti di buon occhio, bisogna cercare di lavorare sul posto, coinvolgendo personale e aziende locali. **Anche se si ha un brand globale, bisogna ragionare localmente.**

È l'esempio di Toyota negli USA che per conquistare il cuore degli americani, dichiara che le sue auto in USA, più che giapponesi, sono "pure american".

Il contrario di ciò che ci si possa aspettare da un brand giapponese è proprio non far leva sui suoi FCS (fattori critici di successo), ma sapersi sdoganare proponendo una comunicazione innovativa e profondamente locale.