

OCTAGONA

Costruire una Roadmap solida per sviluppare e far crescere il business negli USA

Gennaio 2025

OCTAGONA SRL a socio unico

Sede Via Giovanni Falcone 3 - 41012 Carpi (MO) Telefono +39 059.9770184 E-mail octagona@octagona.com
C.F e P.IVA 02969820360

Bologna | Milano | Modena | Padova | New York | Orlando | New Delhi | Bangalore | Pune | Ho Chi Minh City | Hanoi | Seul

www.octagona.com

Costruire una Roadmap solida per sviluppare e far crescere il business negli USA

Gli Stati Uniti sono il principale mercato retail del mondo, il primo mercato per prodotto interno lordo¹ ed il primo mercato di sbocco extraeuropeo per i prodotti italiani². Questi tre elementi, da soli, giustificano tutto l'interesse che gli USA suscitano nei confronti delle piccole, medie e grandi aziende Italiane. Questo grande entusiasmo, allo stesso tempo, si scontra con una realtà complessa, molto competitiva e che spesso richiede importanti investimenti di risorse (economiche, di tempo, di competenze, di visione). Per usare un paragone calcistico: sviluppare una presenza solida negli Stati Uniti è come per una squadra di calcio giocare in Champion League: giocatori, allenatore, team di supporto e relativo budget dovrà essere allineato alla massima lega calcistica.

Oltre agli aspetti economici (ossia, il budget che deve essere allocato) entrano in gioco aspetti tecnici che sono imprescindibili se si vuole raccogliere un risultato concreto. La dimensione del mercato, che attrae le imprese italiane, spesso rappresenta un vero e proprio ostacolo operativo. Ad esempio uno dei principali dilemmi nella costruzione della rete di vendita locale è la scelta della tipologia di distributore: un partner localizzato in un'area specifica oppure un grande distributore in grado, da solo, di coprire tutti gli Stati Uniti?

Altro elemento tecnico importante è legato alle compliance normative. Molti prodotti sono sottoposti ad autorizzazione per entrare nel mercato (ad esempio i prodotti alimentari o farmaceutici devono ottenere l'approvazione della Food & Drug Administration, chiamata anche FDA) oppure devono avere determinate certificazioni per poter essere commercializzati in loco (i prodotti elettronici devono essere costruiti sulla base della normativa UL³). Spesso capita che le aziende arrivino entusiaste a presentare i propri prodotti ad una fiera di settore negli USA ma poi, proprio durante la fiera, scoprono che senza le corrette autorizzazioni il loro prodotto non è commercializzabile. La conseguenza di tutto questo è un inutile spreco di risorse.

Gli elementi culturali sono però quelli preponderanti in quanto, non misurabili, rischiano spesso di creare maggiori problemi e ritardare (o a volte impedire) l'accesso dell'azienda al mercato locale. Questo aspetto, certamente vero per tutte le geografie, sugli Stati Uniti è piuttosto critico in quanto comunemente si ritiene di conoscere già il mercato (per effetto della lingua e dell'esposizione mediatica e di contenuti a cui siamo sottoposti ogni giorno). La realtà è molto diversa con sperequazioni importanti tra i cinquanta stati, atteggiamenti e comportamenti a volte molto distanti da quelli Italiani e, soprattutto, una business etiquette sulla quale spesso le nostre aziende non sono pronte a confrontarsi.

Per comprendere quanto la cultura, in modo trasversale, incida sul business basta considerare alcuni degli aspetti tipici dell'approccio italiano al business: tempi di risposta (gli americani non ammettono ritardo o, peggio, mancanza di risposta alle comunicazioni); creatività (gli USA vivono di standard, la mancanza di certezze a favore di un approccio "tailor made" rischia di confondere le controparti); approssimazione (le domande che arrivano dalle controparti sono sempre molte

¹ [Confindustria](#)

² [Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale](#)

³ [National Institute of Standards and Technology](#)

precise e mirano a comprendere serietà, motivazione e sostenibilità della nostra proposta); focalizzazione sul prodotto (i consumatori americani – b2b o b2c – si focalizzano sul valore che il prodotto, o servizio, che acquistano genera per loro. Si tratta quindi di un cambio di paradigma per molte aziende italiana che sono concentrate principalmente sulla produzione di un prodotto o servizio di qualità).

Come è a tutti noto gli Stati Uniti sono un mercato vastissimo dal punto di vista geografico con caratteristiche peculiari fra i diversi Stati e con distanze che influiscono in modo preponderante sulle strategie di accesso e sull'operatività locale se confrontate con le dimensioni Italiane. Il focus di questo “manuale” è relativo agli Stati che si trovano a ridosso della costa Ovest, e che a nostro avviso rappresentano una grande opportunità per le aziende Italiane (basti solo pensare che il livello di concentrazione della competizione del nostro Paese sulla costa Ovest è più rarefatto rispetto alla costa Est). Per raccogliere questa opportunità serve una pianificazione attenta e strategica che abbia l'obiettivo di creare un percorso sostenibile non solo nell'accesso ma anche nel mantenimento della posizione competitiva sul mercato. Costruire una roadmap permette quindi di preparare un piano di azione per l'impresa e per il management evidenziando le fasi chiave da seguire per evitare errori costosi e massimizzare il potenziale di successo.

Allora come strutturare tale roadmap? Abbiamo ritenuto utile identificare le aree tematiche e le azioni necessarie.

STEP 1 | COMPRENDERE IL MERCATO E LE OPPORTUNITA'

Prima di agire serve capire. Sebbene l'abitudine sia quella di avviare il percorso di sviluppo con un approccio pratico, considerando l'entità del mercato a cui facciamo riferimento serve definire bene il contesto nel quale andiamo ad operare. Iniziative di raccolta ed elaborazione di informazioni utili sono il primo passo necessario per poter definire le azioni operative.

Attività 1.1: Analisi del Mercato

- Effettuare un'analisi approfondita del mercato per comprendere il contesto competitivo, il target di riferimento e le tendenze di utilizzo/consumo specifiche della regione dell'Ovest.
- Identificare, all'interno del settore di riferimento per l'azienda, la propria Value Proposition (in altre parole l'azienda deve essere in grado di spiegare ai potenziali clienti nell'area di riferimento, per quale motivo il prodotto / servizio proposto genera valore per chi lo acquista).

Attività 1.2: Definizione degli Obiettivi e delle opportunità

- Sulla base delle opportunità che emergono dall'analisi di mercato l'azienda deve fissare obiettivi chiari e raggiungibili in un determinato periodo temporale.

STEP 2 | PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Quando si parla di accesso ad un nuovo mercato, in particolare ad uno complesso come quello degli Stati Uniti, la visione deve essere necessariamente quella di lungo periodo, e quindi strategica. Non è pensabile infatti immaginare un percorso che ponga risultati entro pochi mesi o che offra un riscontro consistente a fronte di investimenti limitati (ricordiamoci il paragone alla Champions League). Costruire un documento strutturato che prenda in esame le possibili variabili in funzione degli obiettivi prefissati è un'azione fondamentale per garantirsi un risultato concreto nel futuro.

Attività 2.1: Elaborazione di un Business Plan

- Creare un business plan dettagliato che delinei gli obiettivi a 3-5 anni, le strategie di marketing e vendita, le proiezioni finanziarie e l'analisi dei costi.
- Includere un piano d'azione con attività specifiche, scadenze e responsabilità.

STEP 3 | PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

Per dare consistenza alla pianificazione è necessario sostenerla con risorse finanziarie adeguate. Oltre alle disponibilità proprie l'azienda, avendo definito un progetto solido, può affacciarsi ad opportunità sia in ambito italiano che americano grazie ad una serie di incentivi e strumenti.

Attività 3.1: Ricerca di finanziamenti e incentivi

- Identificare finanziamenti disponibili sia a livello federale che sugli Stati occidentali. Gli Stati Uniti offrono infatti vari incentivi per le aziende che investono in settori strategici. Questo elemento è certamente favorevole per investimenti diretti che generino una ricaduta su temi di occupazione e sviluppo di tecnologie / competenze in loco. Difficilmente sono applicabili a semplici operazioni di commercializzazione.
- Dialogare con le agenzie italiane a sostegno dello sviluppo internazionale, come ad esempio SIMEST, per identificare quali sono gli strumenti idonei alla realizzazione del progetto dell'impresa.

STEP 4 | COSTITUZIONE LEGALE E OPERATIVA

La fase di localizzazione è quella che rappresenta il maggior potenziale per l'azienda italiana (le controparti americane si aspettano sempre più di dialogare con un operatore economico presente direttamente sul loro territorio, aspetto che riteniamo possa essere messo ancor più in evidenza nel corso dell'amministrazione Trump) e allo stesso tempo evidenzia una serie di complessità che spesso vengono disattese da parte italiana (ad esempio si considera la logistica come un elemento secondario rispetto al modello di business, mentre nella geografia degli Stati Uniti è una variabile critica). Serve quindi impostare un set-up locale considerando gli obiettivi che si vogliono perseguire.

Attività 4.1: Costituzione della Società

- Scegliere la forma giuridica più adatta (LLC, Corporation) e registrare l'azienda negli Stati Uniti al fine di dimostrare al mercato la volontà di "fare sul serio".

- Assicurarsi di ottenere tutte le licenze e i permessi necessari per operare nel settore scelto per evitare inutili perdite di tempo ed eventuali sanzioni.

Attività 4.2: Selezione della Location

- Scegliere una location strategica nell'Ovest degli Stati Uniti che ottimizzi la logistica e l'accesso al mercato. Considerare fattori come la vicinanza ai fornitori, ai clienti e alle infrastrutture.

STEP 5 | IMPLEMENTAZIONE DEL PROGETTO

Una volta attivata la presenza locale (che per chiarezza potrà essere anche semplicemente un presidio commerciale a supporto del mercato) è fondamentale definire e quindi implementare una rete di relazioni che garantisca l'evoluzione dell'organizzazione in loco.

Attività 5.1: Costruzione di una Rete Locale

- Stabilire relazioni con partner locali, fornitori e distributori. Partecipare a eventi fieristici e opportunità di networking per costruire connessioni significative.

Attività 5.2: Assunzione di Personale Locale

- Reclutare personale locale con esperienza nel mercato statunitense per facilitare l'integrazione culturale e operativa dell'azienda.

STEP 6 | MONITORAGGIO E ADATTAMENTO

Un percorso strutturato non può disattendere la misurazione dei risultati raggiunti al fine di confermare o modificare in corsa la strategia per garantire il raggiungimento degli obiettivi. Senza un chiaro monitoraggio infatti il rischio di andare "fuori strada" è piuttosto elevato con l'aggravante di trovarsi in uno dei mercati più onerosi al mondo e quindi finire per pagare a caro prezzo gli errori di valutazione e le deviazioni dal percorso. L'aspetto più critico di questa fase è certamente quello della raccolta puntuale delle informazioni che poi vanno trasferite in dati di misurazione rispetto ai parametri di riferimento (i famosi KPI). Non di meno, l'organizzazione metodica di momenti di analisi e confronto all'interno dell'azienda permette di garantire un'azione correttiva tempestiva.

Attività 6.1: Monitoraggio delle Performance

- Implementare sistemi di monitoraggio per valutare continuamente le performance aziendali rispetto agli obiettivi stabiliti nel business plan.
- Essere pronti ad adattare le strategie in base ai feedback del mercato e alle variazioni delle condizioni economiche.

Attività 6.2: Valutazione dei Risultati

- Condurre valutazioni periodiche per misurare il successo delle iniziative intraprese e apportare modifiche necessarie per migliorare l'efficacia operativa.

Questa roadmap fornisce un quadro chiaro delle fasi necessarie per sviluppare con successo un business negli Stati Uniti. Seguendo questi passaggi, le aziende italiane possono evitare errori costosi e posizionarsi efficacemente in un mercato competitivo ricco di opportunità.