

# **I DIECI PECCATI CAPITALI NEL TENTARE DI APRIRE IL MERCATO USA**

Molte aziende e imprenditori italiani di successo, prima o poi, sono attratti dall'idea di andare all'assalto del mercato americano. Trecento milioni di persone con forti abitudini di consumo, alcune delle imprese più grandi e ricche del pianeta, a chi non farebbe gola avere anche una piccola parte di un mercato del genere?

Il dato di fatto, però, è che per l'80% delle imprese italiane che si lanciano in questa avventura, il tentativo fallisce entro due anni dall'arrivo negli Stati Uniti, spesso con perdite nell'ordine di alcune centinaia di migliaia di dollari, in alcuni casi anche superiori al milione. Ciò avviene a causa di alcuni errori fondamentali di impostazione commessi da chi si avvicina in modo superficiale a questo mercato, quelli che io chiamo "I Dieci Peccati Capitali delle aziende italiane negli USA".

## **1) Pensare che tutto quello che ha funzionato in Europa funzionerà anche negli Stati Uniti.**

Nonostante costituiscano una parte del cosiddetto "Occidente", gli USA sono profondamenti diversi dall'Europa sia a livello culturale che a livello di gusti, di valori e di business. Pensare che quello che ha funzionato in Europa replicato quasi esattamente negli USA funzioni, è da pazzi.

La nostra azienda in Europa vende servizi di consulenza alle aziende a 360° gradi (marketing, finanza, vendite, HR, ecc), negli USA abbiamo trovato uno spazio profittevole vendendo analisi attitudinali e test alle aziende americane.

Trend Spa, una delle aziende leader in Europa nel campo del mosaico, negli USA ha trovato un grande successo e un grande spazio rifacendo, in franchising, cucine chiavi in mano (e vendendo il mosaico come complemento dell'attività).

Alcuni aspetti del tuo business negli USA potrebbero essere più interessanti di altri. L'obiettivo è non scoprirlo dopo tre anni che investi e cerchi disperatamente di fare clienti.

## **2) Lanciarsi all'assalto dell'America senza prima conoscere il mercato.**

Esistono importanti differenze culturali tra l'Italia e gli USA. In Italia, per esempio, l'ambiente dove i proprietari di case sono più portati ad investire è il bagno, negli Stati Uniti quest'ambiente è la cucina.

Un'azienda italiana inizialmente aveva provato a lanciare negli USA "la dieta con prodotti rigorosamente Made in Italy" senza pensare che agli occhi degli americani i prodotti alimentari rigorosamente made in Italy sono gli spaghetti, le fettuccine, ecc, alimenti quindi che portano a prendere peso e non certo a perderlo.

Un'altra azienda, mal consigliata, ha aperto uno show room (che ha dovuto chiudere nel giro di sei mesi) nel Missouri solo perché aveva un importante cliente in quello Stato (sarebbe come se un'azienda che sbarcasse in Italia aprisse il suo primo negozio di riferimento a Campobasso...).

Un'azienda di servizi ha aperto la propria sede in Pennsylvania mentre la maggior parte dei suoi potenziali clienti si trovava in California solo perché, vicino alla sede, c'era un'importante università che avrebbe potuto fornire forza lavoro qualificata e già formata (peccato che l'azienda, essendosi preoccupata più della manodopera che del break even, non arrivò mai ad assumere causa mancanza di fondi).

Errori come questi finiscono per costare all'azienda centinaia di migliaia di dollari e consumano un budget che avrebbe invece potuto essere investito molto più saggiamente per portare l'operatività USA rapidamente al break even.

Se intendi aprire il mercato USA organizza un po' di viaggi per partecipare a fiere, conoscere clienti, parlare con imprenditori italiani che già ce l'hanno fatta ad aprire un'azienda negli Stati Uniti. Se non sei in grado di farlo per mancanza di tempo, affidati a una società come K2USA che ricerchi il mercato per te, ma nel farlo, fai attenzione: esistono numerosi bidoni, come quella società iper blasonata (e molto costosa) che ha suggerito all'azienda italiana di aprire quel primo show room nel Missouri...

### **3) Pensare che il solo fatto di dire "Made in Italy" produrrà orde di famelici consumatori americani che faranno la fila pur di accaparrarsi il tanto desiderato prodotto.**

E' vero il Made in Italy, il design Italiano o l'Italian Way of Life piacciono molto negli Stati Uniti. Ma pensare che il solo fatto di dire che qualcosa è di provenienza italiana farà sì che si venda negli Stati Uniti è essere decisamente sprovvoduti.

Negli USA troveremo centinaia di aziende di tutto il mondo che ci hanno copiato e che hanno prodotti di buona o, in alcuni casi, ottima qualità. La mozzarella di Bufala, per esempio, ormai la fanno direttamente in Florida ed è anche molto buona (un saggio imprenditore Italiano ha pensato bene di importare le bufale invece della mozzarella e si è messo a produrla localmente...). Tutte le imprese di un certo livello vogliono una parte del mercato statunitense e quindi la tua impresa si troverà a competere con aziende tedesche, francesi, messicane, brasiliane, coreane e anche cinesi.

Essere "Made in Italy" è un plus ma devi conoscere il mercato e sviluppare una Unique Value Proposition, cioè una Proposta di Valore Unico. In che modo il tuo prodotto, Made in Italy, dà al cliente un valore unico a cui lui non può rinunciare?

#### **4) Assumere personale italiano o espatriati italiani per gestire il mercato USA.**

Non vogliamo certo fare di tutta l'erba un fascio. Molti Italiani sono dei grandissimi lavoratori e sono molto apprezzati negli Stati Uniti d'America. Detto ciò, sei proprio sicuro che un manager italiano sappia calarsi nella cultura necessaria per fare business a Kansas City, a Omaha o a Dayton-Ohio?

Gli Stati Uniti non sono solamente New York, Miami e Los Angeles ma sono costituiti da innumerevoli città con una popolazione che tende ad essere piuttosto conservatrice e inizialmente sospettosa di tutto quello che viene da fuori. Questo è ancor più vero se vendi servizi o prodotti altamente tecnologici.

Un paio d'anni fa alla frontiera, l'addetto all'immigrazione mi chiese quale fosse la mia professione. "Consulente d'Azienda" – risposi. "Ma come fate voi Italiani che non sapete nemmeno tenere a galla una nave (La Costa Concordia) a venire qua in America a fare consulenza a noi?" ribatté il doganiere. Una risposta forte ma che spesso è condivisa da una parte della popolazione statunitense.

Gli Americani apprezzano la nostra creatività, il nostro entusiasmo ma odiano (davvero) la superficialità, il cercare di girare attorno alle regole, il non rispettare gli impegni presi. Se mandi un Italiano ad occuparsi degli USA, assicurati che abbia una grande etica del lavoro e che i suoi valori siano allineati a quelli americani (vedi uno dei prossimi punti riguardo alla cultura).

Se la tua filiale USA ha collaboratori americani, metti a capo della filiale un manager americano.

#### **5) Ricercare agenti "commission only" per aprire il mercato.**

In Italia un'azienda (disperata) spesso cerca agenti plurimandatari o monomandatari cui affidare il proprio prodotto in cambio di una provvigione sulle vendite.

Negli USA chi accetta di fare il commission only sono gli Home Salesmen, vale a dire i venditori porta a porta che, però, ti richiedono almeno due appuntamenti fissati al giorno (dal tuo telemarketing) con leads qualificati (che devi generare tu).

Se vuoi un Sales Rep bravo, invece, devi entrare nell'ordine di idee di metter sul piatto un compenso di almeno 5.000 dollari al mese e premi al raggiungimento degli obiettivi. Se fai un po' di calcoli e pensi alle potenzialità del mercato non sono nemmeno tanti: 3700 euro lordi al cambio di oggi. Non pensare solamente ai soldi che spendi ma anche a quello che otterrai in cambio: non solo clienti ma anche informazioni fondamentali che ti permetteranno di comprendere il mercato e le opportunità e di mettere a punto una Proposta di Valore Unico.

Nel caso in cui tu ti chiedi come potrai controllare un agente monomandatario a 8000 km di distanza, sappi che esistono società che fanno questo per te in cambio di una percentuale sulle vendite.

## **6) Inserire da subito un (costoso) CEO per l'azienda.**

Chief Executive Officer è il termine americano per Amministratore Delegato. Un buon CEO negli USA ha un salary che va ben oltre i 6 zeri (si va facilmente sopra i 150.000 dollari all'anno). A volte aziende italiane che cercano di entrare negli USA, inseriscono un CEO pensando che questi si occuperà di tutto e farà partire e affermare la filiale americana.

In realtà ricordati che devi trattare la filiale americana come una start-up, cioè un'azienda che riparte da capo, che dovrà trovare la sua nicchia, i suoi clienti, la sua proposta di valore unico. Questi CEO spesso sono bravissimi ad organizzare e a far funzionare un'azienda già istituita, ma una start-up???

Molto meglio ad affidarsi a commerciali o uomini con provata esperienza di marketing che siano soprattutto bravi venditori. Quando l'azienda comincia a prendere piede ed hai una serie di clienti, a quel punto puoi ricercare ed inserire un CEO.

L'azienda in Pennsylvania (quella che aveva aperto vicino all'Università di modo da non dover mai sperimentare "scarsità di talento") era stata consigliata a farlo da un CEO americano che costava oltre 200.000 dollari all'anno. Con quella cifra l'imprenditore italiano avrebbe potuto inserire tre venditori di qualità per battere il mercato palmo a palmo.

## **7) Fare la fotocopia del marketing italiano.**

Anche se ne abbiamo già parlato al punto 1), questo argomento merita un ulteriore approfondimento.

Gli Stati Uniti sono diversi dall'Italia. Ci sono innumerevoli nicchie e innumerevoli target demografici che li compongono (Ispanici, Cinesi, gay, anziani pensionati, agricoltori, cristiani evangelici, obesi, ecc, ecc). Tu pensi che il tuo marketing che ha avuto successo a Cernusco sul Naviglio vada bene anche tra gli allevatori di Montana? Che il packaging, gli slogan, le offerte speciali, le necessità dei clienti possano essere le stesse?

Sogni ad occhi aperti. Ancora una volta devi studiare il mercato e devi farti aiutare da qualcuno che conosca la cultura del posto. Presta poi attenzione a una serie di cose: il sito in inglese che andava bene per l'Inghilterra potrebbe non andare bene per gli USA (inglese britannico e inglese americano spesso usano parole diverse soprattutto per quel che riguarda gli aspetti commerciali), sul sito hai un indirizzo e un numero di telefono americano o il sito rimanda al numero di telefono dell'azienda italiana?

Gli Americani, soprattutto i responsabili agli acquisti dei department stores (grandi catene tipo Macy's, ecc) vogliono che ci sia una storia dietro all'invenzione del prodotto o alla nascita dell'azienda. Ne hai una che scateni emozioni? La brochure con la fotografia del nonno in mezzo agli alberi d'oliva potrebbe non essere sufficiente. Devi costruire una storia emozionante ed evidenziare per bene i VANTAGGI per il cliente.

Inoltre sappi che se non costruisci prima un qualche tipo di infrastruttura avendo qualcuno del posto che ti fa il marketing, avendo qualche primo cliente che fa passaparola, il fatto di spendere centinaia di migliaia di dollari in campagne di marketing potrebbero alla fine rivelarsi un fuoco di paglia: qualche vendita qui e là, ma dopo si ferma tutto.

### **8) Non capire le differenze culturali tra noi e gli Americani.**

L'altro giorno ho accompagnato un amico in una banca ad aprire un conto corrente per una nuova società. L'impiegato (che negli USA si chiama Private Banker) faceva notare al mio amico che mancava un documento. Il mio amico cercava di blandire l'impiegato spiegandogli che tutto sommato, forse, si potevano cominciare a mandare avanti le pratiche mentre aspettavamo che il documento mancante arrivasse. Così facendo non si rendeva conto che più parlava, più indisponeva il Private Banker che, a quel punto probabilmente il conto non lo avrebbe nemmeno più aperto. Quello che il mio amico non capiva è che negli USA un impiegato che non rispetti le regole aziendali viene licenziato non importa la sua produttività. L'approccio "furbescamente italiano" qui viene visto come il fumo negli occhi. Invece ci si aspetta che uno comprenda le regole e le rispetti.

Gli Americani amano le cose semplici (un amico, imprenditore italiano di successo, mi dice sempre: "Quando entri negli USA, fai conto di essere entrato in un grande asilo. Ogni cosa della tua azienda o del tuo prodotto deve essere semplice da comprendere e da utilizzare. Se un bambino non può comprenderlo facilmente, allora per gli USA non va bene.")

Agli Americani piace la puntualità e il fatto di rispettare la parola data. Se dici che manderai un documento entro le 15 di domani, alle 15 di domani il documento deve essere arrivato, altrimenti perdi completamente di credibilità e da lì in poi verrai classificato come inaffidabile e ignorato.

Nonostante in un Paese grande come gli Stati Uniti, ci sia di tutto, gli Americani generalmente sono persone religiose e di valori. Apprezzano chi si comporta in base a dei principi.

Agli Americani piace la velocità. Due sere fa, alle 21 ho compilato su un sito web una richiesta per avere maggiori informazioni circa una sala riunioni che volevo affittare. Alle 21:03 è squillato il mio cellulare: era il customer service dell'azienda che voleva rispondere alle mie domande e fissare un appuntamento...

Gli Americani sono generalmente molto organizzati. Se hai un colloquio di selezione con un candidato egli normalmente si presenterà avendo studiato l'azienda e, allo stesso modo, si aspetta che tu abbia studiato i suoi documenti o i siti cui ha fatto riferimento. Se parli a una conferenza devi rispettare tassativamente i

tempi che ti sono stati assegnati, altrimenti farai brutta figura anche se hai tenuto un intervento di grande qualità (mi è successo). Essere organizzati e preparati, per loro è un ingrediente fondamentale di essere un membro della squadra.

Cosa dire quindi della creatività, della cordialità, dell'empatia e dell'entusiasmo che contraddistinguono noi Italiani?

Se tu rispetti la loro cultura e le loro, diciamo, usanze, allora quelle qualità tipicamente italiane ti porteranno a raggiungere un grande successo perché ti distingueranno da tutti gli altri. Se, invece, tu dovessi essere creativo, entusiasta ma inaffidabile o, ancora peggio, il furbone della situazione verrai inevitabilmente tagliato fuori.

Un'ultima cosa: se ti trasferisci negli USA, ricordati che se vuoi avere successo devi sviluppare una mentalità americana e non andare in Colorado a fare l'italiano.

#### **9) Trascurare gli aspetti legali del business.**

Negli USA esistono alcune sostanziali differenze con l'Italia per quel che riguarda diversi aspetti legali. Ci sono alcune cose che, a differenza del nostro Paese, proprio non si possono fare. E' importante conoscerle ed evitarle.

Si va dalle cose banali tipo chiedere ad un candidato l'età o se è sposato o meno (non si possono propri fare) a regole molto più complicate (e potenzialmente costose) per quel che riguarda le garanzie sui prodotti o anche solo il vendere a soci esterni le azioni di una società a responsabilità limitata.

Un imprenditore che operi negli Stati Uniti dovrebbe ricercare e/o farsi spiegare le regole principali che si applicheranno al suo lavoro. Trascurare gli aspetti legali negli USA potrebbe rivelarsi molto costoso.

#### **10) Non pensare al lungo termine/avere solamente un approccio a breve termine.**

Il mercato USA può riservare grandissime soddisfazioni. Per coglierle devi avere un approccio basato sul lungo termine piuttosto che un approccio basato sul breve. Deve esserci innanzi tutto la decisione da parte tua di venire qui e stabilire una presenza sul territorio, non importano le difficoltà che si presenteranno.

La maggior parte degli imprenditori Italiani che falliscono nell'avviare un'attività USA mettono in campo un piccolo tentativo ma, come le cose non vanno come loro si aspettavano o volgono leggermente al brutto, si ritirano o perdono l'entusiasmo per il progetto.

La domanda che devi farti: vuoi essere nel mercato più importante del mondo? Vuoi fare grandi utili in tutto il mondo perché grazie all'interazione con i clienti e i distributori statunitensi sei stato in grado di mettere a punto un prodotto e un'organizzazione a prova di bomba? Se la risposta è sì, devi essere disposto a pagare un prezzo, non solo economico ma soprattutto di impegno e di organizzazione.

Se vuoi aprire questo mercato, devi innanzi tutto conoscerlo. Da qui i "Peccati Capitali" n. 2 e n.7. Se vuoi aprire questo mercato non devi necessariamente cercare la scorciatoia ma devi fare il lavoro duro (vedi i Peccati Capitali 1, 3, 4, 5 e 6). Se vuoi entrare nel giro dei soldi veri non devi solo puntare a acquisire dei clienti ma devi costruire una presenza sul territorio. Devi, in altre parole, avviare un'azienda americana.

Entrare davvero negli USA è come aprire un'azienda nuova. Per farlo bene servono almeno due anni di lavoro e, sicuramente, un po' di investimenti economici. La società di consulenza Next Step afferma che il tempo medio necessario per generare un discreto livello di fatturato per un'azienda che si affaccia per la prima volta negli Stati Uniti, è di circa 12-18 mesi. Qualsiasi manager o imprenditore che stesse prendendo in considerazione il mercato USA dovrebbe essere preparato a sostenere degli investimenti finanziari per circa 18 mesi prima di riuscire a generare un flusso costante di ordini e fatturati. Si tratta di un investimento economico che io quantifico in minimo 100.000 dollari distribuiti nei due anni. Non è che la nuova attività per due anni non fatturerà niente, anzi farà numeri (soprattutto se si sono seguite le regole precedenti) ma ci vorranno almeno un paio d'anni per portarla a break even.

Sono soldi, è vero ma stiamo anche parlando di entrare nel mercato più grande e più ricco del mondo. Che cosa è meglio: avere una società negli USA che genera fatturato e utili (ma soprattutto conoscenza che rende la nostra azienda più innovativa e all'avanguardia) oppure possedere mezzo appartamento a Calderara di Reno in provincia di Bologna? Dipende tutto da che tipo di imprenditore vuoi essere.

---

Per usare le parole di un amico che ha fatto con successo il Direttore Commerciale per molte aziende italiane che sono venute negli USA: "Commettere uno dei dieci peccati capitali è come sbagliare il primo tempo di una partita. Puoi sempre recuperare ma se non stai attento, finisce che le cose si mettono molto male...".

K2USA è una società americana costituita da imprenditori italiani che hanno costruito con successo importanti realtà negli Stati Uniti d'America. Il suo scopo è aiutare imprese come la tua a sbarcare efficacemente e nel modo più profittabile possibile sul mercato USA. Esistono numerosi servizi che mettiamo a disposizione degli imprenditori italiani che desiderino affacciarsi a questo mercato.

Per maggiori informazioni su K2USA o suoi servizi che mette a disposizione delle aziende italiane, scrivi a [info@k2usa.it](mailto:info@k2usa.it)