



Organismo Bilaterale Regione Marche



Università Politecnica delle Marche

ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI DELLE IMPRESE RELATIVI AI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

maggio 2015

INDICE

	<i>pag.</i>
1. Obiettivi della ricerca e note metodologiche	3
2. I processi di internazionalizzazione delle imprese: analisi dello “stato dell’arte	6
3. Il rapporto delle imprese con i mercati esteri: principali criticità e aree di miglioramento	9
4. Temi formativi da approfondire e modalità	22
5. Il Piano di Marketing Strategico quale strumento a supporto dell’internazionalizzazione delle imprese	30

1. Obiettivi della ricerca e note metodologiche

Nel presente report vengono esaminati i principali risultati della ricerca finalizzata all'analisi dei fabbisogni formativi delle imprese marchigiane connessi ai processi di internazionalizzazione, con l'obiettivo di definire un'offerta formativa rispondente alle necessità delle aziende stesse, sia in termini di tematiche da affrontare, sia di modalità di erogazione. Da un punto di vista metodologico, si è proceduto effettuando una sistematizzazione di diversi contributi di carattere teorico-scientifico ed anche divulgativo, che sono stati realizzati sui temi delle problematiche di gestione dei processi di internazionalizzazione delle imprese e sulle relative esigenze in termini di conoscenze e competenze da sviluppare. I risultati di tale fase della ricerca hanno consentito di definire un modello di analisi che è stato utilizzato per l'impostazione dell'indagine empirica condotta mediante l'effettuazione di focus group e interviste dirette.

Alla base del suddetto modello vi è, innanzitutto, la nota **visione dell'internazionalizzazione come processo di apprendimento**; in effetti, la conoscenza costituisce l'elemento basilare che facilita l'adattamento al contesto di mercato estero. La riduzione del gap informativo-conoscitivo sui mercati internazionali genera una maggiore familiarità dei contesti e la contrazione del rischio percepito, favorendo gli investimenti dell'azienda. E' stato dimostrato, in proposito, che **l'incremento delle conoscenze porta l'impresa a intensificare l'attività di internazionalizzazione** (Johanson & Vahlne, 1977 e 1990; Andersen, 1993; Morgan *et al.*, 2012; Casillas *et al.*, 2014), e che a sua volta questa alimenta nuovamente il patrimonio di risorse, conoscenze e competenze; si individua quindi un circolo virtuoso. Come osservato da Rullani (2004), la conoscenza è una risorsa che non si consuma con il suo utilizzo, ma anzi si accresce.

Non può sfuggire che, soprattutto nel caso delle imprese di più limitate dimensioni, il suddetto processo di apprendimento tende a maturare mediante l'esperienza (per tentativi ed errori). Pur tenuto conto di quanto sia rilevante il "fattore esperienza" nei processi di internazionalizzazione delle imprese (Eriksson, Johansson, Majkgård, 1997; Michailova & Wilson, 2008), non si possono tralasciare anche le altre modalità - strutturate e non strutturate, formali e non formali - di acquisizione di informazioni e conoscenze.

Si pensi, a tal proposito, alle opportunità di utilizzo del Web e degli open-data¹, alla partecipazione a forme di aggregazione come reti di imprese e consorzi, all'interazione e alla cooperazione con altre imprese e soggetti esterni. Tali modalità possono fornire un contributo significativo ai processi decisionali, in particolare, nei casi di approccio a nuovi mercati esteri (supportando, ad esempio, l'attività di pre-analisi); inoltre, consentono di costruire quadri conoscitivi più completi nell'ottica di cogliere, monitorare e valutare adeguatamente opportunità e minacce del contesto in cui si opera.

Il coinvolgimento del personale in corsi di formazione si rivela un altro aspetto particolarmente rilevante per lo sviluppo dell'impresa, permettendole di disporre di collaboratori maggiormente qualificati (oltre che incidere positivamente sulla loro motivazione). Un'altra modalità è data dall'assunzione di nuovo personale, presentando il vantaggio di sopperire in maniera rapida

¹E' stata osservata la relazione positiva tra appropriate capacità IT in azienda e le performance esportative delle PMI (Dutot *et al.*, 2014).

all'inadeguatezza delle conoscenze interne all'organizzazione; tuttavia, questa soluzione appare di difficile praticabilità tenuto conto del particolare periodo di crisi che le imprese stanno fronteggiando. In certi casi, la complessità di determinati aspetti da valutare o gestire richiede alle aziende conoscenze e competenze specialistiche difficilmente disponibili al loro interno (anche per via di un impiego limitato, che non giustifica la dotazione di una figura interna qualificata), rendendo indispensabile il ricorso a consulenti o collaboratori esterni. Il costo di questi ultimi potrebbe però risultare una barriera rilevante soprattutto per le imprese con limitate disponibilità economiche; in questo caso, a meno che non si ricorra all'aggregazione per condividere i costi, la soluzione di procedere per tentativi e "fare tesoro dell'esperienza" appare in qualche modo obbligata.

Dunque, i mercati esteri richiedono ed allo stesso tempo sono fonti di conoscenze specifiche, che possono essere accumulate dall'impresa e che possono a loro volta far sorgere fabbisogni di altre conoscenze e competenze connesse all'esigenza di affrontare aspetti di natura gestionale, ed in particolare, commerciale e/o tecnico-produttiva. E' in questo senso che, l'approccio utilizzato nell'indagine non è stato quello di ottenere l'esplicitazione dei fabbisogni formativi da parte delle imprese, ma piuttosto, di individuare le principali criticità e le problematiche di gestione dell'espansione sui mercati esteri, sulle quali poter incidere mediante la formazione. Ciò, nella consapevolezza che sia queste ultime, sia i fabbisogni formativi, tendono ad essere influenzati in maniera importante dalle variabili seguenti:

- dimensioni aziendali (fatturato e numero di dipendenti);
- risorse umane interne coinvolte nell'attività di internazionalizzazione (Chiva *et al.*, 2014);
- tipologia di attività produttiva (settore): le caratteristiche del prodotto pongono alcuni aspetti peculiari da gestire (ad esempio, nel caso dei prodotti alimentari la normativa assume una certa rilevanza); inoltre, per quanto concerne i contesti BtoB e BtoC esistono delle importanti differenze, ad esempio, dal punto di vista dei processi di vendita, degli interlocutori, del marketing-mix, ecc..;
- grado di internazionalizzazione dell'impresa (% di fatturato estero): come osservato da Samiee e Walters (1999), le imprese di più grandi dimensioni caratterizzate da una maggiore consistenza dell'attività di export tendono a dare più enfasi ai programmi formativi con contenuti strategici; inoltre, con l'intensificarsi dell'export aumenterebbe la domanda per lavoratori più qualificati (Accetturo *et al.*, 2013);
- modalità di presenza dell'impresa all'estero, modelli di business e strategie future: è evidente che il fabbisogno di conoscenze e di competenze varia e si incrementa nel momento in cui l'impresa sviluppa una presenza più "strutturata" sul mercato estero (apertura di filiali commerciali, punti vendita, show rooms, centri di assistenza, ecc.);

- grado di estensione sui mercati internazionali: a seconda della numerosità e delle diversità dei Paesi-mercati che l'impresa serve o intende servire, aumentano le complessità di gestione; alcuni Paesi o aree richiedono una focalizzazione in quanto differiscono sotto vari profili, in *primis* la cultura e la lingua.

Gli aspetti sopra evidenziati permettono di rimarcare quanto sia improponibile tentare di fornire risposte standard alle problematiche di internazionalizzazione delle imprese. L'espansione sui mercati esteri può avvenire in una molteplicità di modi, le strategie risultano variegate (dipendono anche dai singoli Paesi-mercati), vi sono differenze nelle caratteristiche culturali e strutturali delle aziende; l'osservazione empirica mostra anche che l'internazionalizzazione non è una prerogativa delle grandi imprese, infatti, esistono diversi casi di piccole imprese performanti e di molte altre che potrebbero avviarsi a tale processo.

Il tentativo può essere quindi quello di fornire conoscenze, metodi e strumenti che possano essere in qualche modo *adattabili alle diverse situazioni*, e che consentano più che altro alle imprese di *crearsi una visione propria*.

La ricerca empirica

La ricerca empirica è stata condotta mediante il ricorso a metodologie qualitative, e in particolare, sono stati svolti cinque focus group in ciascuna provincia delle Marche, tenuto conto dei principali settori di specializzazione dei territori. Inoltre, sono state effettuate diverse interviste in modalità personale (e in pochi casi telefonica) a titolari e manager di aziende rappresentative, e a referenti di organizzazioni ed enti operanti nell'ambito dell'internazionalizzazione delle imprese. Ulteriori informazioni sono state reperite in occasione di contatti avvenuti con operatori e referenti di varie organizzazioni, sia pubbliche che private. L'indagine è stata preceduta dall'incontro con i referenti delle sedi provinciali di Confindustria, al fine di delineare in linea di massima lo "stato dell'arte" dell'internazionalizzazione delle imprese nel territorio di riferimento, individuando le principali tematiche da verificare.

Di seguito i soggetti coinvolti mediante incontri, interviste e focus group.

- Confindustria: Carlo Cipriani (Macerata), Rita Gaudenzi (Pesaro-Urbino), Filippo Schittone (Ancona), Giuseppe Tosi (Fermo), Luciano Vizioli (Ascoli Piceno).
- Imprese: Bugari Armando, Calzaturificio Franceschetti, Calzolari, DIS, Elisabet, Fileni, Filotea, Garofoli porte, Gruppo Loccioni, Hyperlean, Iscar, Leonardo Carassai, Lardini, Mancini, Missouri, OTS, Santoni shoes, Skalo, Sole e Bontà, Tecnowind, Velenosi, Vittorio Virgili, Western CO.
- Enti e organizzazioni: Aspin 2000, Cosmob, EX-IT, Istituto Marchigiano di Tutela Vini, Piceno Promozione, Regione Marche (servizi internazionalizzazione), Unioncamere.

2. I processi di internazionalizzazione delle imprese: analisi dello “stato dell’arte”

Le Marche, come noto, sono connotate dalla presenza di numerose micro e piccole-medie imprese localizzate in determinate aree geografiche con spiccata specializzazione produttiva; le capacità creative unite agli elevati standard qualitativi delle produzioni hanno favorito in molti casi l’espansione sui mercati esteri. Il tema dell’internazionalizzazione ha però acquisito per molte aziende una crescente rilevanza soprattutto negli ultimi anni, alla luce delle difficoltà riscontrate nel mercato domestico e della maggiore complessità che caratterizza il mercato globale, il quale presenta interessanti opportunità ma anche la costante minaccia di nuovi competitor².

La formazione, a seconda dei casi, potrebbe avere quindi funzione di stimolo, sensibilizzazione e orientamento, in particolare, per le imprese che si avvicinano per la prima volta all’internazionalizzazione, consentendo di evitare errori anche “grossolani” (e piuttosto diffusi) che altrimenti riscontrerebbero con l’esperienza (si pensi, ad esempio, alla partecipazione ad una fiera all’estero con prodotti inadeguati); oppure, può supportare l’espansione delle imprese a livello internazionale, incidendo sulla capacità competitiva e di gestione dei rapporti con i mercati esteri.

Considerare il grado di sviluppo dell’attività di esportazione delle imprese appare, pertanto, un aspetto rilevante al fine di esaminare i relativi fabbisogni formativi. In tal senso, le informazioni ottenute dai diversi incontri e dalle interviste realizzate consentono di individuare quattro profili principali di imprese in base all’attività di internazionalizzazione, di seguito evidenziati.

A. Imprese potenzialmente internazionalizzate, ma non ancora presenti sui mercati

Si tratta di imprese che non hanno approcciato ai mercati esteri, rivolgendosi in maniera esclusiva al mercato domestico. L’attività di formazione potrebbe essere utile per sensibilizzare su determinati temi e orientare tali aziende, stimolandole e sostenendole nell’avvio del processo di internazionalizzazione.

“Ci sono poi le imprese che non esportano, accusano il mercato interno...come andare all’estero? Possono essere non consapevoli di come andare all’estero...mancanza di conoscenze...lingue, competenze interne, struttura...”.

“Aiutare aziende non ancora internazionalizzate per fare determinati percorsi...ci sono aziende che non sanno nulla”.

² E’ bene sottolineare che, la necessità in termini di risposta alla contrazione del mercato interno appare un approccio “riduttivo” ed anche “pericoloso” per gli effetti che può produrre, in quanto è necessario rilevare che siamo di fronte non ad un comportamento “congiunturale” - come risposta di breve periodo a fatti contingenti - ma ad un vero e proprio cambiamento “strutturale”, che deve quindi richiedere - per i mercati internazionali - approcci interpretativi e gestionali differenti.

B. Imprese presenti sui mercati esteri in modo sporadico

Possono rientrare in questo gruppo le imprese caratterizzate da una limitata attività di esportazione, con una quota del fatturato estero che può arrivare anche al 10-20%. In certi casi l'approccio all'esportazione è a "intermittenza", l'attività è sporadica, a volte "subita", casuale, non si realizzano azioni nell'ottica dello sviluppo. La limitatezza può essere anche conseguenza di incapacità, di approcci e azioni non corrette, di mancanza di una strategia di sviluppo. La formazione potrebbe supportare le imprese che intendono intensificare l'export.

"Negli ultimi uno o due anni c'è stato il bisogno da parte di molti piccoli, piccole aziende - erano nella maggior parte dei casi terzisti di aziende più grandi, di marchi - c'è stato bisogno anche per loro di trovare delle opportunità di mercato...e quindi partecipano alle fiere in maniera quasi casuale".

C. Imprese presenti in modo continuativo ma con strategie poco performanti

Compongono questa categoria le imprese che, pur caratterizzate da un'intensa attività di internazionalizzazione e da significative possibilità a livello organizzativo, non ottengono i risultati adeguati rispetto a quanto auspicato e possibile. Spesso il motivo risiede in una strategia non corretta.

"Ci sono imprese aziende che fanno pratica o 'praticaccia' con i mercati esteri, che si muovono in maniera disordinata ma si muovono, partecipano a fiere, si fanno vedere...devono essere aiutate per attuare le strategie".

D. Imprese presenti in modo continuativo

In questa categoria possono essere considerate le imprese caratterizzate da un'attività di esportazione più intensa, di solito avviata da diverso tempo; il peso del fatturato estero è in genere prevalente. A livello organizzativo interno esiste una predisposizione a seguire le attività con l'estero, e la presenza sui mercati internazionali tende ad essere più "strutturata". Tra gli obiettivi più comuni potrebbero esserci il consolidamento delle posizioni o la crescita in determinati Paesi-mercati, oppure l'entrata in nuovi Paesi-mercati, e in particolare, emergenti, in fase di sviluppo. Si pensi, a titolo di esempio, ai casi di imprese che esportano prevalentemente verso l'Europa e che intendono diversificare, alle aziende che ricercano un'alternativa al mercato russo a seguito della recente crisi o a quelle per le quali gli spazi negli attuali mercati non soddisfino gli obiettivi di crescita.

"...quelle che hanno iniziato un processo di internazionalizzazione magari nel corso di questi ultimi dieci anni ormai sono organizzate, sono consapevoli hanno persone all'interno capaci...di solito un processo di internazionalizzazione significa puntare su un Paese, consolidarsi quindi utilizzare i benefici economici creati su quel Paese per avviare e investire su un altro. E molte aziende questo l'hanno fatto".

“Le aziende più strutturate hanno gli export manager, si fanno le ricerche di mercato da soli, per esperienza dico che non acquistano ricerche di mercato”

Un altro aspetto evidenziato è che le dimensioni limitate che caratterizzano la prevalenza delle imprese marchigiane e la gestione familiare, fanno sì che molto spesso sia il titolare ad occuparsi delle attività di internazionalizzazione, con tutti i vantaggi e i limiti del caso. Se da una parte, soprattutto in determinati mercati e contesti la presenza del titolare sembra risultare un valore aggiunto, dall'altra parte, si ritiene assai arduo che una sola figura possa gestire una molteplicità di aspetti in modo efficace ed efficiente; si ravvisano quindi importanti limiti allo sviluppo. Dove possibile, potrebbe pertanto rendersi utile migliorare le conoscenze e le competenze di alcuni dipendenti nell'ottica di fornire un valido supporto all'imprenditore.

“Ci sono mercati in cui viene apprezzato il titolare...ma ci sono dei limiti forti, come la conoscenza della lingua”.

“La trattativa non è sempre delegabile”.

“...molte volte lo stesso titolare è impegnato nella produzione di campioni, nello scatolamento...”.

“...ancora le aziende di dimensioni medio-piccole hanno il titolare che partecipa alla fiera, che presiede lo stand”.

“... la risorsa che segue l'estero talvolta deve assolvere a più compiti all'interno dell'azienda. È una questione di mentalità all'internazionalizzazione: un'azienda può essere anche piccola ma può avere l'approccio organizzativo e gestionale per approcciarsi all'estero”.

“...molto spesso il titolare ti dice ‘non posso lasciare l'azienda per venire alla missione in Corea, perché sono solo io’”.

“Si cominciano a vedere delle imprese che, seppur medio piccole, investono per prendere un responsabile marketing per l'estero e questo si riflette nell'arco di medio termine in migliori performance ottenute. Però se dobbiamo fare una fredda analisi della realtà, è l'imprenditore che oggi si occupa della maggior parte dei processi aziendali”.

Nelle aziende di dimensioni più consistenti si può riscontrare l'organizzazione di un apposito ufficio export composto da diverse figure professionali.

E' evidente che in base alle dimensioni aziendali e al profilo delle figure disponibili mutano le esigenze formative, l'interesse rispetto ai contenuti e la preferenza delle modalità di intervento (frontale in aula, affiancamento, ecc..).

3. Il rapporto delle imprese con i mercati esteri: principali criticità e aree di miglioramento

L'internazionalizzazione rappresenta un percorso che non tutte le imprese sono in grado di avviare e sostenere nel tempo. Come noto, esistono diversi limiti di carattere attitudinale, strutturale, operativo e di altro genere che non consentono all'impresa di iniziare, sviluppare o sostenere azioni a livello internazionale (Leonidou, 1995).

Morgan e Katsikeas (1997) propongono il seguente schema classificatorio degli ostacoli principali:

- *Strategic obstacles*: gli ostacoli strategici sono innanzitutto considerati nella prospettiva della resource-based view, ovvero, le opportunità all'estero non possono essere colte per mancanza di risorse finanziarie, capacità produttive e risorse di esperienza nel gestire il processo di internazionalizzazione. In questa categoria, rientrano anche i vincoli di natura normativa del Paese-mercato estero (ad esempio, l'imposizione di dazi elevati per difendere le produzioni domestiche), la concorrenza, il cambio sfavorevole.
- *Operational obstacles*: riguardano, in particolare, la gestione del marketing-mix (prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione), le difficoltà logistiche e quindi il trasporto e la distribuzione dei beni, l'offerta di servizi post-vendita.
- *Informational obstacles*: si riferiscono alla mancanza di informazioni e di conoscenze, che può causare, ad esempio, la definizione di strategie ed azioni non coerenti con il contesto del mercato estero con cui si interagisce.
- *Process-based obstacles*: interessano la gestione delle interazioni con soggetti e strutture esterni all'impresa come, ad esempio, gli operatori dei sistemi distributivi, gli enti e le istituzioni straniere (dogane, Camere di Commercio), i fornitori di servizi (agenzie di marketing, enti fiere) ecc..; la burocrazia, la predisposizione di documentazioni complesse e il processo di acquisizione di eventuali certificazioni sono fattori che possono scoraggiare le imprese ad intraprendere l'iniziativa dell'export. Vanno aggiunte le limitate capacità di comunicare e interagire con soggetti di lingue e culture diverse.

Tra le finalità perseguite nella ricerca empirica vi è quindi la rilevazione dei principali aspetti problematici che tendono ad ostacolare lo sviluppo delle imprese marchigiane sui mercati esteri. Di seguito sono presentate le principali evidenze, riportando virgolettate alcune delle frasi più significative espresse dai soggetti coinvolti, anche al fine di dare il senso del percepito.

A. Limiti di risorse

Vengono in primo luogo osservati i limiti di risorse, sia finanziarie che umane.

Per quanto concerne la prima tipologia, si sottolinea che l'internazionalizzazione costituisce un processo lungo, rischioso, dai "ritorni" incerti, e che per essere attuato appropriatamente richiede la disponibilità di rilevanti risorse. Appare quindi essenziale svolgere un'attenta valutazione delle esigenze e delle disponibilità in termini finanziari, prima di intraprendere un determinato percorso di espansione all'estero. Si osserva, peraltro, che la situazione economico-finanziaria che caratterizza diverse imprese nell'attuale periodo di crisi è tale per cui si necessitano di risultati quasi immediati; con un approccio al breve termine si può rischiare di compromettere lo sviluppo sui mercati.

"La mancanza di fondi dedicati rappresenta un'altra criticità al processo di internazionalizzazione: per andare all'estero bisogna preparare un campionario che sarà diverso da mercato a mercato, e che richiede risorse ingenti".

"...ci sono dei mercati che richiedono presidio, ad esempio nel mercato giapponese devi essere presente per un periodo prolungato e coltivare le relazioni, se lasci un contatto in Giappone non lo recuperi più".

"...danno il 30% alla conferma dell'ordine e saldano dopo l'arrivo della merce e questo, viste le dimensioni delle aziende rappresenta un limite nell'avviare la lavorazione del prodotto, quindi una carenza a livello di risorse finanziarie compromette già l'avvio di un ordine".

"Avere anche figure dedicate come richiesto in alcuni mercati, costa, avere consulenze, ecc...servizi...".

Le risorse umane rappresentano un altro elemento fondamentale ai fini dell'internazionalizzazione. A questo proposito, vi è un'ampia condivisione dell'idea che per avviare l'esportazione sarebbero sufficienti, a seconda dei settori, due o tre soggetti, e in particolare:

- una figura commerciale;
- una figura con competenze informatiche che possa assistere il commerciale nelle attività di ricerca, interazione e comunicazione con i clienti;
- una figura tecnico-produttiva che si occupi di seguire l'adattamento dei prodotti, la predisposizione di documentazioni tecniche, le procedure inerenti alle certificazioni, la realizzazione di campioni, o assistere il commerciale nella vendita (si pensi al caso di prodotti più complessi, come i macchinari).

Tutte e tre le figure devono avere la padronanza di lingue straniere.

"Sicuramente un export manager, però non nella figura così qualificata come la possiamo intendere a livello didattico; export manager significa avere un giovane, però un giovane che svolge diverse funzioni in azienda, quindi il giovane che è capace di aggiornare il sito internet, il giovane che sicuramente partecipa alle fiere quindi organizza le fiere, il giovane che poi contatta i clienti successivamente che ha conosciuto in fiera, il giovane che è capace di riportare all'interno dell'azienda tutte quelle informazioni del mercato su tendenze, mode, comportamenti d'acquisto".

“...nella media e piccole impresa è l'imprenditore che agisce sui mercati internazionali. Ovviamente, viste le caratteristiche di complessità di questi mercati, secondo me si richiede almeno due figure, se non full time almeno part time, ma che siano dedicata e fidelizzate, che sono un ICT che possa gestire tutti gli strumenti digitali che oggi sono fondamentali, che sia perfettamente a conoscenza della lingua inglese. E una segreteria, assistente manager, insomma, una figura organizzativa ovviamente parlante inglese e scrivente inglese, almeno l'inglese, in maniere fluente”.

“Ufficio estero composto da almeno due persone: export manager e corrispondente con l'estero...entrambi con competenze linguistiche, di ricerca ed informatiche”.

“Noi attualmente abbiamo una figura che ha tutti i rapporti operativi, nel senso che ci sono gli ordini... back office per intenderci, quindi, una volta che il cliente è acquisito, viene monitorato e viene seguito per quelle che sono le cose operative. Poi abbiamo un direttore commerciale che va – le prime volte io stesso (titolare) – per alcuni Paesi; e poi abbiamo anche un business developer come collaboratore esterno che ci segue alcune aree”.

“In un'azienda bastano due persone: uno che copra il ruolo tecnico in lingua e che faccia da interfaccia per quella parte”.

B. Principali criticità da gestire e aree di miglioramento nei processi di espansione delle imprese sui mercati internazionali

Mancanza di una strategia e adozione di una prospettiva limitata al breve termine

Uno degli aspetti problematici maggiormente osservati è dato dalla mancanza di una strategia per i mercati esteri. L'approccio notato è spesso quello dell'improvvisazione e l'orizzonte temporale è limitato. L'impressione è che si tenda a considerare la fiera come l'obiettivo e non lo strumento di un percorso complesso, che richiede perseveranza e sistematicità delle azioni.

"Dipende anche da come pensavano; a volte pensano di arrivare, fare la prima fiera e fare già ordini... è un processo lungo".

"A volte un motivo di insuccesso è che c'è questo benedetto passaparola sulle fiere, sui Paesi... 'vado là perché ci va anche lui; lui vende, vendo pure io'...non puoi dare una valutazione alla prima partecipazione... su un Paese devi un pò investirci, diciamo minimo tre adesioni, minimo devi starci tre volte di seguito...non è che tu arrivi e vendi".

"Esiste un approccio ai mercati esteri a livello istintivo...come si faceva dieci anni fa".

"La mancanza di strategia che consegue la mancanza di visione. La mia riflessione è che – diciamo – gli scenari internazionali sono oggi estremamente complessi, difficilissimi da decifrare e quindi chiaramente la prima strategia che un'azienda affronta è quella del 'vediamo, facciamo una prova', che non è sbagliata perché, per carità, non è che puoi pensare di ridurre tutto il mondo ad una formula. Però anche all'interno di questo percorso così estemporaneo ci dovrebbe essere una strategia".

"Mancanza di una visione strategica e di strumenti operativi adeguati..struttura organizzativo-gestionale non sempre allineata agli obiettivi di sviluppo perseguibili".

"Vedo molta improvvisazione".

"Insufficiente impostazione di una corretta strategia di penetrazione dei mercati".

"...la mancanza di strategia di medio-lungo termine: la partecipazione più pianificata è la partecipazione alla fiera a cui però non seguono altre attività di ricontatto".

"...errata consapevolezza che l'attuale sistema sia lo stesso di quello di dieci o venti anni fa. Prendere la valigetta e andare a vendere non esiste più, loro invece partono con questo approccio sbagliato! Non c'è più l'approccio parto, vendo e torno indietro esiste invece un approccio del partenariato della partnership con le aziende estere, invece loro credono di andare in fiera, vendere, fare cassa e tornare come dieci o quindici anni fa, ma questo non è più possibile".

"...forse un motivo di insuccesso è anche la non costanza delle imprese marchigiane di seguire poi i contatti che hanno reperito in fiera, lì ci vuole una gran pazienza nell'inviare campioni, inviare le certificazioni...".

Scarsa conoscenza dei mercati esteri

La mancanza di conoscenza del mercato rappresenta uno dei limiti più rilevanti e diffusi in riferimento ai processi di internazionalizzazione delle imprese. Vengono spesso ignorati aspetti inerenti, ad esempio, alla domanda, alle caratteristiche degli intermediari commerciali, alla tassazione, alla contrattualistica, alla normativa, ai sistemi di pagamento, alle certificazioni obbligatorie ed altri ancora. La difficoltà sta anche nella realizzazione di ricerche e analisi, nonostante il Web da questo punto di vista offra notevoli opportunità.

“La difficoltà più grande è la conoscenza del mercato”.

“La prima difficoltà consiste nel conoscere come sono organizzati determinati mercati, quindi molto spesso non c’è una conoscenza di base approfondita sulla tipologia di interlocutori che le aziende potrebbero ricercare in un determinato mercato estero, ma soprattutto, a volte, come poter iniziare questo loro approccio”.

“...dicono ‘vorrei esportare’...mi serve un elenco di agenti’...è la richiesta più frequente....devi fargli capire che ad esempio negli Stati Uniti non c’è la figura dell’agente come in Italia. A volte si va a proiettare il proprio modello in un Paese dove quel modello non c’è”.

“...i bisogni sono quelli di andare sul mercato preparati. Ti informi prima: è il mio mercato, cosa mi serve sapere, quanto mi costerà il mio prodotto portato lì, tecnicamente come devo presentarmi, conosco la lingua, ho preso un interprete, ho il catalogo tradotto? Le basi!”.

“A volte non conoscono i sistemi di pagamento, non conoscono gli strumenti per tutelarsi da un mancato pagamento. Io mi ricordo che mi diceva un ragazzo a Las Vegas che arrivavano negli Stati Uniti, non sapevano calcolare un prezzo a listini con i dazi doganali, trasporto e tutto; il cliente dice ‘è bello il prodotto, quanto mi costa?’, ‘non lo so, aspetta che calcolo, aspetta che chiamo in azienda’...”

“Scarsa competenza per gestire gli aspetti normativi e contrattuali e finanziari legati al commercio internazionale”.

“...non esistono lettere di credito, cioè esistono ma non hanno nessuna tutela legale, nessun valore. Quindi se un cliente non paga la lettera di credito, tu sei costretto ad avviare un’azione giudiziaria che...Se vuoi entrare nel mercato americano devi avere una persona, che sia un importatore, sia un agente, una figura a metà perché è un mercato che sotto il profilo finanziario è rischiosissimo... mi si dice ‘ma non può essere!’”.

“...a volte, la cosa che le aziende non prendono in considerazione è anche la normativa di quel Paese, capire quel Paese. Ad esempio produco elettrodomestici in Italia – non è una stupidaggine –, non mi chiedo se magari in Germania al mio elettrodomestico dovrei cambiare la presa, la spina; e quello mi costerà: produrre un elettrodomestico con diverse spine. E quindi anche queste cose vanno valutate nell’approccio di un Paese, nella conoscenza di un Paese”.

“...le normative di riferimento. Anche aprire un ufficio di rappresentanza nei Paesi esteri o un Paese vicino come potrebbe essere la Romania, ecc. sicuramente rappresenta un ostacolo insormontabile per le aziende; giustamente insormontabile perché la complessità delle norme giuridiche è tale che da soli non ce la possono fare... li ci vuole una consulenza a valore aggiunto”.

“...sarebbe meglio andarci con un minimo di informazioni; se solo avessi un minimo di staff, una segretaria, un’assistente manager che abbia domestichezza a navigare su Google, fa qualche telefonata, legge in inglese, stampa quattro cose, fa un piccolo report, una piccola inquadratura”.

“Acquisizione parziale degli strumenti per analizzare il contesto internazionale di riferimento, e poco focalizzata sulle specificità dei mercati-obiettivo”.

“Ci sono delle grandi aziende calzaturiere che sono state fortunate ad imboccare un solo canale geografico, però ne hanno imboccato uno solo e questo te la dice lunga anche sulla preparazione economico/gestionale. Mi viene da dire non puntare tutto su un mercato ma avere anche il piano B. E questo significa avere all’interno delle aziende qualcuno che fa analisi di mercato, studi e questo le nostre aziende non ce l’hanno”.

“...magari spesso oggi noi pensiamo ‘ricerca di mercato’ corrisponde a ‘chiamo l’ICE, chiamo l’addetto, mi faccio fare la macroeconomia, il Paese, la popolazione...’. No, oggi su internet noi abbiamo tantissime informazioni. Basta beccare ad esempio i bloggers, i bloggers di un Paese, e lì leggi, vedi tutto. Una cosa che noi non mettiamo in conto a volte è capire il gusto di quel Paese, che si può già da casa intendere”.

Non conoscenza delle lingue straniere

Un altro ostacolo è la conoscenza delle lingue straniere. Viene in merito notato che in diversi casi nelle imprese mancano figure in grado di parlare l’inglese in maniera fluente; l’inglese si rende indispensabile per accedere a banche dati internazionali, consultare documentazioni, interagire con gli organizzatori delle fiere, ecc.. In alcuni mercati, parlare di business nella lingua locale viene particolarmente apprezzato in quanto fa percepire maggiore familiarità e si agevola la relazione. Il referente aziendale rispetto ad un interprete riesce a trasferire un valore aggiunto maggiore.

“...trovi delle realtà molte ‘ingenue’ dove non c’è un addetto a rispondere, non conoscono le lingue...”.

“Le aziende non conoscono neppure l’inglese”.

Non conoscenza della cultura del Paese-mercato

Viene più volte rimarcato l’ostacolo delle differenze culturali. Le relazioni di business con soggetti stranieri possono essere favorite conoscendo e ponendo attenzione sui comportamenti, ad esempio, dallo scambio del biglietto da visita, al saluto, al contatto. E’ importante inoltre conoscere gli approcci in sede di contrattazione e negoziazione (cultura “commerciale”). La cultura si riflette anche sui comportamenti di acquisto dei consumatori, sulle percezioni in merito ai prodotti, ai nomi dei brand, ai colori, alle immagini, ecc...; spesso alcuni mercati richiedono adattamenti sostanziali sotto il profilo del prodotto o della comunicazione.

“In Cina le trattative sul prezzo sono molto più prolungate e rischi di perdere ordini importanti per un nulla”.

“Capire ad esempio che in Giappone il bianco è il colore del lutto e non il nero”.

Carenze nelle attività di comunicazione

La comunicazione costituisce un'altra area che necessita di essere migliorata. L'attenzione delle imprese è spesso focalizzata sulla qualità tecnico-produttiva, trascurando il modo in cui vengono presentati il prodotto e l'azienda stessa. La qualità dell'interazione con il cliente appare in diversi casi poco curata. Soprattutto nel caso delle imprese di più limitate dimensioni si ravvisa la mancanza di competenze informatiche e una gestione inappropriata del sito Web.

"...far capire alle aziende è che ha valore il modo in cui tu predisponi il tuo campionario, ha valore il modo in cui tu sei fisicamente dentro allo stand, come ti apri agli altri".

"Un altro limite può essere la non cura del sito internet. Oggi sempre di più, appena abbiamo un interesse ci rivolgiamo al sistema, quindi andiamo su internet e cerchiamo informazioni su quel prodotto. Se io conosco un brand nuovo, un'azienda nuova, la prima cosa che faccio è che vado su internet, vado a vedere e se su internet invece mi trovo i prodotti del campionario dell'estate 2011 o 'sito in costruzione', già quello è un deterrente".

"...non abbiamo neanche quella cultura di dire 'guarda, le fibbie non sono arrivate pertanto ti consegno il campionario non questo giorno, ma potrò tra venti giorni'; alcuni gestiscono le cose ancora 'ma adesso glielo dico, non glielo dico'. Cioè, non abbiamo ancora il concetto manco della comunicazione, della precisione, della risposta alle mail in tempo rapido. Sono piccoli particolari...che fanno la differenza!! Perché oggi sul mercato c'è tutto; tu non mi rispondi, io chiamo un altro".

Inadeguata conoscenza dei servizi di supporto all'estero o difficoltà di interazione

"...dare una bella formazione approfondita non solo sugli strumenti che esistono, quindi cosa fa un consolato, cosa fa un'ambasciata, cosa fa un Enit, cosa fa un sistema camerale, cosa fa una camera di commercio all'estero... Cioè quali sono i presidi istituzionali che esistono all'estero per le imprese. I ruoli delle banche; alcune banche hanno uffici di rappresentanza, altri hanno sportelli. Che differenza c'è? Su alcuni vengono dirottate linee di credito del Governo italiano, su altre no. Insomma, come funziona il Sistema Italia per chi è già all'estero".

"..sono tutte quelle attività di preparazione di una fiera che sono il contatto con l'ente fiera, la scelta per esempio delle dimensioni di uno stand, il suo allestimento... Quindi il contatto con l'ente fiera che comunque di solito chiede una serie di informazioni che l'azienda magari non è così in grado di dare per la sua difficoltà di scrivere, di parlare in inglese. Questo costituisce già un limite".

Limitata cultura dell'aggregazione

L'aggregazione tra imprese (reti, consorzi, ecc..) appare una valida soluzione a molte delle problematiche evidenziate in precedenza; si pensi alla possibilità di disporre di un export manager specializzato in un determinato mercato, condividendo i relativi costi con altre aziende. O alla possibilità di completare l'offerta rendendola maggiormente attraente su un determinato mercato. Si sottolinea però la mancanza di un adeguato approccio della rete, su come dovrebbe essere gestita al fine di renderla un progetto sostenibile.

“...non hanno la mentalità di fare squadra per accordarsi e fronteggiare il mercato estero, a differenza dell’Emilia Romagna che ha un approccio cooperativistico, noi abbiamo un approccio campanilistico nel DNA”.

“...bisognerebbe lavorare più sull’aspetto culturale. Cioè, questo discorso delle reti, dei consorzi o... comunque delle aggregazioni, però non è semplice. Nel senso che per lavorare lì, bisogna formare queste figure, che con gli strumenti che oggi abbiamo e poi ci sono tutti gli strumenti che vogliamo... Forse ci vuole qualcuno in grado di andare per le imprese a spiegare come funzionano queste reti, come funzionano i consorzi e ci si dedichino delle figure che possono venire anche dall’università sicuramente, e quindi predisporre i titolari ad investire in maniera consortile su queste figure perché rischi di meno, le usi per quello che ti servono...”.

“...se riuscissero ad accordarsi come aziende di un distretto riuscirebbero ad avere maggiore attenzione da parte dell’interlocutore estero”.

“La gestione di figure multiple è un altro vuoto formativo su cui ci sarebbe molto da fare”.

“...credo che uno dei motivi di insuccesso – e rovesciato, di successo – è che qualcuno si è organizzato in consorzi di export, nel senso di adesione a questo tipo di strutture consortili che gli consente di condividere i costi e avere delle funzioni esternalizzate ad un prezzo accessibile”.

Di seguito le maggiori problematiche percepite dalle imprese coinvolte dalla ricerca, suddivise per i settori produttivi considerati: meccanica, moda, agroalimentare e vitivinicolo, legno-arredo.

Sono confermate le criticità evidenziate in precedenza; in alcuni casi emergono degli aspetti sui quali si rileva un’enfasi maggiore.

MECCANICA:

Tra le criticità osservate vengono rimarcate, in particolare, l’esigenza di aggregazione e la cultura del servizio. Per le imprese che si strutturano all’estero, in termini commerciali e di servizio, si pone la necessità di sviluppare conoscenze e competenze per gestire le risorse e le attività in loco.

“...bisogna fare azioni programmate”.

“Le difficoltà sono state di presentarsi così, con fiere, magari con una strumentazione commerciale o non conoscendo le esigenze di quel Paese, mercato. Studiare il Paese e vedere se quei prodotti, quei servizi possono andare, come, vedere il discorso dei prezzi”.

“...avere nell’azienda dei ragazzi che si sappiano interfacciare, dopo che uno ha fatto degli accordi commerciali, tutto il packaging che occorre per comunicare”.

“...le imprese oggi si muovono, tutti vanno su Google, pensa che in Africa si parla che il commercio online crescerà del 700% nei prossimi 5 anni, che ci saranno più di 100 città con oltre 1 milione di abitanti, i giovani sono contemporanei nel senso che stanno su internet, studiano, ecc...Le aziende, appunto, si muovono attraverso video, link, attraverso tutto un format che viaggi sulla rete...oggi se fai un manuale, poi il giorno dopo è già obsoleto”.

“...è molto importante conoscere i mezzi di comunicazione, i mezzi come internet, per riuscire a diramare. Quindi uno per proporre, l’altro per servire il cliente”.

“Chiaramente se approcci un Paese per la prima volta, se non conosci quel Paese, se uno non si presenta non dico ben strutturato, ma dando l’idea dell’organizzazione, viene tagliato fuori. Allora noi

diciamo che oggi in un Paese non si può andare a fare azioni da commando, ma bisogna portarci l'armata".

"Bisogna conoscere anche quelli che sono gli aspetti di quel Paese, come quel Paese funziona, conoscere le dogane, conoscere proprio l'iter è fondamentale".

"Se uno va nei Paesi africani, lì c'è il pagamento anticipato quindi quando vai a fare una vendita sai che devi chiedere l'80% perché poi magari cambiano le carte in tavola quindi magari devi sapere..."

"Se vai nei Paesi arabi e dici 'quando ci vediamo?', quelli ti rispondono 'domani', e tu lì 'ma domani quando?'".

"Molte altre imprese non operano in questo modo, ma preferiscono una strategia alla 'mordi e fuggi'. Però poi quando il cliente deve chiamare, non riesce a contattare un numero locale, ma devono chiamare in Italia. Cosa vista come insormontabile dai clienti esteri. Questo è uno dei problemi principali della vendita all'estero".

"Un'opera molto importante per attaccare i mercati esteri è stata quella di aver costituito una rete di imprese...questa rete è stata fondamentale per il processo di internazionalizzazione per due motivi principali: aumento della forza commerciale... condivisione dei costi".

"...mi è capitato di chiedere ad alcune aziende delle offerte da corredare alla mia principale, richiedendo quindi le descrizioni tecniche del prodotto in più lingue come inglese, spagnolo e francese. Molte mi hanno risposto negativamente, dicendo che non era possibile avere questo materiale tradotto. Sono le stesse aziende però che però affermano di dover internazionalizzarsi, in quanto hanno dei problemi. Però in che modo pensano di farlo? Se non parti dalla lingua da dove vuoi partire? Se non parti dalla semplice traduzione delle tue macchine, come pensi di poter vendere in Libia per esempio?"

"...bisogna conoscere prima che i mercati la cultura degli altri Paesi...come si comportano ad esempio i cinesi nel business".

"Sono stato all'estero e non ho venduto niente'...'la vendita va costruita, è un percorso complesso che va costruito".

"...la rete ha creato difficoltà notevoli da un punto di vista organizzativo. La nostra struttura era già organizzata per lavorare all'estero da anni, sia a livello linguistico che a livello proprio tecnico commerciale, a livello logistico e di forte spirito di adattamento a qualsiasi tipo di territorio. Molte aziende su questo non erano preparate, in quanto avevano una agenda di Paesi scarna rispetto alla nostra".

"Il passaggio da essere un'impresa che vende all'estero da tanti anni a impresa che è presente all'estero apre una serie di competenze necessarie elevate. Prima problemi di capire e gestire Incoterms, ora necessità di gestire risorse e competenze che stanno all'estero...per esempio, un tecnico nostro negli USA deve seguire delle installazioni, ma ci sono problemi con il visto, bisogna dimostrare che nel territorio USA non si trova un tecnico qualificato americano...se avete una società americana dovete assumere anche degli americani...si perde tempo, sbagli...sviluppare competenze legate all'espatrio o alla gestione di lavoratori residenti all'estero".

"...il percorso è complicato perché ti scontri con la legislazione di ogni paese, abbiamo avuto bisogno di consulenti..quello cinese è un mercato duro per la legislazione che c'è...all'inizio serve comunque la consulenza o un partner...poi una figura interna per seguire gli aspetti legislativi...gli aggiornamenti".

"...non è solo il prodotto, che solo una componente, poi c'è il servizio, l'amicizia, la solidità finanziaria, la gestione amministrativa, i contatti, le risposte, per questo cliente non siamo più fornitori ma siamo partner".

MODA:

Sono confermate le criticità evidenziate in precedenza a livello generale.

“Il mercato giapponese è affidabile, fedele, pagatore però scrupoloso, fatto di gente seria. Quando vengono in fiera, nei tre giorni di fiera, è soltanto nell'ultimo giorno nel pomeriggio che vengono lì a scrivere, a fare gli ordini, ma gli ordini non sono degli ordini effettivi perché loro ti indicano dei prodotti, ti dicono dei modelli che tu poi devi produrre e mandarli come contro-campioni. Quando riceveranno i contro-campioni valuteranno la qualità del prodotto vero, allora ti spediranno l'ordine, metteranno le numerate e ti diranno la quantità. Però tu devi essere preciso nel mandargli i contro-campioni come quelli che hanno visto, devi essere puntuale, cioè devi avere delle qualità, devi avere un servizio; poi dopo puoi campare di rendita perché quelli non ti abbandoneranno mai, continueranno, cresceranno nelle quantità però da parte tua richiedono la stessa serietà. Chiedono serietà, puntualità ma non chiedono cose assurde. Se tu dici che mandi i contro-campioni fra 4 settimane, però devono essere 4 settimane e non 5. Questo fa la differenza”.

“La parte più difficile è stata capire come ogni mercato si muove nel discorso ‘acquisti e vendite’...per esempio in Russia ci sono i negozi multimarca...quindi parli con buyer o il titolare e lui decide per il suo negozio di mettere X marchi...in Cina invece i negozi multimarca non esistono...ti chiede ‘ma tu quanti negozi hai?’”.

“La difficoltà principale è capire il mercato, le abitudini, la cultura, ma cultura intesa come cultura commerciale”.

“La conoscenza, almeno, della lingua Inglese come strumento internazionale di comunicazione è imprescindibile”.

“...lavorare con un mercato straniero, nella maggior parte dei casi, significa venire in contatto con la pubblica amministrazione di quel paese. A cominciare dalle dogane e dalle regolamentazioni interne fino ai casi riguardanti i reclami, l'eventuale necessità di far rientrare prodotti per manutenzione o servizio. È una materia sempre complessa. Il grado di coinvolgimento in queste pratiche varia molto a seconda di quanto diretta voglia essere la presenza dell'azienda su quel territorio”.

“...quando le merci sono soggette a dazio doganale, un'errata valutazione sul mix di prodotto da inviare ad un negozio diretto (proprio) è meno gestibile. Sono coinvolti costi, tempi, procedure di due pubbliche amministrazioni”.

AGROALIMENTARE E VITIVINICOLO:

Oltre alle criticità evidenziate in precedenza a livello generale, vi sono alcuni elementi che si reputa opportuno rilevare. La dimensione media delle aziende di tale settore risulta più limitata; il titolare tende ad essere la figura che si occupa della promozione e della vendita dei prodotti a livello internazionale (anche per il valore che è in grado di aggiungere, soprattutto nel caso del vino), ma allo stesso tempo deve dedicarsi ad altre funzioni. La partecipazione a progetti di aggregazione, quindi, appare una soluzione particolarmente significativa. Ulteriori aspetti che meritano una dovuta attenzione risultano essere:

- la normativa e le certificazioni obbligatorie, in quanto tendenzialmente più restrittive e articolate rispetto ad altri comparti, pregiudicando in molti casi l'entrata nel mercato;
- la coerenza della capacità produttiva dell'impresa con i quantitativi minimi richiesti dagli importatori o intermediari (potrebbero risultare troppo elevati, occorre pertanto conoscere in anticipo questi aspetti);
- l'utilizzo degli strumenti di comunicazione on-line, e in particolare dei social network.

“La prima in assoluto è la mancanza di una lingua necessaria per affrontare il mercato. Due: la non conoscenza di come affrontare un mercato nuovo. Tre: la mancanza di un collegamento social aggiornato alle ultime 12 ore e non agli ultimi 4 anni con etichette vecchie del 2004, 2005, 2006”.

“Manca la figura all'interno dell'azienda perché oggi al loro interno c'è chi fa il viticoltore, fa l'agricoltore, l'enologo, l'imbottigliatore e il commerciale. Questo, tutto insieme è bellissimo, però non può gestire un'attività legata al discorso di affrontare un mercato estero e, anche, non ha né il tempo né la costanza di seguire questi clienti. Perché il problema non è andare negli Stati Uniti a fare un wine testing, ma è dare seguito dopo il wine testing ai contatti che hai avuto. Se quella gente non la rimetti subito in circuito, la informi, la chiami, ci tratti, ci parli, quello domani mattina ha un altro come te, anche dieci come te, quello cambia assolutamente il messaggio. La qualità del vino è ininfluente ai fini praticamente dello sviluppo, se non hai persone che ci si dedicano all'azienda”.

“Il prodotto vino è un prodotto diverso da tanti altri settori, dietro un vino, dietro l'etichetta deve esserci una faccia; è necessario avere un'immagine, una storia da raccontare, un volto, avere un territorio da raccontare e chi meglio del produttore può fare questo? Non lo può fare nessun'altro, e quindi la condizione migliore sarebbe che fosse l'imprenditore”.

“Se dici 'andiamo in Cina, organizziamoci per la Cina', lui deve capire prima cos'è la Cina, cosa consuma la Cina, quali vini portare in Cina”.

“...non possiamo continuare ad avere una persona che sia mista, a fare il lavoro di campagna, di cantina e possa anche essere responsabile commerciale. All'interno, si può fare a meno magari di una figura in campagna ma si deve avere qualcuno che si occupi sistematicamente e quotidianamente dei rapporti”.

“Non puoi affrontare il mercato americano se non parli l'inglese, così come non puoi affrontare il mercato tedesco se non hai un'infarinatura di tedesco, e quindi persone con le quali collabori che abbiano capacità di parlare la lingua. La lingua non è un ostacolo da poco; perché si sentono più confidenti a fare affari con te se loro possono parlare serenamente la loro lingua perché anche i contratti così come alcuni aspetti devono essere sviscerati e dunque ben venga che si parli la lingua del paese in cui tu operi”.

“L'azienda non ha strumenti per l'estero...ho contattato una persona nell'ambasciata in Iran, gli ho scritto e ha letto la mail, gli ho riscritto e non ha risposto. Ho chiamato e ha detto 'non ho risposto perché ho guardato il vostro sito'...ho creato l'account LinkedIn aziendale anche per reperire risorse”.

“...l'analisi interna di che cosa vai a vendere e dove puoi arrivare con il tuo prezzo, questo è importante”.

“Noi abbiamo prodotti freschi e quindi abbiamo problemi con il trasporto e quindi dobbiamo andare dal cliente con una logistica adeguata”.

“...le medie aziende, tutte quelle che hanno fatto il ricambio generazionale, che si sono inserite con i giovani, che hanno la conoscenza, che hanno la voglia, che hanno la voglia di scoprire, l'entusiasmo per potersi proporre sicuramente hanno avuto più successo di tanti altri che sono rimasti legati alle vecchie tradizioni pensando che il vino lo si vende in casa e non si va all'estero. Senza esportazione non ci sarà futuro per le nostre aziende.”.

“...una figura che si occupa del lato commerciale che sappia una lingua. Un sistema internet, un sito internet, i social che oggi ci sono – Twitter, Facebook, tutti quelli che vuoi... - che possano permettere di fare una fotografia dell'azienda, qualcosa di semplice, di immediato che rappresenti l'individualità dell'azienda e la specificità dell'azienda. Perché oggi quando tu arrivi in un porto, mentre io parlo e ti racconto, tu nel frattempo stai qui e vai a vedere praticamente... clicchi il nome e vai a vedere cosa, come mi presento. Penso che a volte il biglietto da visita sia più importante quello social che quello praticamente fisico in questo momento”.

“...la difficoltà maggiore è capire con chi interloquire. Altro aspetto critico è la mancanza di consapevolezza di essere un'azienda che è pronta o meno per esportare all'estero, ovvero capire “ho

tutte le potenzialità per?” “ho tutte le certificazioni per procedere all’esportazione all’estero?”, quest’ultima domanda vale soprattutto per quei paesi “complicati” come Russia, Cina e Stati Uniti dove a seconda della tipologia del prodotto agroalimentare che esporti puoi a volte non poterci andare perché quella materia prima non avrebbe mai uno sbocco commerciale in quanto le autorizzazioni non le avrà mai: prendiamo l’esempio dei salumi negli Stati Uniti. A volte c’è anche il problema di capire quali sono tutte le autorizzazioni necessarie, le aziende non hanno la capacità di cercare quei soggetti che le aiuti a capire come devono fare”.

“Mancanza di conoscenza specifica sui criteri di confezionamento del prodotto. Ad esempio ho visto un’azienda ha conquistato il mercato americano con il suo prodotto semplicemente perché ha saputo individuare un packaging intelligente e interessante, tanti altri lo perdono per un packaging non idoneo”.

“...nel momento in cui vuoi approcciare un mercato estero, devi avere anche i numeri perché se tu sei un’azienda di pochissime bottiglie, o la stampa, gli opinion leader hanno stabilito che tu hai un prodotto di estrema qualità o...”.

“Il social è uno strumento indispensabile perché oggi ti permette di comunicare ad un pubblico piuttosto ampio quello che tu stai facendo e quello che sta accadendo nella tua azienda. Gli racconti la tua quotidianità, gli racconti se poti, se raccogli l’uva, se stai facendo il vino e così via. E quindi hai modo di avere un contatto giornaliero e spesso con i tuoi fan; questo per tutti i social, quindi da Facebook, Twitter, Instagram e quant’altro. È chiaro che, anche qui, quante mansioni deve avere un povero imprenditore? Deve saper fare l’imprenditore, deve saper fare il contadino, deve saper vendere, deve saper formare, deve saper riscuotere, deve parlare l’inglese...è complicato”.

“...il nostro settore è soggetto all’alcol e l’alcol in tutto il mondo è soggetto alle accise, alle tasse e dunque al monopolio, come le sigarette, il fumo e così l’alcol, è sempre monitorato....ogni Stato ha una normativa. L’Europa si è armonizzata, però l’armonizzazione consiste nei documenti, ma per quanto riguarda le tasse ogni Stato ha poi le sue; quindi l’armonizzazione consiste solo nella documentazione ma non nel costo finale del prodotto”.

“Commerciale vuol dire che devi avere un po’ di empatia con la persona con la quale devi avere un rapporto, devi essere una persona che sa capire, che sa interpretare, che si sa porre, che sa proporre. Non è facile oggi trovare queste figure; in un mercato che ha una disoccupazione altissima, le figure di commerciali diciamo che sono veramente poche. Perché tutti pensano che se sanno parlare la lingua, sia la condizione per essere un commerciale. Assolutamente no, va sfatata questa cosa perché il commerciale è una professione, è una dote, è un’inclinazione”.

“...oggi, alla luce dei costi per affrontare i mercati esteri che sono altissimi, fare rete è condizione necessaria e sufficiente. Sì, fare rete, fare rete, fare rete. Non c’è altra soluzione”.

“Il marketing e la comunicazione sono argomenti che secondo me bisogna insegnare, che dobbiamo imparare, abbiamo bisogno di training su questo argomento, far capire cosa accade nel momento in cui si investe. Però sono sempre visioni, ecco: devi avere una visione”.

“...ci deve essere una ricerca di quelli che sono i nuovi mercati emergenti...oggi ogni mercato che si conquista è un punto di partenza e non un punto di arrivo”.

“...oggi, se noi siamo sicuri che gli Stati Uniti, il Canada, il Giappone sono mercati che oramai abbiamo affrontato, non dico conquistato, ma dove comunque si fanno ottimi fatturati, oggi si va alla ricerca di altri mercati che possono in un certo senso creare un altro binario di percorrenza perché non sempre tutti questi Stati godono di ottima salute. Nel momento in cui c’è qualche rallentamento, devi essere pronto ad affrontare altri mercati. Perciò oggi ad esempio manca la conoscenza di come affrontare il mercato brasiliano. Tutto il discorso dell’America Latina, tutto il discorso legato praticamente a questi nuovi Paesi che si affacciano al vino”.

“...quando tu operi in mercati come...ad esempio un nuovo importatore in Brasile, ecco che ti devi un attimino sedere, essere bravo perché la normativa è molto complicata, vanno fatte nella loro lingua, sono molto complesse, richiedono certificazioni... Ecco, c’è bisogno di un ufficio a supporto”.

“..la gestione dei servizi post vendita in loco è essenziale”.

“Noi dobbiamo disintermediare, non per una questione di prezzo ma di vendere”, come fare? O apriamo negozi monomarca o attraverso la vendita online perché crediamo di avere un prodotto unico da raccontare. Nell’ottica di questa strategia sto cercando di fare aggregazione fra le aziende della rete. Ad oggi per un prodotto come il nostro non esiste una distribuzione adeguata, escludendo Eataty, non esiste un canale adeguato”.

“Dobbiamo trovare una strada giusta per i social”.

LEGNO-ARREDO:

Sono confermate le criticità evidenziate in precedenza a livello generale. L’approccio e la gestione delle relazioni nell’ambito del “segmento contract” (sviluppato soprattutto all’estero) appare una tematica interessante da affrontare. Si avverte, inoltre, un forte senso di continuo cambiamento della domanda che impone alle imprese la necessità di innovare sistematicamente.

“...mancanza di conoscenze e competenze ad esempio su utilizzo di internet, curare la rete distribuzione”.

“Strumenti Web per promuoversi all’estero: assolutamente utili”.

“Gestione delle reti: non nascono perché non c’è chi le sa gestire”.

“Non vedo come il business di lungo termine possa essere di lungo termine: come ci sono modelli di telefonini che cambiano ogni due mesi, noi li dobbiamo andarci a settare...come si può continuare aver un business di lungo termine con una domanda che cambia così velocemente?”.

“...non ha l’ausilio dell’estetica ma è un prodotto funzionale e quindi facciamo difficoltà a farlo capire in Italia e quindi all’estero il primo scoglio è la lingua”.

“Oggi puntiamo a fare il contract per l’arredo su misura, il canale attraverso cui fare questo sono gli architetti”.

“L’ambito del contract segue dinamiche diverse, ci interessa molto l’Africa Equatoriale, il Kurdistan. Gli aspetti più importanti sono le persone chiave che hanno il contatto diretto (pr) con il potenziale acquirente. Difficoltà nel trovare questo sistema di relazioni rispetto al retail tradizionale”.

4. Temi formativi da approfondire e modalità

I risultati delle analisi consentono di evidenziare le seguenti tematiche come meritevoli di approfondimento e di essere oggetto di interventi formativi prioritari.

Piano Strategico per i mercati esteri

L'obiettivo dell'intervento è quello di sviluppare conoscenze e competenze per la realizzazione di un Piano Strategico rivolto ai mercati internazionali. Ciò, per consentire di evitare comportamenti "spot" e improvvisati, e di caratterizzare l'azione dell'impresa per maggiore sistematicità, riuscendo a mettere in connessione obiettivi e risorse in una logica di medio-lungo periodo.

Ricerche e analisi di mercato

L'obiettivo dell'intervento è quello di sviluppare conoscenze e competenze per lo svolgimento di studi di mercato. L'attività dovrebbe riguardare le metodologie della desk-research ("a tavolino") utilizzando varie fonti e in particolare il Web, e l'impostazione di ricerche qualitative on-field ("sul campo") mediante visite e incontri all'estero.

In particolare, l'attenzione andrebbe posta sulle attività di raccolta ed analisi di dati e informazioni riferite alle tre dimensioni principali di un mercato:

- domanda (attuale e potenziale): stima del potenziale, analisi dei comportamenti di acquisto/consumo, ecc..;
- concorrenza (da intendere anche in senso "allargato"): individuazione dei principali competitor, analisi delle caratteristiche, strategie, benchmarking relativo all'offerta, ecc..;
- sistema distributivo: intermediari, format di vendita al dettaglio, ecc...

Un tema interessante è poi quello degli influenzatori, i quali in alcuni mercati svolgono un ruolo particolarmente rilevante.

Appare opportuno sviluppare in azienda anche capacità di analisi e di interpretazione dei dati e delle informazioni, oltre che evidenziarne le fonti di reperimento.

Contrattualistica internazionale

L'obiettivo dell'intervento è quello di sviluppare conoscenze relativamente alla contrattualistica internazionale e ai diversi sistemi di pagamento. Tra le finalità, si evidenzia l'opportunità di generare una maggiore consapevolezza circa l'utilizzo degli Incoterms in un'ottica di strategia di prezzo.

Aspetti normativi dei Paesi esteri

L'obiettivo dell'intervento è quello di migliorare la conoscenza degli aspetti normativi con riferimento a specifici Paesi, in particolare, per quanto concerne le dogane (procedimenti burocratici, dazi, ecc.), le certificazioni obbligatorie per esportare il prodotto, la tutela di marchi e brevetti.

Scelta della strategia

L'obiettivo dell'intervento è quello di sviluppare conoscenze e competenze per la scelta della strategie rivolte ai mercati esteri.

Il focus è sull'utilizzo di alcuni strumenti manageriali che possono essere adattati anche alle imprese di dimensioni minori e che consentono di connettere diversi elementi informativo-co-noscitivi, favorendo l'individuazione di percorsi da intraprendere per lo sviluppo dell'impresa e di caratterizzare le decisioni per una maggiore razionalità.

Ricerca degli intermediari commerciali e gestione dei rapporti

L'obiettivo dell'intervento è quello di sviluppare conoscenze e competenze per ricercare e valutare gli intermediari commerciali nei Paesi esteri e gestire le relazioni con tali soggetti. Ottenere elenchi di nominativi non rappresenta un'operazione difficile, il problema sta nella comprensione e nella valutazione delle caratteristiche degli interlocutori, nell'individuare i soggetti realmente interessati e con i quali si possa sviluppare un rapporto di business importante.

Gestione della forza di vendita sui mercati esteri

L'obiettivo dell'intervento è quello di sviluppare conoscenze e competenze per gestire la forza di vendita sui mercati internazionali (anche mediante l'utilizzo di strumenti informatici come il geomarketing).

In particolare, si individuano le seguenti le tematiche da affrontare:

- organizzazione della FV
- definizione dei budget di vendita
- sistemi di incentivazione
- monitoraggio e valutazione dei risultati

Un altro obiettivo è quello di sviluppare un approccio di gestione orientato alla relazione con gli A/R, tenuto conto:

- dell'importanza di tali figure per conoscere i mercati e per sviluppare le strategie di crescita:
- degli effetti negativi connessi al turn-over (perdita di fatturato, perdita di clienti, ecc...).

Comunicazione digitale sui mercati esteri

L'obiettivo dell'intervento è quello di sviluppare conoscenze e competenze relativamente alla gestione degli strumenti di comunicazione on-line.

In particolare, un primo tema rilevante da affrontare concerne l'individuazione del ruolo di tali strumenti nell'ambito della strategia dell'impresa sui mercati internazionali.

Ulteriori aspetti riguardano:

- la gestione del sito Web: qualità dei contenuti (accuratezza, obiettività, ambito, aggiornamento), promozione verso i target stranieri (indicizzazione nei motori di ricerca), analisi dei dati generati dalle attività degli utenti;
- le opportunità di utilizzo dei social media a livello internazionale, considerando le caratteristiche

specifiche dei Paesi-mercati. Tali canali appaiono utili, in generale, per lo sviluppo della comunicazione della relazione con i clienti o soggetti esterni rilevanti per il business.

Cross Cultural Management

L'obiettivo dell'intervento è quello di sviluppare conoscenze e competenze per la gestione delle differenze culturali.

Il tema potrebbe essere affrontato con specifico riferimento ad alcuni Paesi-mercati di maggior interesse, per i quali verrebbero analizzate le caratteristiche culturali e, quindi, gli approcci e i comportamenti più corretti da adottare nell'ottica dello sviluppo delle relazioni con i soggetti locali; inoltre, le implicazioni che ne derivano da un punto di vista del marketing-mix.

Marketing relazionale

L'obiettivo dell'intervento è quello di migliorare le capacità di sviluppo delle relazioni con i clienti, promuovendo un approccio culturale adeguato ma anche l'utilizzo di tecniche e strumenti per l'analisi del valore dei clienti e la fidelizzazione. Può rivelarsi utile, in primo luogo, costruire una "mappatura delle relazioni" in base alle dimensioni della rilevanza e della sostituibilità, nella prospettiva reciproca fornitore-cliente; ciò, al fine di verificare l'evoluzione delle relazioni e le possibilità di sviluppo delle stesse.

Suddividendo le imprese in base al grado di internazionalizzazione, possono essere evidenziati i seguenti temi come meritevoli di approfondimento.

Imprese potenzialmente internazionalizzate, ma non ancora presenti sui mercati esteri

Per questa tipologia di imprese la formazione potrebbe svolgere un ruolo "abilitante" all'internazionalizzazione; da una parte, pertanto, i contenuti dovrebbero essere tesi a sensibilizzare su determinate problematiche e aspetti rilevanti da considerare (normativa, differenze culturali, ecc..), all'orientamento, a promuovere una corretta metodologia per affrontare il processo, alla conoscenza dei possibili strumenti. Tra gli aspetti che meritano maggiore considerazione si osservano:

- Business English
- Ricerca e studio dei mercati esteri
- Analisi della coerenza prodotto-mercato
- Quali e quanti mercati scegliere
- La scelta della strategia di ingresso
- Gli aspetti normativi e fiscali del Paese estero
- Aspetti culturali dei Paesi-mercati

- Gli Enti che offrono servizi a supporto delle imprese all'estero (ICE, Camere di Commercio, ruolo delle banche, ecc..)
- L'organizzazione di un ufficio export
- La ricerca degli interlocutori commerciali e la gestione delle relazioni
- La partecipazione alle fiere (dalla selezione alla gestione del post-fiera)
- L'organizzazione della forza vendita all'estero
- Comunicazione Web (gestione del sito, promozione del sito all'estero, social network)

Imprese presenti sui mercati esteri in modo sporadico

La formazione potrebbe essere finalizzata a promuovere strategie di sviluppo sui mercati esteri, proiettando le imprese in una prospettiva di medio-lungo periodo e favorendo la costanza dell'azione sui mercati internazionali e l'aumento dell'intensità dell'attività di esportazione. Tra gli aspetti che meritano maggiore considerazione si osservano:

- Business English
- L'analisi di un mercato estero
- La scelta della strategia di ingresso
- L'organizzazione di un ufficio export
- La ricerca degli interlocutori commerciali e la gestione della relazione
- La partecipazione alle fiere (dalla selezione alla gestione del post-fiera)
- L'organizzazione della forza vendita all'estero
- Comunicazione Web (gestione del sito, promozione del sito all'estero, social network)

Imprese presenti in modo continuativo ma con strategie poco performanti

La formazione potrebbe essere finalizzata a migliorare la presenza delle imprese sui mercati esteri, fornendo gli strumenti e le metodologie per analizzare il mercato e valutare le opzioni strategiche. Inoltre, potrebbe risultare utile affrontare le tematiche relative al marketing ed alla comunicazione/promozione sui mercati internazionali. Un ulteriore obiettivo potrebbe essere quello di migliorare la gestione della forza vendita, al fine di favorire la penetrazione dei mercati. Tra gli aspetti che meritano maggiore considerazione si osservano:

- L'analisi di un mercato estero
- La scelta della strategia
- Gestione degli agenti e rappresentanti
- La ricerca degli interlocutori commerciali e la gestione delle relazioni
- Aspetti culturali dei Paesi-mercato
- Comunicazione Web (gestione del sito, promozione del sito all'estero, social network)

Imprese presenti in modo continuativo

Obiettivi comuni alle imprese che corrispondono a questo profilo sono quelli di consolidare, e ove possibile accrescere, le posizioni acquisite sui mercati strategici, e di espandersi in nuovi mercati emergenti cogliendo opportunità di business importanti. Tra gli aspetti che meritano maggiore considerazione si osservano:

- Gestione di una presenza “strutturata” nel Paese estero
- Analisi di nuovi mercati emergenti
- Acculturamento su specifici Paesi-mercati emergenti
- La scelta della strategia di entrata in nuovi mercati emergenti
- Gestione degli agenti e rappresentanti
- La ricerca degli interlocutori commerciali e la gestione della relazione
- Evoluzione della normativa dei Paesi presidiati, aspetti legati alla presenza “strutturata” sul territorio estero
- Aspetti normativi dei nuovi Paesi-mercati emergenti

Tematiche Modelli di Business	Piano Strategico per i mercati esteri	Ricerca e analisi di mercato	Contrattualistica internazionale	Aspetti normativi	Scelta della strategia
Imprese potenzialmente internazionalizzate, ma non ancora presenti sui mercati esteri	Sviluppo di una visione strategica dell'internazionalizzazione	Fonti reperimento dati Metodologie di ricerca e analisi	Incoterms Sistemi di pagamento	Certificazioni Dogane Tutela marchi e brevetti	Modalità di "ingresso"
Imprese presenti sui mercati esteri in modo sporadico	Sviluppo di una visione strategica dell'internazionalizzazione	Analisi e valutazione delle potenzialità dei Paesi-mercati	Incoterms Sistemi di pagamento	Certificazioni Dogane Tutela marchi e brevetti	Strategie di sviluppo
Imprese presenti in modo continuativo ma con strategie poco performanti	Metodologia per la formulazione di una corretta strategia	Analisi del mercato	Utilizzo strategico degli Incoterms	Certificazioni Dogane Tutela marchi e brevetti	Valutazione delle opzioni strategiche
Imprese presenti in modo continuativo	Affrontare i nuovi mercati emergenti	Marketing intelligence Nuovi mercati emergenti	Utilizzo strategico degli Incoterms	Riferiti ai nuovi mercati emergenti	Strategie di "ingresso" nei nuovi mercati emergenti

Tematiche Modelli di Business	Ricerca degli intermediari commerciali e gestione dei rapporti	Gestione della forza di vendita	Comunicazione digitale sui mercati esteri	Cross Cultural Management	Marketing relazionale
Imprese potenzialmente internazionalizzate, ma non ancora presenti sui mercati esteri	Fonti di reperimento dati Scelta degli intermediari	Ricerca di agenti rappresentanti Organizzazione della FV	Predisposizione del sito Web, promozione Social network	Cultura generale e commerciale	Sviluppo relazioni con clienti intermedi e/o finali
Imprese presenti sui mercati esteri in modo sporadico	Fonti di reperimento dati Scelta degli intermediari	Ricerca di agenti rappresentanti Organizzazione della FV	Predisposizione del sito Web, promozione Social network	Cultura generale e commerciale	Sviluppo relazioni con clienti intermedi e/o finali
Imprese presenti in modo continuativo ma con strategie poco performanti	Valutazione degli intermediari Gestione delle relazioni	Incentivazione della FV Gestione delle relazioni con gli agenti	Misurazione delle azioni di comunicazione Social media marketing	Cultura generale e commerciale	Sviluppo relazioni con clienti intermedi e/o finali
Imprese presenti in modo continuativo	Gestione delle relazioni Ricerca riferita ai nuovi mercati emergenti	Indicatori evoluti per la valutazione della FV Strumenti di analisi (geomarketing)	Social media marketing	Riferito a nuovi Paesi emergenti	Sviluppo relazioni con clienti intermedi e/o finali

Per quanto concerne i contenuti formativi si osserva, inoltre, che soprattutto nel caso delle imprese che hanno già avviato il processo di internazionalizzazione, viene ritenuto opportuno declinare i vari aspetti a specifici Paesi-mercati. Risulta quindi utile verificare quali siano i Paesi-mercati che suscitano maggiore interesse.

Si considera poi rilevante progettare gli interventi anche in base alle specificità dei settori produttivi (agroalimentare, meccanica, moda, ecc..) e di considerare le differenti logiche che esistono nel BtoC rispetto al BtoB.

Un altro aspetto importante concerne il giusto equilibrio tra “semplificazione” e “approfondimento”, al fine di evitare nel primo caso di suscitare scarso interesse, nel secondo caso di “allontanare” (data la complessità).

METODOLOGIE FORMATIVE

Tra gli obiettivi della ricerca vi è anche la verifica delle metodologie formative considerate più appropriate. A tale riguardo, viene confermato il principio per cui **la qualità percepita della formazione da parte delle imprese, e in particolare delle PMI, tende ad essere basata prevalentemente dal “senso di concretezza”, ovvero, gli interventi più apprezzati e ritenuti utili tendono ad essere quelli centrati sulla risoluzione di problemi reali delle imprese.** In questo senso, la “formazione in aula” sembra non suscitare appeal e viene considerata idonea limitatamente allo sviluppo di temi basilari o per aggiornamenti su determinati aspetti. Il ricorso all’e-learning sembra suscitare scarso interesse.

Viene quindi **privilegiata l’operatività degli interventi**, come ad esempio, le **esercitazioni in “laboratorio” su casi reali**. Una metodologia valutata particolarmente utile è quella che prevede **l’affiancamento di un esperto, meglio se del settore di afferenza dell’impresa**; ciò, soprattutto per tematiche legate al marketing e alla commercializzazione, o ad aspetti più complessi come la contrattualistica e le normativa.

Un’altra modalità che appare interessante è la **visita presso imprese che rappresentano buone pratiche e risultano performanti sui mercati esteri**; si possono ottenere, in effetti, non tanto soluzioni replicabili (non esistono soluzioni valide per tutti), quanto degli stimoli importanti derivanti dalla mentalità dell’impresa osservata, dalla metodologia che è stata utilizzata, dall’approccio alla risoluzione dei problemi, e in generale, conoscenze che possano poi essere adattate dalle aziende ai propri contesti e utilizzate per impostare o migliorare le attività. Anche **la visita di imprese all’estero** può costituire un’esperienza formativa significativa; comprendere come sono organizzate, la cultura del lavoro, la gestione dei contatti con i fornitori, ed altri aspetti, può essere utile anche per agire meglio nei mercati stranieri.

In generale, **emerge in maniera ampia e forte l’idea che il “linguaggio dell’imprenditore” sia il più adeguato per affrontare le tematiche dell’internazionalizzazione.** Per questo, si valuta importante **favorire incontri con gli imprenditori e lo scambio di esperienze.**

Di seguito, alcune frasi significative espresse dai soggetti coinvolti dalla ricerca, anche per dare il senso del percepito.

“Gli interventi seminariali sono sempre meno facili, meglio l’affiancamento in azienda per risolvere problemi pratici”.

“Il seminario può essere utile per scopi informativi, sulle novità. Il seminario non riesce ad intercettare persone che poi attuano i cambiamenti”.

“...l’internazionalizzazione di teorico non ha nulla”.

“Affiancamento tecnico-metodologico, una semi-consulenza..il resto funziona poco”

“...deve essere esperto del tuo settore, altrimenti non può esserti di aiuto”.

“Le esperienze aziendali sono un buon metodo formativo. L’imprenditore si fida di più di un suo collega di successo, piuttosto che i cattedrati che arrivano che – sicuramente è foriero di grandi saperi, conoscenze... – però molte volte ha un contatto con la realtà molto distante e quindi propone modelli e soluzioni molto rigidi. Invece magari ascoltare un imprenditore di successo è uno stimolo, perché c’è un approccio umano che condividono, sono più affini. E quindi magari l’esperienza di un imprenditore che ha cominciato sembra anche più raggiungibile”.

“Un altro imprenditore è il miglior teacher”.

“Gli imprenditori si stanno organizzando per scambiarsi esperienze...c’è un approccio molto pratico, empirico”.

“Usare il linguaggio dell’imprenditore esperto particolarmente bravo convince”.

“Portare competenze specialistiche ci può stare, ma è molto più importante portare un imprenditore in un’azienda per vedere cosa fare”.

“Più si conoscono altre imprese e più uno attinge. Questa potrebbe essere una cosa davvero interessante, cioè fare degli incontri bilaterali con delle aziende, il proprio commerciale e il commerciale dell’altra parte o i propri tecnici...sono scambi che fanno crescere”.

“...credo molto ai laboratori per esercitazioni su casi concreti”.

5. Il Piano di Marketing Strategico quale strumento a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese

Il **Piano di Marketing Strategico internazionale** si rende necessario per consentire alle imprese di **crearsi una visione e caratterizzare le azioni per una maggiore sistematicità**, al fine di **risultare maggiormente incisive sui mercati esteri**. Si tratta di uno strumento utile per le imprese che intendono approcciare per la prima volta ai mercati esteri, ma anche per quelle che vogliono migliorare le performance, in quanto permette di **mettere appropriatamente in “connessione” risorse-obiettivi-azioni in coerenza con il contesto di mercato di riferimento**. Può favorire, in questo senso, un utilizzo efficace ed efficiente delle risorse, permettendo di **“allineare” le attività quotidiane agli obiettivi di medio-lungo termine**. In sintesi, sviluppare conoscenze e competenze per la formulazione di un Piano di Marketing Strategico significa consentire alle imprese di **sviluppare una corretta metodologia di approccio ai mercati esteri**, che può essere adattata alle specifiche esigenze, e di dotarsi di uno **strumento per orientarsi nell'affrontare i diversi aspetti e le attività che il processo di internazionalizzazione implica (visione sistematica del processo)**.

Si individuano le seguenti fasi principali:

Analisi del mercato

I principali aspetti da analizzare di un Paese-mercato sono rappresentati da:

- *Ambiente generale*: demografia, andamento economico, sviluppo sociale, cultura, livello tecnologico, situazione politica, infrastrutturazione.
- *Mercato*: domanda, concorrenza, sistema distributivo, normativa, cultura commerciale.

Le tipologie di ricerca che si possono utilizzare:

- *Desk research* (“a tavolino”): mediante utilizzo di varie fonti di dati e informazioni, in particolare disponibili nel Web.
- *Field research* (“sul campo”): mediante indagini empiriche, volte ad esplorare o approfondire determinati aspetti.

Per ogni Paese-mercato possono essere individuati (matrice SWOT):

- *Opportunità e minacce* (sintetizzabili in un indice di attrattività).
- *Punti di forza e debolezza* dell'impresa (sintetizzabili in un indice di competitività).

La scelta del Paese-mercato dovrebbe tenere conto della sua attrattività in relazione al/i prodotto/i proposto/i e delle risorse dell'impresa.

Definizione della strategia e delle azioni operative

I risultati dell'analisi precedente si rendono utili per formulare la strategia di ingresso e di sviluppo sui mercati-target individuati. Inoltre, supportano le scelte riguardanti il marketing-mix (prodotto, comunicazione, distribuzione, prezzo), per il quale possono essere necessari importanti adattamenti. Tra i temi che appaiono più significativi si evidenziano: l'impatto dei dazi e degli Incoterms sui prezzi “finali” dei prodotti, le implicazioni della cultura locale ai fini

delle politiche di comunicazione, gli adattamenti del prodotto sotto il profilo, ad esempio, della normativa o del packaging, le modalità di distribuzione tenuto conto delle caratteristiche dei sistemi distributivi, degli interlocutori commerciali, delle infrastrutture logistiche e delle modalità di trasporto.

Un altro tema importante in questa fase è dato dalla gestione della partecipazione alle fiere internazionali, e in particolare, del post-fiera.

Definizione della configurazione organizzativa

Risulta importante analizzare le competenze necessarie per implementare le strategie e le azioni che si intendono realizzare, e organizzare le attività attribuendo ai collaboratori obiettivi e responsabilità.

Tra i temi più significativi in questa fase, si osservano l'organizzazione dell'ufficio export e della forza vendita.

Realizzazione del budget

Questa fase prevede la traduzione degli obiettivi qualitativi in obiettivi quantitativi, e la stima delle risorse economico-finanziarie necessarie allo sviluppo delle azioni che vengono definite. Si tratta di una fase importante in quanto consente all'impresa di verificare se esistono i requisiti per realizzare determinati obiettivi.

Monitoraggio e controllo, interventi correttivi

E' importante che l'azienda effettui un monitoraggio sistematico dei risultati ottenuti, al fine di realizzare eventuali interventi correttivi delle azioni o delle strategie, in caso vengano rilevati degli scostamenti importanti rispetto agli obiettivi prefissati. Tra le variabili da considerare in questa attività si possono evidenziare, oltre a quelle prettamente economiche, la soddisfazione dei clienti e l'efficacia degli strumenti di comunicazione utilizzati.

Potrebbe risultare utile il ricorso a strumenti informatici, e nello specifico a software su supporto pen-drive, che consentano di effettuare un percorso guidato per lo sviluppo del Piano di Marketing Internazionale. Ciò, stimolando e sensibilizzando l'impresa anche con alcune domande che inducano a riflettere su determinati aspetti e temi da considerare. Appare opportuno far precedere l'utilizzo di un simile strumento da un incontro formativo in cui sia evidenziata la metodologia e le fasi del processo; in alcuni casi può essere previsto anche il ricorso all'assistenza mediante affiancamento.

Principali riferimenti bibliografici

- Accetturo, a., Bugamelli, M., Lamorgese, A.R. (2013). Skill upgrading and export. *Economics Letters*, 121, pp. 417-420.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231.
- Casillas, J. C., Barbero, J.L., Sapienza, H.J. (2014). Knowledge acquisition, learning, and the initial pace of internationalization. *International Business Review*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.06.005>.
- Chiva, R, Ghauri, P., Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*. In press.
- Dutot, V., Bergeron, F., Raymond, L. (2014). Information management for the internationalization of SMEs: An exploratory study based on a strategic alignment perspective. *International Journal of Information Management*, 34, pp. 672-681.
- Eriksson, K., Johansson, J., Majkgård, A., Sharma, D.D., (1997). Experiential knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, 28 (2), pp. 337-360
- Eriksson, K., Johansson, J., Majkgård, A. (2000). Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process. *International Studies of Management & Organization*, 30 (1), pp. 26-44.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp. 23–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), pp. 11–24.
- Leonidou, L.C. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment and synthesis. *Journal of International Marketing*, 3, pp. 29-43.
- Michailova, S., Wilson, H.I.M. (2008). Small firm internationalization through experiential learning: The moderating role of socialization tactics. *Journal of World Business*, 43, pp.243-254.
- Morgan, R.E., Katsikeas, C.S. (1997). Obstacles to Export Initiation and Expansion. *Omega, The International Journal of Management Science*, 6, pp. 677-690.
- Morgan, N.A., Katsikeas, C.S., Vorhies, D.W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, pp. 271-289.
- Rullani, E. (2004). *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma.
- Semiee, S., Walters, P.G.P., (1999). Determinants of structured export knowledge acquisition. *International Business Review*, 8, pp.373-397.