



Guida

STRUMENTI A SUPPORTO


PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

INTERNAZIONALIZZAZIONE PMI

Maggio 2016

StudiaBo srl
via Santo Stefano 57, 40125 Bologna
tel. +39 051 5870353
C.F e P.iva: 03087661207
www.studiabo.it

Strumenti a supporto Pianificazione e Controllo Internazionalizzazione PMI

Copyright  2016 StudiaBo srl.

StudiaBo srl
via Santo Stefano, 57
40125 Bologna
Italy

Quest'opera è soggetta alla Creative Commons Public License Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 2.5 Generico (CC BY-NC-ND 2.5) o posteriore. L'enunciato integrale della Licenza in versione 2.5 è reperibile all'indirizzo internet <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/deed.it>.

- Si è liberi di riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre, in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare quest'opera alle seguenti condizioni:

Attribuzione: bisogna attribuire la paternità dell'opera nei modi indicati dall'autore o da colui al quale è stata data quest'opera in licenza; in questo caso si tratta di StudiaBo srl;

Non commerciale: non si può usare quest'opera per fini commerciali;

Non opere derivate: non si può alterare o trasformare quest'opera, né usarla per crearne un'altra.

- Ogni volta che si usa o si distribuisce quest'opera, lo si deve fare secondo i termini di questa licenza, che va comunicata con chiarezza.
- In ogni caso si possono concordare con il titolare dei diritti d'autore (StudiaBo srl) usi di quest'opera in deroga da questa licenza.

I nomi commerciali, i loghi, i trademark appartengono ai rispettivi proprietari.

Indice

Presentazione	3	International Business Plan	19
Sintesi	5	Best Practice	19
Best Practice	5	Fattori critici di successo	19
Elementi distintivi strumenti StudiaBo	6	Controllo risultati	21
Export Readiness Assessment	8	Best Practice	21
Best Practice	8	Fattori critici di successo	21
Fattori critici di successo	9	Strumenti StudiaBo	21
Strumenti StudiaBo	9	BarometroMercati.it	21
ERA	9		
Export Performance Assessment	10		
Best Practice	10		
Fattori critici di successo	10		
Strumenti StudiaBo	10		
Scheda di Posizionamento Impresa	10		
International Market Selection	11		
Best Practice	11		
Fattori critici di successo	11		
Strumenti StudiaBo	11		
Coordinate Ulisse	11		
MarketSelection.it	12		
Market Assessment & Analysis	14		
Best Practice	14		
Fattori critici di successo	14		
Strumenti StudiaBo	14		
Scheda Mercato Ulisse	14		
Entry Mode Selection	16		
Best Practice	16		
Fattori critici di successo	18		

Presentazione

Sviluppare il proprio business anche sui mercati esteri è la sfida che devono affrontare sempre più imprese. Se fino a prima della *Grande Recessione*, l'internazionalizzazione del proprio business era caratteristica strategica prevalentemente della medio e grande impresa, la profonda crisi che sta caratterizzando il mercato italiano sta imponendo anche alle Piccole Medie Imprese (PMI) la strada dell'internazionalizzazione come percorso obbligato per garantire all'impresa un significativo sviluppo.

I processi di internazionalizzazione richiedono però un approccio alle decisioni aziendali che spesso è lontano dal *modus operandi* delle PMI. Dopo il necessario periodo di *try and error*¹, infatti, le scelte riguardanti l'internazionalizzazione devono essere basate sempre più su un processo decisionale che, da un lato, sopperisca alla mancanza di esperienza con un maggior uso di informazioni e, dall'altro, utilizzi strumenti di analisi

in grado di valutare contemporaneamente contesti diversi e i risultati ottenibili dalle azioni che l'impresa può attuare. In altre parole, l'internazionalizzazione richiede un grado elevato di *pianificazione* e un approccio strutturato all'*analisi dei risultati* in grado di ricavare indicazioni robuste su quali sono state le azioni che hanno contribuito maggiormente al successo del piano e quali, invece, sono risultate meno efficaci, se non inutili.

Inoltre, le azioni da svolgere per sviluppare il piano di internazionalizzazione spesso richiedono competenze che non sono presenti all'interno dell'impresa, ma possono essere reperite sul mercato. L'utilizzo di risorse *esterne*, che necessariamente non possono conoscere l'impresa con la stessa profondità delle persone che da più anni operano nell'impresa, rende ancora più necessaria una fase strutturata di pianificazione e controllo in grado di esplicitare in modo chiaro la strada da percorrere a tutte le persone che, in un modo o nell'altro, sono coinvolte nel percorso di internazionalizzazione. Infine, solo la condivisione di una strategia e di un piano possono consentire alle risorse esterne di mettere a frutto

¹Alcuni studiosi, riconducibili alla cosiddetta *scuola degli scettici*, ritengono che, data la complessità del processo decisionale, sia possibile coltivare solo l'ambizione di costruire un approccio strategico, ma non con un procedimento analitico bensì attraverso un processo di apprendimento collettivo in itinere fatto di *prove-errori-aggiustamenti*. Questo processo è in grado di generare una massa di informazioni aggiuntive, che se opportunamente raccolte e gestite, agiscono come meccanismo di orientamento per i passi successivi. Specialmente per le Piccole imprese il processo di internazionalizzazione si innesca quasi sempre su questi esili e poco razionalizzati puntelli iniziali e si sviluppa come un meccanismo di apprendimento *omeostatico*. Ciò detto, è però vero che, a giudicare da come si comportano le imprese che hanno avuto maggiore successo a confronto con le altre, ci sono spazi per immettere nei processi di internazionalizzazione elementi di maggiore razionalità (purché non si dimentichi che tali processi sono necessariamente caratterizzati anche da dinamiche omeostatiche che nessun meccanismo razionale può anticipare perché costruite su informazioni che si precisano mano a mano che l'internazionalizzazione si sviluppa). In conclusione, anche gli studiosi più scettici ammettono l'utilità del pensare *strategia a priori* ed il vantaggio di formulare *ipotesi forti* (possibilmente documentate e argomentate) prima di avviare le azioni di internazionalizzazione (Dematte:2003).

completamente le loro specifiche competenze.

Questo documento si pone l'obiettivo di fornire una *mappa*, in parte concettuale e in parte operativa, sulle fasi più rilevanti della pianificazione e controllo per l'internazionalizzazione. Lo strumento manageriale utilizzato per costruire questa mappa è quello delle *best practice*, che cerca di evidenziare le pratiche che sono risultate migliori sia dal punto di vista dell'efficienza nell'uso delle risorse sia dal punto di vista dell'efficacia nei risultati ottenuti.

Le fonti da cui sono ricavate le *best practice* descritte in questo documento sono diverse:

- casi di studio di imprese che hanno avuto un particolare successo nel loro percorso di internazionalizzazione;
- il confronto quotidiano con consulenti di internazionalizzazione, nell'ambito dei servizi sviluppati da StudiaBo;
- la letteratura sviluppata sul tema dal mondo accademico.

Con riferimento a tali *best practice*, verranno descritti gli strumenti operativi sviluppati da StudiaBo a supporto di una loro efficiente implementazione.

Sintesi

Best Practice

Le *best practice* che possono essere prese in esame nell'ambito di un processo di pianificazione e controllo per l'internazionalizzazione di una PMI sono molteplici e possono essere raggruppate in aree diverse, associate alle fasi di sviluppo del processo o ad alcuni momenti decisionali particolarmente importanti. In questo documento illustreremo le best practice di internazionalizzazione distinguendole nelle seguenti aree:

Tentata vendita all'estero: è la fase iniziale in cui l'impresa inizia a proporre a clienti esteri il proprio sistema d'offerta. E' una fase fondamentale e propedeutica all'avvio di un processo vero e proprio di internazionalizzazione. E' una fase di scoperta e di consapevolezza delle problematiche che nascono dalla gestione della relazione con un cliente estero;

Export Readiness Assessment per valutare se l'impresa è pronta per avviare o accelerare un processo di internazionalizzazione, evidenziando la *distanza di business*² raggiungibile. I modelli di ottimizzazione

dei processi di internazionalizzazione suggeriscono, infatti, un approccio graduale ai mercati esteri, entrando prima nei mercati vicini (*in termini di business*) e, solo dopo aver maturato esperienze significative, avvicinare i mercati più lontani³;

Export Performance Assessment : nel caso in cui l'impresa già opera con l'estero, appare opportuno verificare il posizionamento commerciale sui diversi mercati esteri serviti;

IMS *International Market Selection*, che riguarda la scelta su quali mercati orientare i propri processi di internazionalizzazione. Questo processo decisionale dovrebbe essere basato su una adeguata conoscenza delle caratteristiche dell'impresa (*Export Readiness* ed *Export Performance Assessment*) e su informazioni di un ampio set di mercati esteri adeguate per un'analisi comparata delle potenzialità dei vari mercati;

Market Assessment: per approfondire le conoscenze dei mercati individuati come *target* nella fase precedente;

EMS *Entry Mode Selection*, basata su un uso razionale delle informazioni raccolte nelle fasi precedenti;

International Business Plan : consente all'impresa di documentare, in un apposito

²Con *distanza di business* indichiamo una misura sintetica delle diversità che possono caratterizzare un mercato estero rispetto al mercato locale in termini di modelli istituzionali e culturali, struttura e sistema di mercato, caratteristiche dei consumatori, clima economico.

³Johanson e Vahlne, «The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments».

Piano Estero, i propri obiettivi di medio periodo sui mercati esteri e di pianificare le azioni che dovranno essere sviluppate per il loro raggiungimento;

Controllo risultati: parallelamente all'area *pianificazione*, la fase di *controllo* svolge un ruolo fondamentale per creare le condizioni affinché il percorso di internazionalizzazione risulti vincente. L'internazionalizzazione spinge, infatti, l'impresa ad affrontare continuamente situazioni in parte sconosciute, dove l'esperienza collettiva dell'impresa è limitata. In questo contesto, è normale attendersi che non tutte le azioni attuate portino i risultati attesi. Diventa, tuttavia, fondamentale saper riconoscere i vari casi di *insuccesso*, individuarne le cause e attuare le opportune correzioni. Solo una sistematica azione di controllo può garantire questo progressivo miglioramento dell'efficacia ed efficienza nelle diverse attività.

L'evidenza empirica suggerisce che le PMI⁴ tendono a non svolgere alcuna attività organizzata di Export Readiness e di Performance Assessment. Inoltre, seguono un approccio non sistematico nei processi di pianificazione e controllo, facendo confluire in un unico processo decisionale, spesso occasionale, sia la scelta del mercato che la scelta delle modalità di entrata. Le poche PMI che seguono un approccio sistematico ten-

dono, viceversa, a tenere distinte le due decisioni, facendo precedere la scelta del mercato alla scelta della modalità con cui entrare. Queste ultime imprese si caratterizzano per un dimensione mediamente superiore e per una maggior esperienza acquisita sui mercati esteri.

Elementi distintivi strumenti StudiaBo

StudiaBo, in collaborazione con le aziende di Rete Servabit, ha sviluppato strumenti operativi per implementare le best practice di *Pianificazione e Controllo Internazionalizzazione* in maniera particolarmente efficiente, grazie a:

Sistema Informativo Ulisse⁵. Esso consente di avere informazioni relative a:

evoluzione commercio internazionale:

analisi storica e previsiva dell'evoluzione del commercio mondiale fino a livello di codice doganale Nomenclatura Combinata a 8 digit;

posizionamento competitori:

analisi delle strategie e del posizionamento competitivo dei concorrenti italiani ed esteri;

importanza mercati esteri:

analisi delle caratteristiche, delle potenzialità e della congiuntura dei diversi mercati esteri;

⁴Musso e Francioni, *International Market and Entry Mode Selection: an SME Perspective*.

⁵Il Sistema Informativo Ulisse è continuamente aggiornato da StudiaBo srl, che si fa carico di certificare la qualità del dato pubblico di base e produrre (mediante tecniche di *data mining* e modelli statistico-econometrici) delle elaborazioni del dato (per es.: stima dati mancanti, scomposizione per fasce di prezzo/qualità, previsioni, ecc.) finalizzate a renderlo informazione.

sviluppo tool informatici specifici, ispirati alle *best practice* di *Pianificazione e Controllo Internazionalizzazione* sopra descritte.

L'utilizzo congiunto del Sistema Informativo Ulisse e di tool informatici specificamente pensati per incorporare le migliori pratiche di pianificazione e controllo per l'internazionalizzazione possono consentire una elevata efficienza nella realizzazione dell'intervento, orientando e concentrando le risorse a disposizione laddove queste possono produrre i maggiori risultati.

Export Readiness Assessment

Best Practice

Il successo del processo di internazionalizzazione di un'impresa è significativamente determinato dai seguenti elementi:

- **idoneità dell'impresa**, non solo in termini di risorse finanziarie ma, soprattutto, in termini di risorse umane e competitività del proprio sistema d'offerta;
- **corretta valutazione dei propri punti di forza e debolezza**, fondamentale per poter individuare i mercati esteri in cui l'impresa presenta le maggiori probabilità di successo.

Nella letteratura di business anglosassone si indica con *Export Readiness* (ER) quella attività che aiuta le imprese a capire se sono *pronte* per i mercati esteri. Generalmente la *misurazione* della ER avviene tramite la compilazione di un questionario (che può coinvolgere più persone dell'impresa). Sulla base delle risposte date alle diverse domande viene calcolato un punteggio

(*score*) che misura il grado di ER dell'impresa.

Domande

Non tutte le domande hanno la stessa efficacia in termini di capacità di *estrarre* dall'intervistato una valutazione corretta delle caratteristiche aziendali oggetto di analisi. Recentemente sono stati pubblicati degli studi scientifici che hanno cercato di valutare quali sono le domande⁶ più efficaci per valutare una PMI.

Aree di valutazione

I questionari più efficaci dividono la valutazione sul grado di preparazione dell'impresa per affrontare i mercati esteri tenendo distinte l'adeguatezza del prodotto (o del sistema d'offerta) dall'adeguatezza dell'organizzazione. Non c'è nessuna ragione per cui queste due aree debbano presentare livelli simili di adeguatezza; anzi spesso in una PMI ad una adeguatezza elevata sul prodotto corrisponde una debolezza in termini organizzativi e viceversa, proprio perché la ridotta dimensione rende difficile livelli di eccellenza in entrambe le aree.

La comprensione del posizionamento dell'impresa in queste due aree e i fattori che lo determinano diventa fondamentale per selezionare i mercati esteri su cui orientare il proprio processo di internazionalizzazione, scegliere le più efficaci modalità di entrata e, se necessario, avviare dei

⁶Molti dei questionari di ER privilegiano la sintesi contenendo a meno di 20 il numero totale di domande. Sono i questionari che gli utenti sembrano preferire, ma non sempre sono efficaci nell'individuare le caratteristiche vere dell'impresa. Altri questionari sono, invece, molto dettagliati, spingendosi a proporre un numero di domande che può avvicinarsi a 100. Sono questionari molto efficaci e premiano l'intervistato con una analisi puntuale dei suoi punti di forza e debolezza. Tuttavia richiedono all'intervistato un atto di fiducia a priori, che non sempre l'intervistato è disposto a concedere.

progetti *speciali* in grado di superare i punti di debolezza e rafforza i punti di forza.

Benchmarking

Appare fondamentale poter trarre la valutazione delle caratteristiche aziendali con specifici *benchmark*, riferiti alla stessa impresa (precedenti *assessment*) o di imprese "simili".

Fattori critici di successo

1. estrarre in maniera efficiente le informazioni aziendali rilevanti;
2. strutturare tali informazioni in modo da poter generare conoscenza condivisa (all'interno dell'azienda e tra azienda e il sistema degli Erogatori Servizi);
3. possibilità di storicizzazione le informazioni, in modo da poter avere dei punti di riferimento (*benchmark*) per successive valutazioni.

Strumenti StudiaBo

ERA

Descrizione

ERA è un tool informatico finalizzato a supportare la valutazione dell' idoneità di una impresa e

dei relativi punti di forza e debolezza per un eventuale percorso di internazionalizzazione. Esso si ispira alle *best practice* manageriali più recenti di misurazione della Export Readiness.

Elementi distintivi

- **facilità di condivisione e interattività**, in quanto strumento *web-based*;
- **efficienza nello svolgimento dell'*assessment*** aziendale, grazie alla strutturazione del rationale a due diversi livelli di dettaglio e alla possibilità di salvare il questionario in qualsiasi momento ed eventualmente continuarlo in un momento successivo;
- **incorporazione *best practice* di razionale⁷**;
- **efficienza nella produzione dei risultati**, grazie alla possibilità di avere una reportistica in tempo reale;
- **crescente qualità dei risultati**, grazie alla possibilità di storicizzare gli *assessment* realizzati e di calibrare sempre meglio il sistema di valutazione.

⁷Non tutte le domande hanno la stessa efficacia in termini di capacità di *estrarre* dall'intervistato una valutazione corretta della caratteristica aziendale oggetto di analisi. Recentemente sono stati pubblicati degli studi scientifici che hanno cercato di valutare quali sono le domande più efficaci per valutare una PMI. Le domande proposte nel servizio ERA fanno riferimento a questi studi.

Export Performance Assessment

Best Practice

Nel caso di impresa già operante sui mercati esteri, questa attività consiste nel posizionare i risultati già ottenuti dall'impresa con quelli ottenuti dalle imprese concorrenti (aggregate per paese), per ciascuno dei mercati esteri serviti.

Fattori critici di successo

Avere dei *benchmark* esterni all'impresa per valutarne il posizionamento relativo a livello di singolo mercato estero significativo per l'impresa.

Strumenti StudiaBo

Scheda di Posizionamento Impresa

Descrizione

Si tratta di una analisi grafica di confronto tra i risultati ottenuti dall'impresa (in termini di valori e prezzi) e le potenzialità dei vari mercati esteri. Essa consente di comparare a livello di prodotto,

per singolo mercato, il posizionamento relativo dell'impresa in termini di:

- quote;
- evoluzione delle vendite;
- livello ed evoluzione di prezzo.

Tale elaborazione prevede la preliminare costruzione di una banca dati dei valori e dei prezzi di esportazione registrati dall'impresa per ciascun mercato estero sul quale l'impresa già opera, strutturata in modo comparabile con la banca dati dei risultati dei concorrenti. I risultati dei concorrenti sono ricavati dal Sistema Informativo Ulisse sui flussi di commercio internazionale per paese esportatore, paese importatore e prodotto commerciato.

Elementi distintivi

Il confronto tra le dinamiche registrate dalle vendite dell'impresa su un determinato mercato, significativo per l'impresa, con quelle registrate dai principali concorrenti, incrociate con il confronto tra i prezzi, può consentire di dividere i diversi mercati in termini di diverso **grado di successo ottenuto**.

La ricerca di quali possono essere i fattori che hanno determinato questo diverso successo può consentire, inoltre, di avere un segnale *robusto* sui **punti di forza o di debolezza** dell'impresa.

International Market Selection

Best Practice

La *International Market Selection* (IMS) può essere considerata una tra le decisioni più importanti della strategia di internazionalizzazione di un'impresa. La letteratura (Papadopoulos, and Denis⁸) prende in considerazione due approcci tradizionali alla IMS:

- l'approccio strutturato;
- l'approccio non strutturato;

Se un'impresa decide di utilizzare un approccio strutturato, seguirà un processo decisionale formalizzato che comporta l'uso di vari metodi statistici finalizzati a stimare il potenziale dei vari mercati obiettivo.

In modo particolare, un approccio strutturato di selezione dei mercati dovrebbe portare a scegliere i mercati nei quali l'impresa in esame presenta le maggiori probabilità di successo. I set informativi necessari ad individuare i mercati con maggior probabilità di successo sono:

- caratteristiche (in termini di Risorse e di Competitività) dell'impresa;
- opportunità economiche nei vari paesi per l'area di business di interesse dell'impresa;

- rischi di mercato;
- accessibilità e costi di entrata sul mercato (tariffe, barriere non tariffarie, barriere distributive, logistiche, ecc.).

Fattori critici di successo

1. valutare nel modo più preciso possibile le potenzialità di mercato, in funzione dei punti di forza e di debolezza relativi e del posizionamento sui mercati esteri già serviti dall'impresa;
2. capacità di raccogliere informazioni in grado di segnalare cambiamenti nelle potenzialità dei vari mercati.

Strumenti StudiaBo

Coordinate Ulisse

Descrizione

La fase di IMS può essere supportata tramite le schede Ulisse della collana *Coordinate* ed in particolare:

Scheda Prodotto: fornisce un'analisi storica e previsiva dell'evoluzione del commercio estero riguardante il prodotto in esame;

Scheda Competitore: fornisce un'analisi delle strategie e del posizionamento competitivo dei principali competitori esteri.

⁸Papadopoulos-Denis:1988.

Attraverso queste due tipologie di schede è possibile supportare una visione "strutturata" dell'evoluzione del commercio mondiale, dell'importanza dei diversi mercati e del posizionamento competitivo dei diversi concorrenti.

Elementi distintivi

La caratteristica distintiva è la possibilità di consentire, per un dato prodotto/settore/industry, una analisi incrociata a livello paese (*cross-country*).

MarketSelection.it

Descrizione

MarketSelection è un tool informatico che consente di combinare in modo efficiente un ampio set di informazioni sui mercati esteri con i punti di forza e debolezza aziendali, definendo una graduatoria dei mercati esteri per la PMI analizzata che presentano le maggiori potenzialità. Questo tool consente ad un utente di:

- scegliere gli indicatori macroeconomici che meglio esprimono le potenzialità del suo business;
- scegliere uno o più prodotti che sono segnaletici delle potenzialità del suo business nei mercati esteri;

- scegliere, per ogni prodotto, gli indicatori che meglio rappresentano l'ambiente economico rilevante per il suo business;
- pesare gli indicatori scelti con i pesi che l'utente ritiene più appropriati;
- ottenere a video una graduatoria dei paesi più attrattivi sulla base degli indicatori e pesi da lui scelti;
- produrre un documento pdf che riporta gli indicatori scelti, i pesi utilizzati e i risultati ottenuti.

Elementi distintivi

- **facilità di condivisione e interattività**, in quanto strumento *web-based*;
- **ampia disponibilità di indicatori⁹** associati ai diversi mercati esteri, in grado di cogliere le specificità non solo del paese, ma anche quelle del prodotto/business in cui opera l'impresa, in termini di:
 - opportunità di mercato
 - accessibilità e costi di entrata
 - rischi
- **sistema di pesi** delle diverse informazioni, che possa riflettere le caratteristiche dell'impresa;

⁹Gli indicatori disponibili fanno riferimento a:

- Sistema Informativo Ulisse, fino ai livelli di prodotto (UL3000 della classificazione Ulisse) e di codice Nomenclatura Combinata a 8 cifre;
- previsioni a livello di settore/prodotto;
- ampia disponibilità di indicatori macro; tali indicatori (come ad esempio quelli demografici) possono essere particolarmente utili per misurare potenzialità di domanda "trasversali" o anche per indirizzare la scelta priorità di produttori di beni intermedi (es. carpenteria metallica) e di investimento (es. macchine strumentali) ed imprese di servizi.

- **modalità di aggregazione**, utilizzando la media pesata delle trasformate logistiche dei diversi indicatori considerati. La trasformata logistica consente di limitare il *range* di un indicatore all'interno dell'intervallo 0-100. Essa consente inoltre di limitare l'effetto sui risultati finali di valori *estremi* che alcuni indicatori possono assumere;
- **reportistica**: possibilità di avere un report automatico di presentazione dei risultati e la base dati sottostante.

Market Assessment & Analysis

Best Practice

Market Assessment

La *Market Assessment* è una validazione e qualificazione preliminare di un dato mercato individuato come target sulla base delle risultanze della fase precedente

Market Analysis

Questa attività è finalizzata ad un approfondimento della conoscenza del mercato, finalizzata a realizzare un'analisi dettagliata e obiettiva delle potenzialità di un mercato estero per il sistema d'offerta dell'impresa analizzata.

Si tratta di un'analisi completa di tutti i fattori *ambientali* che possono determinare il successo o l'insuccesso del sistema d'offerta dell'impresa sul mercato preso in esame:

- qual è il bisogno soddisfatto e suoi sviluppi futuri;
- quanti sono e chi sono i potenziali clienti e loro possibile dinamica;

- barriere all'entrata;
- concorrenti presenti sul mercato e loro strategie competitive;

Fattori critici di successo

Attivare competenze specifiche in maniera efficiente, al fine di portare un contributo di conoscenza aggiuntivo nel processo decisionale della PMI.

Strumenti StudiaBo

Scheda Mercato Ulisse

Descrizione

La Scheda **Mercato** della collana *Coordinate Ulisse* consente di conoscere in chiave storica e prospettica le caratteristiche di un mercato, definito in termini di Paese¹⁰ e Prodotto¹¹.

Elementi distintivi

La Scheda Mercato fornisce una serie di informazioni particolarmente utili per una conoscenza approfondita di un mercato a livello di importazioni di un dato prodotto. Le informazioni fornite, tuttavia, non possono essere considerate esaustive. Esse andrebbero quanto meno integrate con informazioni riguardanti:

¹⁰I paesi analizzati sono quelli che, per il prodotto in esame, registrano importazioni superiori ai 10 milioni di euro.

¹¹I prodotti per cui sono disponibili le Schede Mercato Ulisse sono oltre 3000, definiti, partendo da oltre 8000 codici doganali, e aggregandoli per omogeneità di business.

- le caratteristiche generali dell'economia del paese;
- le politiche commerciali del paese e il grado di accesso al mercato;
- gli aspetti legali;
- il sistema distributivo;
- il sistema bancario e finanziario.

Entry Mode Selection

Best Practice

La modalità con cui un'impresa sceglie di entrare nei mercati esteri influenza significativamente il suo grado di successo. Scegliere il giusto modo di entrare in un mercato è una decisione importante che richiede molte risorse e una accurata pianificazione. La domanda rilevante è: quale processo decisionale si deve utilizzare per scegliere la modalità di entrata in un mercato estero? Seguendo Root (1994)¹²:

approccio "ingenuo" : l'impresa usa la stessa modalità di entrata per ogni mercato;

approccio "pragmatico" : l'impresa usa la modalità di ingresso che ritiene praticabile;

approccio "strategico" : diverse modalità di entrata sono prese in esame e valutate comparativamente prima di prendere una decisione.

Tali valutazioni prendono in considerazione, tipicamente, le seguenti tipologie di fattori:

fattori esterni : fanno riferimento alle caratteristiche del mercato target, in termini di dimensioni, dinamiche, prospettive, struttura competitiva, struttura distributiva, fattori ambientali;

fattori interni : fanno riferimento alle caratteristiche dell'impresa, in termini di prodotti e risorse.

Fattori esterni

La scelta della modalità di entrata su un dato mercato target tende ad essere condizionata, tipicamente, dai seguenti fattori esterni all'impresa, riguardanti:

mercato target

paese d'origine

Fattori interni

La scelta della modalità di entrata su un dato mercato target tende ad essere condizionata, tipicamente, dai seguenti fattori interni all'impresa:

caratteristiche e tipologia di prodotto ,
tra i quali:

- esistenza di vantaggi competitivi (lato differenziazione o lato costo), in grado di assorbire o meno eventuali costi aggiuntivi associati all'esportazione;
- livello di personalizzazione del prodotto, in grado di adattarsi più o meno velocemente alle caratteristiche specifiche del mercato;
- rilevanza di servizi (pre- e/o post-vendita) associati al prodotto, che possono vincolare o meno le opzioni disponibili in termini di modalità di entrata sul mercato;

¹²Root, *Entry Strategies for International Markets*.

risorse a disposizione , tra i quali:

- a livello quantitativo (finanziarie, tecnologiche, organizzative);
- a livello qualitativo: competenze ed impegno (*commitment*) delle risorse umane dedicate.

Griglia delle scelte ottimali

La tabella che segue riporta, per alcune situazioni ipotetiche, la modalità di entrata che sembra ottimale, con riferimento a:

Esportazioni , distinte tra:

- Indirette;
- Dirette, tramite:
 - Agenti/distributori;
 - Filiali estere;

Accordi , distinti tra:

- Licensing;
- Franchising;
- Accordi tecnici;
- Contratti di servizio;
- Contratti di gestione;
- Contratti di costruzione, chiavi in mano;
- Contratti di produzione;
- Accordi di co-produzione;

Investimento , distinto tra:

- Solo venture:
 - green field;

– acquisizione;

- Joint venture:

– green field;

– acquisizione.

Griglia scelte ottimali	
Situazione	Scelta ottimale
L'impresa non ha esperienza di produzione all'estero e prevede investimenti solo nella rete distributiva.	Esportazioni
L'impresa vuole facilitare i miglioramenti produttivi necessari per entrare nel mercato estero.	Licensing
L'impresa vuole condividere con un partner esperto la definizione degli obiettivi di mercato e i relativi rischi.	Joint Venture
L'impresa ritiene che i diritti di proprietà non siano adeguatamente protetti in una economia emergente; inoltre il numero delle imprese nell'industria di interesse sta crescendo velocemente e vi è una forte necessità di integrazione tra le diverse unità produttive.	Green Field

Fattori critici di successo

Combinare opportunamente i fattori interni all'impresa, in termini di *risorse* e *competitività*, e i fattori esterni, specifici del mercato target, in termini di *opportunità* e *rischi*.

International Business Plan

Best Practice

Questa attività consiste nel redigere un Piano Estero avente la seguente struttura:

Obiettivi con la descrizione degli obiettivi che si pone il Piano Export;

Piano commerciale contenente:

- la valutazione del mercato/mercati di riferimento in cui si svilupperà il piano;
- l'individuazione del target di clienti e loro analisi

Piano marketing contenente:

- la descrizione della strategia aziendale e dei fattori su cui si basa la competitività dell'impresa;
- l'analisi del sistema competitivo;
- la definizione della propria offerta e delle sue criticità;
- l'individuazione delle caratteristiche dei possibili partner e definizione dei contenuti della proposta di partnership;
- la definizione delle modalità di comunicazione dei prodotti/servizi offerti dall'impresa;

Piano produttivo contenente:

- le indicazioni per la modifica delle caratteristiche del prodotto/servizio in modo da avvicinarlo alle specificità della domanda del mercato target;
- le indicazioni sulle modalità di presentazione del prodotto/servizio;
- definizione dei criteri con cui gestire al messa in produzione dei beni/servizi in esame;

Piano organizzativo contenente:

- una verifica delle competenze necessarie e delle risorse umane da coinvolgere e delle loro criticità;
- la definizione delle strutture/risorse necessarie e della loro organizzazione;
- i tempi e i compiti per la realizzazione del piano;

Piano finanziario contenente:

- l'analisi costi fissi e variabili necessari allo sviluppo del piano;
- il conto economico della gestione caratteristica relativa al mercato/mercati scelti;
- le previsioni di flussi di cassa attesi;

Fattori critici di successo

E' fondamentale che il Piano Estero venga condiviso al livello organizzativo di maggior

responsabilità possibile (consiglio di amministrazione, amministratore delegato, direttore generale, ecc.), coinvolgendo il maggior numero possibile di attori coinvolti nel piano.

Controllo risultati

Best Practice

L'esperienza di vendita sul mercato locale/nazionale risulta per una PMI il più delle volte consolidata. Al contrario, i Mercati Esteri tendono a risultare per una PMI un ambiente *poco noto* e ad *elevata variabilità*.

In presenza di un ambiente *poco noto* e con *elevata variabilità*, senza la possibilità per una PMI di avere una qualche valutazione sugli effetti sui propri risultati dovuti a modificazioni "esterne", qualunque giudizio sulla efficacia o meno di un'azione di sostegno alle vendite rischia di essere errata, portando l'impresa a ripetere azioni che producono scarsi risultati e, magari, ad abbandonare invece le azioni con le maggiori potenzialità. Misurare i propri risultati in rapporto a dei *benchmark* relativi all'ambiente esterno appare la modalità più corretta per valutare se le proprie azioni sono state efficaci o meno all'ottenimento dei risultati ottenuti¹³.

¹³In modo particolare, in presenza di un ambiente *poco noto* e con *elevata variabilità*, l'obiettivo di una PMI rispetto ad un dato mercato estero non dovrebbe essere formulato in termini di fatturato raggiunto, bensì, più correttamente, in termini di un X% in più rispetto alla dinamica complessiva del mercato o rispetto a quella di gruppi di concorrenti con cui l'impresa si confronta.

Fattori critici di successo

Consentire ad un utente di esprimere un giudizio il più possibile *oggettivo* sulle proprie performance.

Strumenti StudiaBo

BarometroMercati.it

Descrizione

Il portale BarometroMercati.it veicola informazioni congiunturali di mercato, costantemente aggiornate da StudiaBo, ad un dettaglio di industria (UL20), settore (UL200) e prodotto (UL3000). In modo particolare, per un determinato Mercato (dato dalla combinazione di una merceologia e di un paese), sono disponibili le seguenti informazioni:

Sintesi : contiene informazioni sulla ripartizione delle *Quote di Mercato*, in termini di importazioni, dall'Italia e dagli principali altri paesi competitori (Top Competitori) presenti sul mercato, esprimendo così un quadro sintetico della loro importanza relativa;

Dettaglio : contiene informazioni sull'andamento, in termini di importazioni, del totale mercato e dei Top Competitori presenti sul mercato, fornendo così un quadro dettagliato della loro evoluzione nel tempo. In

particolare, le informazioni sono suddivise in specifici blocchi, relativi ai singoli Top Competitori:

Italia ;

Altri Competitori ;

- Competitore 1 (es. Cina);
- Competitore 2 (es. Vietnam);
- Competitore 3 (es. Hong Kong);
- Competitore n-esimo;

Totale competitori .

Elementi distintivi

Il *benchmark* rappresentato dalle importazioni di un mercato (segmentabili per singolo paese o gruppi di paesi concorrenti sul mercato) è lo strumento che può massimizzare il rapporto costi/benefici per una PMI¹⁴ nel valutare, periodicamente e tempestivamente, le proprie performance sui mercati esteri già serviti.

¹⁴Una eventuale informazione sulle vendite puntuali dei propri concorrenti (imprese) avrebbe certamente benefici maggiori (tanto che tutte le tecniche di marketing utilizzate dalle grandi imprese si basano su questo riferimento), ma i suoi costi sono proibitivi per una PMI.

Riferimenti bibliografici

- Johanson, J. e J.-E. Vahlne (1977). «The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments». In: *Journal of International Business Studies*.
- Jaffe, E.D. e H. Pasternak (1994). «An attitudinal model to determine the export intention of non-exporting, small manufacturers». In: *International Marketing Review*.
- Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- (1998). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington/Mass.: Lexington Books.
- Koch, A.J. (2001a). «Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model». In: *Marketing Intelligence and Planning* 19.5.
- (2001b). «Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one?». In: *Marketing Intelligence and Planning* 19.1.
- Gould, Richard R. (2002). «International Market Selection – Screening Technique: Replacing intuition with a multidimensional framework to select a short-list of countries». Tesi di laurea mag. R M I T University.
- De Mattè C. Perretti F., Marafioti E. (2003). *Strategie di internazionalizzazione*. Milano: Egea.
- Eldik, S. van e W. Viviers (2005). «The measurement of export readiness of companies in South Africa». In: *Southern African Business Review*.
- Musso, Fabio e Barbara Francioni (2010). *International Market and Entry Mode Selection: an SME Perspective*. Rapp. tecn. Roma, Italy.
- He, X. e Y Wei (2011). «Linking market orientation to international market selection and international performance». In: *International Business Review* 20.5.
- CITD Export Readiness Assessment*.
- Export Business Planner, ExportGov*.
- Export Readiness Checker*.
- Export Training and Education Needs Analysis and Recommendations Report*.
- Global Edge Diagnostic Tools - Core*.
- Learn to Export: Export Readiness Assessment, DTI (Department of Trade and Industry, South Africa)*.
- M., Cacchione. «The development of an Export Readiness Model: An indexing tool used to measure, quantify and compare a company's pre-export position». In: *The Measurement of Export Readiness of companies in South Africa*.

MaTrade - Malaysia External Trade Development Corporation.

Philippine Export Guidebook.

Step-by-Step Guide to exporting, Foreign Affairs and international trade Canada.