



autore dell'articolo: Cianca Fabrizio - Ma.Ve.Co-Consulting

(Consulente, Progettista e Docente di Programmi Formativi Area Marketing, Vendita e Comunicazione. Socio AIF Associazione Italiana Formatori. Membro della Segreteria della Presidenza della Università Popolare "Sabina Eretum" e Consigliere per il settore Marketing.)

## **Fattori di successo delle imprese italiane nei mercati internazionali : La ricerca delle chiavi per il successo**

Una delle domande che le piccole e medie imprese rivolgono con maggior frequenza ai consulenti di marketing internazionale riguarda i segreti per avere successo nei mercati esteri.

E' bene ricordare a questo proposito che non esistono ricette per esportare. Ciascuna impresa deve individuare un proprio percorso di sviluppo che dipende dagli obiettivi che intende raggiungere. Pertanto è quasi impossibile proporre delle soluzioni che soddisfino nello stesso modo le diverse esigenze di imprese diverse.

Si può tuttavia cercare di acquisire elementi utili attraverso lo studio delle esperienze di aziende che hanno ottenuto successi rilevanti. L'analisi dei motivi di tali successi può fornire suggerimenti utili a quelle imprese che ancora non hanno affrontato il mercato estero o che desiderano confrontare la propria attività di vendita all'estero con quella di altri.

Le indicazioni espresse in questi articoli derivano dallo studio delle esperienze delle piccole e medie imprese europee nei mercati internazionali. Esse sono state rilevate nell'ambito di specifici progetti di ricerca e, successivamente, sistematizzate, al fine di offrire un quadro completo delle principali chiavi per il successo delle piccole e medie imprese esportatrici.

Tali chiavi rispecchiano il modo di operare delle aziende europee e contemporaneamente le loro attese circa le modalità di relazione con le altre imprese.

### **Il valore della creatività e del metodo**

Operare con metodo significa procedere con ordine in una determinata attività, seguendo perciò un procedimento regolare, stabile.

In campo aziendale, applicare un metodo implica affrontare una determinata iniziativa seguendo una sequenza ideale di analisi, pianificazione, realizzazione e controllo.

Ciò consente all'impresa di:

1. valutare i risultati relativi ad una determinata iniziativa in termini di costi - benefici agevolando l'eventuale decisione di ripetere o sospendere quel tipo di attività;
2. rendere noto al personale aziendale gli obiettivi che si intendono perseguire e le tappe per il loro raggiungimento, favorendo così la motivazione e il coinvolgimento delle risorse umane;
3. presentarsi nel mercato fornendo un'immagine di serietà e preparazione imprenditoriale, tale da suscitare fiducia e considerazione, anche in coloro che entrano per la prima volta a contatto con l'azienda.

Nella tradizione delle piccole e medie imprese italiane esportatrici, l'applicazione di un metodo è stata raramente una preoccupazione prioritaria. Si è piuttosto puntato sulla capacità di imprenditori e imprese ad adottare soluzioni temporanee, unicamente per far fronte a problemi contingenti.

Spesso si è confusa la creatività nel trovare soluzioni rapide e nuove, con l'abilità a risolvere il problema contingente, senza inserire tali comportamenti in una strategia aziendale mirata allo sviluppo dei mercati esteri. In sostanza è stato privilegiato un approccio "mordi e fuggi", forse premiante nell'immediato ma certamente deleterio per lo sviluppo di solidi rapporti con la clientela estera.

La conseguenza di questo ricorso prevalente alle doti "creative" degli operatori italiani è che l'immagine di affidabilità delle imprese italiane, oggi risulta essere gravemente compromessa. Numerose indagini condotte a livello internazionale dimostrano che le imprese italiane sono ritenute meno affidabili e credibili di quelle operanti, ad esempio, nel Nord Europa.

Spesso l'unica vera differenza tra imprese ritenute "affidabili e non affidabili" sta nel fatto che le prime per cultura, abitudine e impostazione mentale operano seguendo un metodo.

Ciò si esplicita in una serie di modalità caratterizzanti il comportamento delle imprese ritenute affidabili, ad esempio:

1. un approccio più sistematico e strutturato nella raccolta, analisi e utilizzo delle informazioni di mercato
2. l'uso di metodologie (in termini di criteri di mercato e valutazione dei costi di ingresso) per selezionare i mercati potenziali
3. metodi più sistematici per monitorare l'attività dei concorrenti
4. un impiego più frequente di piani formali relativi alla strategia nei mercati esteri.

Vi sono inoltre aspetti meno evidenti dell'applicazione del metodo che emergono durante il rapporto commerciale tra le imprese europee.

Si tratta di particolari relativi alla gestione operativa dei contatti con la clientela estera, quali, ad esempio:

1. la messa a punto delle procedure da applicare nel caso di incontri e riunioni con clienti e partners esteri (es.: predisposizione di dossier contenente dati e materiali rilevanti per la riunione, elenco dei punti da discutere, informazioni su mercato e sulla concorrenza, ecc.);
2. la definizione delle procedure per l'evasione delle richieste;
3. l'impostazione delle procedure per il tempestivo invio di lettere di ringraziamento ai clienti che hanno visitato lo stand aziendale in fiera.

L'utilizzo di metodologie e procedure specifiche per lo svolgimento di tali attività è più frequente nelle imprese influenzate dalla cultura anglosassone. I motivi di questo comportamento sono in parte spiegabili.

Tradizionalmente, la cultura anglosassone considera molto importanti gli aspetti formali di un rapporto commerciale, a partire dai comportamenti iniziali dell'azienda che intenda avvicinarsi ad un nuovo cliente.

Questo orientamento porta le imprese a dedicare tempo e impegno alla fase di preparazione di qualsiasi attività commerciale, determinante per poter fornire al cliente un'impressione favorevole dell'azienda. Introdurre un metodo di lavoro consente all'impresa di non farsi cogliere impreparata, ed è un primo obiettivo per competere ad armi pari con la concorrenza internazionale.

I vantaggi di un atteggiamento basato sull'anticipazione dei problemi sono molteplici.

Esso consente di:

1. fornire un'immagine di preparazione e quindi di affidabilità dell'azienda
2. trattare o negoziare accordi disponendo di informazioni e di soluzioni alternative tali da favorire lo sviluppo della trattativa senza doversi trovare in posizione di svantaggio rispetto all'interlocutore
3. esercitare comunque le proprie doti di creatività ma avendo ben chiaro un percorso predefinito e quindi non affidandosi alla sola improvvisazione.

L'importanza dell'immagine: la prima impressione può fare la differenza

In mercati difficili per distanza fisica e livello di competitività, il primo strumento che può consentire ad una piccola o media impresa di farsi notare è l'immagine aziendale. Ma la prima immagine dell'azienda spesso non è necessariamente quella offerta dalla documentazione pubblicitaria su impresa e prodotti.

Il cliente estero ricava un'immagine dell'azienda anche attraverso i comportamenti operativi che ne caratterizzano l'attività, quali, ad esempio:

- ✍ la rapidità con la quale l'impresa risponde ad una richiesta di informazioni fatta da un cliente estero anche via fax o internet
- ✍ la celerità con la quale viene elaborata un'offerta commerciale
- ✍ la completezza delle informazioni fornite ad un cliente estero, nel caso di un primo contatto.

La testimonianza di un imprenditore svedese, Mr. Erik Brammer della Illuminova AV circa i suoi criteri di selezione dei fornitori è eloquente. Avendo individuato in Italia alcuni potenziali fornitori di un componente a lui necessario, egli inviò a ciascuno un fax contenente una prima richiesta di informazioni. Due delle aziende interpellate risposero nell'arco della giornata. Le altre fecero attendere la risposta due, tre giorni e in un caso oltre una settimana.

Il primo criterio per la scelta del fornitore fu il tempo di risposta al primo fax, in quanto l'imprenditore riteneva tale velocità, indice di affidabilità e serietà aziendale.

La risposta tempestiva dell'impresa alle richieste del mercato non è soltanto un problema del settore commerciale, ma coinvolge tutta l'organizzazione aziendale. Si tratta di favorire la massima collaborazione tra i settori (commerciale, tecnico-produttivo, amministrativo), affinché la risposta alle richieste dei clienti venga fornita in tempi rapidi.

Il concetto di velocità di risposta negli affari cambia in funzione dei sistemi di comunicazione disponibili. La crescente diffusione della posta elettronica sta portando ad una ridefinizione dei tempi di reazione e di risposta di un'impresa. Se, in passato, con il fax un tempo di risposta di 24 ore poteva considerarsi tollerabile, oggi le indagini sugli utenti professionali di posta elettronica indicano che ci si aspetta comunque una risposta, anche solo interlocutoria, nell'arco di qualche ora al massimo. Ciò non può che far riflettere le imprese che ancora stanno sottovalutando l'impatto sulla loro competitività di questo tipo di prestazione.

### Piccole imprese e strategie di nicchia

Le piccole e medie imprese italiane che operano nei mercati internazionali si confrontano spesso con concorrenti di grandi dimensioni, che usufruiscono di maggiori economie di scala e vantaggi di costo. Per contro queste ultime non hanno la flessibilità per poter rispondere alle esigenze di mercati di dimensioni contenute; ciò è dimostrato da imprese che hanno sviluppato un prodotto o un'applicazione di nicchia in quanto ciò rappresenta un vantaggio competitivo.

Tra gli esempi:

- ✍ un'azienda specializzata nella produzione di cablaggi speciali per particolari applicazioni industriali: la scelta di specializzazione è caduta su un segmento specifico del mercato, quello della robotica e dei sistemi di controllo dei processi. Ciò ha consentito all'azienda di differenziarsi da altri produttori "generici" di cablaggi, di sviluppare la propria immagine e di poter acquisire commesse da importanti costruttori esteri;
- ✍ una piccola impresa artigiana: ha scelto di puntare su un prodotto appositamente creato per esigenze specifiche, individuando così una propria nicchia di mercato. Inizialmente l'impresa si occupava della produzione di componenti in vetroresina in genere, destinati ai settori più diversificati (auto, nautica, veicoli industriali, ecc.). Affrontare l'estero con una gamma così ampia d'offerta risultava eccessivamente dispersivo per l'azienda, che ritenne di sviluppare invece un prodotto destinato ad un settore di nicchia. Dopo una breve indagine di mercato venne deciso di avviare una produzione di grigliati in vetroresina per applicazioni industriali in piattaforme petrolifere. Ciò consentì all'azienda di concentrare le proprie risorse su un mercato molto specifico e ben identificato, ottenendo riscontri immediati sin dai primi contatti con la clientela estera;
- ✍ un'azienda metalmeccanica specializzata nella produzione di accessori per macchine utensili nel settore della lavorazione dei grandi alberi motore : in questo caso la scelta di specializzazione ha consentito all'impresa di ridurre in modo significativo il numero dei propri concorrenti a livello

internazionale, pur operando in un settore maturo quale il metalmeccanico. Oggi l'azienda è presente nei mercati internazionali anche attraverso accordi di cessione di tecnologia.

I vantaggi ottenibili dallo sviluppo di un prodotto/mercato di nicchia comprendono:

- ✍ la possibilità di concentrare in modo più efficace le risorse disponibili della piccola azienda in modo da non disperderle su molti prodotti/mercati
- ✍ la possibilità di creare un'immagine più chiara e definita dell'azienda, che si presenta quale specialista nella soluzione di una specifica categoria di problemi
- ✍ la possibilità di trovarsi a competere con un numero inferiore di imprese, in quanto specialista di settore.

#### Un vantaggio delle imprese italiane: la flessibilità

Un tradizionale punto di forza delle imprese italiane confermato dalle ricerche è la flessibilità rispetto alle richieste di variazioni sul prodotto da parte dei clienti esteri. Gli imprenditori italiani risultano essere più disponibili a modificare i prodotti o a svilupparne dei nuovi rispetto ai concorrenti del Nord Europa.

Si tratta di una leva competitiva molto importante ed efficace che deve essere valorizzata. Un'azienda italiana di medie dimensioni operante nel campo degli impianti di ventilazione industriali, ha puntato, per lo sviluppo nei mercati europei, sulla flessibilità. Essa è in grado di fornire impianti e componenti progettati e realizzati su misura in funzione delle esigenze specifiche dei singoli clienti. Operando in questo modo, l'impresa è riuscita a creare un vantaggio competitivo di grande rilievo sia nei confronti di molti concorrenti italiani che di quelli esteri.

#### Mantenere le promesse: il metodo per fidelizzare i clienti

Così come è importante curare la prima immagine aziendale, altrettanto fondamentale è dimostrare al cliente estero con i fatti, l'affidabilità della propria organizzazione. Ciò si ottiene anche rispettando gli impegni presi, da quelli apparentemente marginali a quelli fondamentali, quali:

- inviare al cliente la documentazione entro la scadenza promessa
- evadere gli ordini nel tempo concordato
- mantenere la consegna entro la data promessa, ecc.

Le ricerche condotte a livello internazionale sulle aziende esportatrici indicano che le imprese italiane da questo punto di vista sono più carenti della concorrenza nord europea. L'affidabilità delle promesse aziendali è un aspetto del servizio al cliente che può essere trasformato in vantaggio. Per stupire e sorprendere i clienti occorre cercare di superare le loro aspettative, rispettando rigorosamente le scadenze promesse e facendo della "puntualità" un obiettivo prioritario per l'impresa.

Le imprese che puntano sulla capacità di "mantenere le promesse" per migliorare la propria immagine, intervengono sia sul piano organizzativo che su quello della operatività.

**A livello organizzativo:** il personale di tutti i settori aziendali viene sensibilizzato costantemente sul valore, in termini di immagine, dell'affidabilità delle promesse aziendali. Inoltre ciascuna funzione (commerciale, produttiva, ecc..) viene responsabilizzata circa il proprio apporto nella catena dei processi che realizzano la prestazione aziendale.

**A livello operativo:** viene posta la massima attenzione nel non creare aspettative nel cliente che non possano essere soddisfatte. Quando, a causa di qualche contrattempo, l'azienda si accorge di non poter rispettare un impegno, anche marginale, il cliente viene immediatamente avvertito, al fine di limitare il disservizio.

#### Valorizzare tutte le iniziative ed i comportamenti aziendali

Un ulteriore aspetto del comportamento aziendale che risulta essere rilevante per le aziende europee, è quello della valorizzazione delle iniziative e delle attività svolte.

Le aziende nord europee e anglosassoni tendono a dedicare maggiore attenzione e cura al modo in cui presentano ai clienti le proprie iniziative. In pratica, viene creato valore in tutte le occasioni di contatto con il cliente, anche attraverso gli aspetti formali. Ciò contribuisce ad un ulteriore miglioramento

dell'immagine che il cliente ha dell'azienda fornitrice.

Esempi del concetto di valorizzazione, sono:

- ✍ curare tutto ciò che è documentazione scritta emessa dall'azienda (fax, sito Internet, offerte, cataloghi, schede prodotto, ecc.), sia per quanto riguarda la forma (correttezza grammaticale e linguistica delle traduzioni, grafica, chiarezza dello stile, ecc.) che la sostanza (argomentazioni ben costruite, documentazione delle affermazioni sui prodotti, ecc.);
- ✍ curare le occasioni di incontro con i clienti esteri presso la sede dell'azienda in Italia, preparando accuratamente l'avvenimento, e in altre parole predisponendo ad esempio:
  - un dossier per la riunione, contenente l'ordine del giorno con la documentazione utile
  - segnaposto personalizzati con i nomi dei partecipanti, ospiti compresi, curando l'esattezza dei nomi
  - un rinfresco, possibilmente a base di specialità italiane in genere graditissime
  - qualche omaggio con il nome dell'azienda da offrire agli ospiti ecc.
- ✍ curare la partecipazione a fiere internazionali, creando delle procedure aziendali per:
  - spedire in tempi utili gli inviti ai clienti
  - gestire i contatti presso lo stand, definendo la documentazione da fornire ai visitatori e le informazioni da richiedere
  - inviare ai visitatori con la massima tempestività lettere di ringraziamento per la visita fatta, ecc.

Un'azienda piemontese operante nel settore della rubinetteria di primo impianto, ha conseguito interessanti vantaggi in termini di immagine e credibilità dopo aver fatto proprie le tecniche di preparazione delle riunioni adottate dal principale cliente giapponese.

All'atto della prima visita del cliente in azienda, non era stata predisposta alcuna documentazione specifica per l'incontro. I partners giapponesi, al contrario, si presentarono con un dossier contenente dati di mercato, obiettivi da raggiungere e un piano di marketing molto articolato per i dodici mesi successivi. Durante quell'incontro, furono quasi sempre i funzionari giapponesi a parlare, mentre la parte italiana non poté far altro che ascoltare.

In occasione dell'incontro successivo, l'azienda italiana produsse con molto anticipo un dossier contenente dati e informazioni sulle quali discutere con i propri partners. Venne rispettata la stessa struttura adottata dai giapponesi, arricchendola di un tocco di creatività per rendere meno aride le cifre e i dati.

Durante la riunione, entrambe le parti presentarono i loro dossier: la differenza si riscontrò nel maggior equilibrio ottenuto tra i partners. Questa volta, entrambe le parti avevano qualcosa da proporre e da discutere, e ciò contribuì a rendere molto più equilibrato il rapporto d'affari.