



Risultati dell'analisi condotta per conto della società **Gamma & figli Srl** con riferimento alla sua propensione all'export ed indicazioni metodologiche sui possibili interventi per migliorare le opportunità di internalizzazione.

02/11/2015

Indice

Inquadramento azienda	Pag.	3
Propensione all'export	Pag.	4
Risorse umane	Pag.	7
Prodotto/Servizio	Pag.	9
Clientela e Mercato	Pag.	14
Strumenti promozionali	Pag.	17
Competenze export	Pag.	23
Solidità aziendale/Livello di bancabilità	Pag.	24
Sintesi finale	Pag.	26
Grafici di posizionamento	Pag.	27

Inquadramento azienda

Gamma & figli Srl è una azienda manifatturiero/industriale attiva nel settore beni strumentali, meccanica, automazione.

L'impresa, presente sul mercato da più di 10 anni, è una azienda in attività con piena espressione produttiva e commercializza con un brand proprio.

Si avvale di una rete di distributori e agenti e il proprio prodotto (lastre e cilindri per la stampa) ha un posizionamento premium price.

Il fatturato degli ultimi tre anni registra un andamento stabile.

L'azienda è già presente sui mercati esteri.

Guarda con interesse al mercato Brasile che non ha ancora affrontato principalmente a causa di difficoltà legate a logistica.

Propensione all'export

L'azienda presenta una buona propensione all'export tesa a far emergere i suoi fattori critici di successo, attraverso un percorso di internazionalizzazione che tenga conto delle peculiarità dei diversi mercati obiettivo.

In particolare la situazione congiunturale ha innescato un processo di internazionalizzazione da perseguire tra gli obiettivi aziendali.

L'apertura verso i mercati esteri le permetterà inoltre di ottimizzare la propria capacità produttiva.

Avere come driver principale una capacità produttiva inespressa non è abbastanza per intraprendere un cammino sull'estero che richiede una programmazione mirata anche sul lato prodotto, per definire in modo ponderato cosa proporre sui mercati obiettivo.

La scelta di esportare deve essere supportata dalla consapevolezza delle difficoltà da affrontare per approcciare i mercati esteri e deve essere sostenuta da una strategia mirata che possa essere condivisa a livello aziendale, avvalendosi di consulenze esterne laddove fosse necessario.

La propensione aziendale è inoltre facilitata da una collocazione geografica favorevole all'export.

Indicazioni metodologiche su come migliorare la propria strategia di approccio ai mercati internazionali

L'apertura verso l'estero è un **atteggiamento apprezzato dalle banche**, perché **chi differenzia** ed incrementa il numero di clienti, ha **meno probabilità di default**. Inoltre, all'estero i **tempi di pagamento sono ridotti** e **spesso si possono chiedere anticipi all'ordine**, riducendo quindi i tempi di esposizione creditizia dell'azienda.

L'**impatto del progetto di internazionalizzazione** dovrà essere poi considerato all'interno dell'attività aziendale ed essere quindi incluso nella programmazione di bilancio, prevedendo un possibile business plan di progetto, che possa chiarire meglio la strategia per condividerla sia a livello aziendale, sia con eventuali finanziatori terzi.

Per arrivare a definire un **piano strategico** che tenga conto delle conseguenze nell'approccio sui mercati esteri, è necessario fare delle considerazioni di duplice natura:

- di tipo strategico: **cosa cambierà nell'azienda** a livello di investimenti, risorse umane, ciclo produttivo, logistica, posizionamento del brand?
- di tipo finanziario: **quanto si deve investire** per avere successo?

È bene quindi definire un piano di investimento prevedendo un **PBT (PayBack Time – Tempo di ritorno dell'investimento)** che sia sostenibile per l'azienda e che le permetta di conquistare il mercato estero con nuove aree e nuove quote, senza una corsa alla riduzione dei costi, ma con una piano strategico preciso che tenga conto delle conseguenze finanziarie.

Esempio di tabella semplificata con la simulazione dei costi fissi per il lancio di un progetto e dei tempi di ritorno considerando diverse ipotesi di pagamento

mese	costi fissi	margine	saldo contabile del mese	HP1 pagamento immediato	HP2 pagamento a 30 gg	HP3 pagamento a 60 gg	HP3 pagamento a 90 gg
1	€ 8.000,00		-€ 8.000,00	-€ 8.000,00	-€ 8.000,00	-€ 8.000,00	-€ 8.000,00
2	€ 8.000,00		-€ 8.000,00	-€ 16.000,00	-€ 16.000,00	-€ 16.000,00	-€ 16.000,00
3	€ 8.000,00		-€ 8.000,00	-€ 24.000,00	-€ 24.000,00	-€ 24.000,00	-€ 24.000,00
4	€ 8.000,00		-€ 8.000,00	-€ 32.000,00	-€ 32.000,00	-€ 32.000,00	-€ 32.000,00
5	€ 8.000,00		-€ 8.000,00	-€ 40.000,00	-€ 40.000,00	-€ 40.000,00	-€ 40.000,00
6	€ 8.000,00	€ 3.000,00	-€ 5.000,00	-€ 45.000,00	-€ 48.000,00	-€ 48.000,00	-€ 48.000,00
7	€ 8.000,00	€ 7.000,00	-€ 1.000,00	-€ 46.000,00	-€ 53.000,00	-€ 56.000,00	-€ 56.000,00
8	€ 8.000,00	€ 11.000,00	€ 3.000,00	-€ 43.000,00	-€ 54.000,00	-€ 61.000,00	-€ 64.000,00
9	€ 8.000,00	€ 15.000,00	€ 7.000,00	-€ 36.000,00	-€ 51.000,00	-€ 62.000,00	-€ 69.000,00
10	€ 8.000,00	€ 19.000,00	€ 11.000,00	-€ 25.000,00	-€ 44.000,00	-€ 59.000,00	-€ 70.000,00
11	€ 8.000,00	€ 23.000,00	€ 15.000,00	-€ 10.000,00	-€ 33.000,00	-€ 52.000,00	-€ 67.000,00
12	€ 8.000,00	€ 27.000,00	€ 19.000,00	€ 5.000,00	-€ 18.000,00	-€ 41.000,00	-€ 60.000,00
13	€ 8.000,00	€ 31.000,00	€ 23.000,00	€ 32.000,00	€ 1.000,00	-€ 26.000,00	-€ 49.000,00
14	€ 8.000,00	€ 35.000,00	€ 27.000,00	€ 59.000,00	€ 24.000,00	-€ 7.000,00	-€ 34.000,00
15	€ 8.000,00	€ 39.000,00	€ 31.000,00	€ 90.000,00	€ 51.000,00	€ 16.000,00	-€ 15.000,00
16	€ 8.000,00	€ 43.000,00	€ 35.000,00	€ 125.000,00	€ 82.000,00	€ 43.000,00	€ 8.000,00
17	€ 8.000,00	€ 47.000,00	€ 39.000,00	€ 164.000,00	€ 117.000,00	€ 74.000,00	€ 35.000,00

Per produrre questa simulazione si può impostare un foglio di calcolo in cui prevedere le voci legate a: uscite (€ 8.000 fissi per i vari mesi); entrate (0 fino al quinto mese, incrementali di € 4.000 dal settimo); delta mensile (entrate - uscite) e delta progressivo considerando le diverse possibili modalità di pagamento (delta progressivo mese precedente + delta mese attuale)

Per comprendere un mercato è bene **valutarne le potenzialità** sfruttando in primis i dati messi a disposizione dalle istituzioni, per evidenziare le peculiarità dei mercati obiettivo e raffrontarle col prodotto che si intende esportare. Ad esempio sarebbe opportuno considerare:

- l'ampiezza del mercato
- il PIL e sue variazioni
- le valutazioni inerenti flussi di importazioni del prodotto
- la valutazione dei documenti per l'export
- la valutazione dei dazi (paesi extra UE) e di altre barriere all'ingresso, che potrebbero ostacolare l'entrata dei prodotti che l'azienda intende esportare, partendo dalla loro classificazione merceologica.

Le **classificazioni merceologiche** più utilizzate per il commercio internazionale sono le seguenti:

Classificazione tipo del commercio internazionale (SITC) Standard International Trade Classification ONU	SITC – definita in base alle voci del sistema armonizzato, tiene conto dell'origine primaria, energetica e manifatturiera delle merci. È correntemente la più usata per effettuare confronti internazionali. È costituita da raggruppamenti di merci di oltre 3.000 posizioni a cinque cifre (SITC REV3); oltre 4.000 posizioni a cinque cifre (SITC REV4).
Sistema Armonizzato (SH) Harmonised System	SH è la classificazione economica delle merci stabilita a livello mondiale dal Comitato di Cooperazione Doganale. È costituita da raggruppamenti di merci in oltre 5.000 posizioni a sei cifre.
Nomenclatura combinata (NC)	NC è la classificazione economica delle merci adottata nelle rilevazioni del commercio estero dai paesi UE. È costituita da raggruppamenti di merci in 10.000 posizioni ad otto cifre e costituisce un'ulteriore disaggregazione del Sistema Armonizzato.
Classificazioni delle merci secondo le attività economiche (ATECO)	ATECO – si basa sulla classificazione dei prodotti associata alle attività economiche. La classificazione delle attività economiche ufficialmente adottata dall'ISTAT è l'ATECO assimilabile, fino

alla quarta cifra di dettaglio, alla classificazione ufficiale dell'Unione europea NACE.

Il **sistema armonizzato (SH)** è applicato da più di 200 amministrazioni a livello mondiale tra cui i paesi UE. I 5.000 gruppi sono esplicitati tramite un codice a sei cifre che, una volta identificato, diventa uno strumento utile per valutare il livello del dazio applicato da un determinato mercato. L'**Unione Europea** applica inoltre una **nomenclatura combinata** che, arrivando ad un **codice di otto cifre** (Codice **TARIC**), dettaglia ancor meglio i prodotti, arrivando ad un raggruppamento di 10.000 merci. Se l'azienda non conosce il proprio codice doganale, solitamente gli spedizionieri possono dare l'indicazione precisa del codice sotteso al prodotto. In alternativa è possibile consultare l'Agenzia delle Dogane, anche tramite il sistema di consultazione AIDAOnline.

Una volta reperito il codice doganale, è **possibile consultare le tariffe** per esportare dall'UE e per importarvi, utilizzando il portale **Market Access Database** (*in inglese*) istituito dall'Unione Europea, tramite il sistema armonizzato delle dogane. In particolare, MAD fornisce le prime indicazioni sulle condizioni per importare nei Paesi terzi: informazioni tariffarie, procedure e formalità specifiche per prodotto ed eventuali barriere all'importazione nei singoli Paesi terzi.

Per meglio approcciare i mercati obiettivo, presentandosi in un contesto specifico, l'azienda dovrebbe valutare le fiere di settore che potrebbero essere interessanti per una visita iniziale così da giudicarne le potenzialità, piuttosto che considerare una partecipazione diretta come espositori.

Risorse umane

L'azienda può contare su risorse qualificate con le competenze necessarie per affrontare interlocutori esteri e fornire una risposta alle sollecitazioni esterne siano esse di natura tecnica o commerciale.

Il livello di conoscenza della lingua inglese è adeguato e permette al personale non solo di mantenere una corrispondenza in lingua ma anche di poter gestire la documentazione commerciale.

L'esperienza del personale nel confrontarsi in altre lingue, così come l'abitudine a trattare con clienti esteri rappresenta in generale un valore aggiunto importante per le aziende, così da potersi confrontare con più mercati obiettivo.

La gestione delle problematiche tecniche viene presa in carico dal personale preposto, che ha anche le adeguate competenze linguistiche.

L'azienda dispone di un ufficio commerciale in grado di predisporre preventivi e offerte in lingua.

In generale il cliente viene gestito in modo tempestivo, grazie all'identificazione di un responsabile incaricato o alla definizione di procedure standard da seguire, per ottimizzare i tempi di risposta.

Il management ha strutturato l'azienda in modo da avere un'organizzazione adeguata a rispondere alle sollecitazioni estere.

Indicazioni metodologiche su come migliorare l'organizzazione e il rendimento delle risorse umane ai fini dell'apertura sui mercati internazionali

La crescente integrazione dell'economia mondiale rappresenta, soprattutto per le piccole e medie imprese (PMI), una sfida importante. Mentre le grandi aziende dispongono più facilmente di risorse manageriali e finanziarie per rispondere alla concorrenza internazionale, le PMI spesso affrontano l'internazionalizzazione in un modo destrutturato.

In particolare manca l'intenzione di impegnarsi strategicamente nelle attività di sviluppo dei mercati esteri e di perseguire profitti attraverso una **gestione non occasionale dei rapporti con gli altri paesi**.

Le PMI, nonostante la loro dimensione, **possono invece investire consapevolmente in un processo di internazionalizzazione** e per la stragrande maggioranza delle aziende questa è una strada obbligata per assicurare continuità ed autonomia.

Per **gestire processi di internazionalizzazione** non esistono ricette generalizzabili. Tuttavia è possibile delineare un percorso metodologico che aiuti il management a interrogarsi, di volta in volta, in merito agli snodi critici della crescita internazionale. La PMI in particolare deve considerare **dieci aree decisionali** che rispondono a delle precise domande strategiche:

1. l'azienda deve crescere?
2. la crescita attraverso l'internazionalizzazione è il modo più corretto?
3. se sì, quando è il momento opportuno per iniziare questo processo?
4. quali sono i mercati più attrattivi?
5. qual è la modalità di ingresso più conveniente?
6. quali sono i modelli di business e le strategie funzionali locali appropriati?
7. a quale velocità è opportuno penetrare il mercato?
8. quando è conveniente affrontare il mercato estero successivo?
9. qual è l'architettura organizzativa più adatta?
10. qual è il grado ottimale di internazionalizzazione? È vero che le imprese che esportano di più sono anche quelle che conseguono i migliori risultati?

Un management competente e consapevole rappresenta sicuramente un vantaggio per competere sui mercati esteri. Occorre altresì rendere efficiente la struttura attraverso l'organizzazione dell'ufficio estero che deve interagire con le funzioni dell'azienda, per garantire un lavoro di supporto alle forze di vendita e offrire il miglior servizio alla clientela estera.

Qualsiasi sia la dimensione dell'azienda è opportuno **stanziare un budget per l'ufficio export**. I fondi assegnati dovrebbero coprire le spese per le missioni estere, le fiere di settore, le traduzioni, realizzate da professionisti madrelingua o da personale competente, la formazione periodica del personale.

Un passo importante per un'azienda che già opera sui mercati internazionali per effettuare un forte cambiamento organizzativo è l'inserimento di **profili professionali dedicati allo sviluppo dei mercati esteri**. Se l'attenzione data all'estero da una figura chiave, adeguatamente formata, inizia a generare i risultati sperati, il passaggio successivo è quello di avviare la costruzione di una **funzione commerciale dedicata**. Una scelta ben funzionante è quella di selezionare **personale straniero, ma residente in Italia, di nazionalità e cultura vicina a quella dei paesi target**. Non occorre pensare a figure particolarmente competenti da un punto di vista tecnico o commerciale: si tratta di profili impiegatizi, capaci di relazionarsi in fase di vendita poiché in grado di capire culturalmente l'interlocutore.

Questo garantisce la possibilità di esercitare una **mediazione culturale tra il cliente e l'impresa italiana**.

Ultimo elemento, ma di fondamentale importanza, è il **superamento delle resistenze organizzative di gran parte delle funzioni aziendali**. Quanto più si sviluppa il versante estero in chiave di marketing e vendite, quanto più si rende necessario un adattamento delle altre funzioni alle esigenze introdotte dallo sviluppo internazionale.

Dalla progettazione alla produzione, alle certificazioni, alla logistica, alle pratiche doganali e amministrativo-contabili, sono molteplici le aree, anche di micro attività, che si devono adattare alle sollecitazioni che il processo di internazionalizzazione dei mercati di sbocco impone.

Le specificità dettate dalle differenze tra i paesi, ma anche le esigenze di clienti nuovi, impongono che tutta la struttura sia capace di abbandonare le consuetudini di lavoro cumulate nel corso degli anni nel territorio nazionale. Per comodità, per la difesa delle proprie posizioni, per mentalità un po' chiusa, alcuni collaboratori potrebbero rallentare il processo di cambiamento entrando in conflitto con gli altri colleghi assunti proprio per promuovere l'internazionalizzazione. È in questi casi che **la direzione aziendale deve intervenire mantenendo fede al disegno strategico**. Tutte le attività aziendali, anche quelle più elementari e accessorie, ma soprattutto le persone che le svolgono, devono essere condotte ad agire secondo i nuovi standard, senza troppo spazio per compromessi e attendismi. Le resistenze individuali devono essere superate facendo leva sull'interesse superiore, sul bene comune rappresentato dalla continuità dell'azienda.

L'effetto combinato di questi cambiamenti determina una vera e propria **metamorfosi nell'impresa che, anche se di tipo imprenditoriale e familiare, cambia pelle per adeguarsi allo sviluppo internazionale** e, con questi nuovi connotati, può alimentare l'ulteriore crescita innescando un circuito virtuoso di allargamento progressivo della sfera di azione.

Prodotto/Servizio

L'azienda ha identificato i prodotti più adeguati ai mercati obiettivo, selezionando le referenze a maggior valore aggiunto con caratteristiche peculiari che possano facilitare l'ingresso in un nuovo mercato.

La buona parte delle attività per la realizzazione del prodotto sono effettuate internamente all'azienda. Questo le consente di potersi garantire marginalità più elevate, indipendenza dai fornitori e maggiori garanzie sulla qualità del prodotto offerto. Il prodotto ha caratteristiche tali da non risentire troppo della concorrenza legata a prodotti simili.

Il prodotto è in una fase di crescita per cui sussistono ancora margini di sviluppo interessanti soprattutto con riferimento ai mercati esteri. Questa fase ha un'importanza critica per la sopravvivenza del prodotto, perché le reazioni della concorrenza al suo successo durante questo periodo ne influenzeranno l'ulteriore incremento.

La gestione del trasporto da parte dell'azienda con un imballaggio adeguato aggiunge valore alla proposta commerciale, soprattutto se compresa nell'offerta.

L'attenzione alle esigenze del mercato è una variabile importante per l'impresa che è, quindi, disponibile a modificare il prodotto per adattarlo alle stesse.

E' possibile incrementare la capacità produttiva senza ricorrere ad ulteriori investimenti.

Il manuale di procedure interne volte alla qualità, le certificazioni richieste dalla tipologia di prodotto o dal mercato obiettivo e la disponibilità ad accogliere eventuali ispezioni anche da parte di potenziali clienti, sono elementi importanti per raggiungere l'eccellenza dal punto vista della qualità del prodotto.

L'attenzione al customer care è elevata e l'impresa è pronta anche a supportare i clienti esteri.

Indicazioni metodologiche su come migliorare la selezione del prodotto, il pricing, la consegna ed il servizio post vendita, ai fini dell'apertura sui mercati internazionali

Con riferimento al **prezzo del prodotto** ed al suo **posizionamento sui mercati esteri**, è importante tenere in **considerazione il pricing** che si applica, con riguardo al **ciclo di vita del prodotto** ed ai **vari passaggi** che il bene deve fare per arrivare al paese di destinazione.

Il prezzo è funzione del valore che si attribuisce al bene e che si sta soprattutto trasmettendo: è fondamentale quindi comprendere come il prezzo sia lo specchio del valore percepito dal mercato. Man mano che un **prodotto percorre il proprio ciclo**, le **strategie** riguardanti la concorrenza, il pricing, la distribuzione, la promozione e le informazioni sul mercato obiettivo devono essere **periodicamente riviste** ed eventualmente modificate.

Sulla base delle classificazioni legate al ciclo di vita del prodotto (introduzione, sviluppo, maturità e declino) rispetto al mercato obiettivo, **è necessario quindi valutare come lo stesso si posiziona rispetto alla concorrenza**, sia in termini di valore, sia come differenziazione reale o percepita dal mercato e occorre lavorare su queste peculiarità nel momento in cui si definisce la strategia di entrata.

Una volta identificato il prodotto, l'aspetto successivo che è importante determinare è la sostenibilità dell'export: il prezzo massimo che il mercato è in grado di accettare è superiore al margine di contribuzione?

In pratica: **per l'azienda vendere all'estero produce effettivamente un margine positivo?**

Per "**margine di contribuzione**" si intende il margine che resta all'azienda togliendo dal ricavo le seguenti spese:

- eventuali provvigioni ad agenti,
- spese per dazi e dogane,
- eventuali spese di trasporto,
- costi variabili di produzione.

Di fatto è possibile farsi una prima idea con riferimento alle prime tre voci sopra indicate.

Se la cifra raggiunta è inferiore ai costi che occorre sostenere per materie prime e produzione, chiaramente il mercato di interesse non è abbordabile.

I dati che bisogna considerare sono i seguenti.

PV = prezzo di vendita che è possibile spuntare sul mercato obiettivo

Tale prezzo è ricavabile partendo da quello applicato sul mercato interno, analizzando poi i prezzi della concorrenza sul mercato obiettivo e facendo analoghe considerazioni sul prezzo di mercato.

Percentuale = provvigione ad agenti locali

Oltre che altri costi legati ad un supporto alla vendita del prodotto.

D&D = dazi e dogane

Valutando sia imposte doganali, sia spese connesse ad operazioni di sdoganamento della merce.

ST = spese di trasporto

Spese per trasportare la merce dal magazzino al luogo indicato dal cliente, a seconda che siano o meno incluse nel prezzo.

CV = costi variabili del prodotto.

Possono essere legati ad un incremento di produzione o ad accorgimenti per adattare il prodotto al mercato di riferimento.

La formula da considerare è:

$$PV - (\text{Percentuale} + D\&D + ST) > CV$$

Posto che questo margine sia positivo, si deve considerare se sia sufficiente a coprire gli investimenti complessivi.

Con riferimento alle spese di trasporto, è fondamentale calcolare quelle di spedizione, avvalendosi di partner affidabili. Secondo l'articolo 30 della Convenzione di Vienna, il venditore è tenuto a consegnare la merce al compratore, fornendo i relativi documenti atti a trasferirne la proprietà alle condizioni previste dal contratto.

È importante, a questo punto, conoscere gli elementi base della logistica per rispettare tale articolo. Lo standard contrattuale internazionale è stabilito dagli **Incoterms** (International commercial terms) creati dall'ICC (International Chamber of Commerce) che definiscono in modo univoco diritti e doveri dei vari soggetti coinvolti nell'operazione di spedizione o trasferimento di beni fisici da una nazione all'altra. Le regole **rappresentate da acronimi di 3 lettere sintetizzano in questi passaggi** il processo di spedizione:

- mittente = esportatore
- dogana di esportazione

- fase di trasporto (porto/autoporto/aeroporto di prelievo e di destinazione)
- dogana di importazione
- destinatario = importatore

gli **attori coinvolti** oltre ai venditori e agli acquirenti sono i **trasportatori**, le **dogane** e l'**assicuratore**.

A **seconda delle condizioni definite**, che sono oggetto di contrattazione tra le parti e potranno anche dipendere dalle specificità del settore merceologico, dalla forza contrattuale dei soggetti e dalle abitudini in uso nel paese di destinazione, **saranno stabiliti la ripartizione di responsabilità**, il trasferimento di rischi, le prove di consegna e i documenti di trasporto, l'imballaggio, le ispezioni ecc.

I termini sono stati rivisti nel 2000 (da cui la denominazione Incoterms 2000), mentre l'ultima revisione dell'accordo è stata effettuata nel 2010 ed è entrata in vigore il 1° gennaio 2011, per cui da quella data la denominazione corretta da utilizzare è Incoterms 2010.

Nell'edizione 2000 i termini sono stati raggruppati in quattro diverse categorie di base, designate dalla lettera iniziale delle rispettive sigle. Tali sigle iniziano indicando l'unico termine secondo il quale il venditore deve mettere a disposizione del compratore la merce presso i propri locali (**il termine "E"**: EXW), segue il gruppo dei termini in base ai quali il venditore deve consegnare la merce al vettore nominato dal compratore (**i termini "F"**: FCA, FAS e FOB), si continua con i termini in base ai quali il venditore deve stipulare il contratto di trasporto, ma non sopporta i rischi di perdita o di danni alla merce o le spese aggiuntive derivanti da fatti avvenuti dopo l'imbarco e la spedizione (**i termini "C"**: CFR, CIF, CPT e CIP), infine ci sono i termini secondo i quali il venditore deve sopportare tutte le spese ed i rischi per portare le merci fino al paese di destinazione (**i termini "D"**: DAF, DES, DEQ, DDU e DDP).

Con la nuova revisione è stata specificata la divisione dei termini in base a soli due gruppi, utilizzabili in base al mezzo di trasporto scelto: le rese **FAS, FOB, CFR e CIF** sono destinate in esclusiva all'uso nei **trasporti marittimi**, mentre le restanti possono essere utilizzate anche per qualsiasi altro tipo di trasporto. Questa classificazione sostituisce la precedente che raggruppava le rese in quattro gruppi, dipendenti dalle suddivisioni dei costi tra venditore ed acquirente.

Le altre modifiche più rilevanti introdotte con l'edizione **2010** riguardano la riorganizzazione di quello che era il gruppo "D" con l'**abolizione** delle sigle **DAF** reso frontiera, **DES** Reso ex-ship, **DEQ** Reso Banchina e **DDU** Reso non sdoganato e l'**introduzione** delle nuove **DAP** (Delivered At Place) e **DAT** (Delivered At Terminal) che le sostituiscono.

Riassumendo, la divisione in gruppi in vigore dal 2011 è la seguente:

Gruppo E

EXW Franco Fabbrica

Gruppo F

FCA Franco Vettore

FAS Franco Lungo Bordo

FOB Franco a Bordo

Gruppo C

CFR Costo e Nolo

CIF Costo, Assicurazione, Nolo

CPT Trasporto Pagato fino a ...

CIP Trasporto e Assicurazione Pagati fino a ...

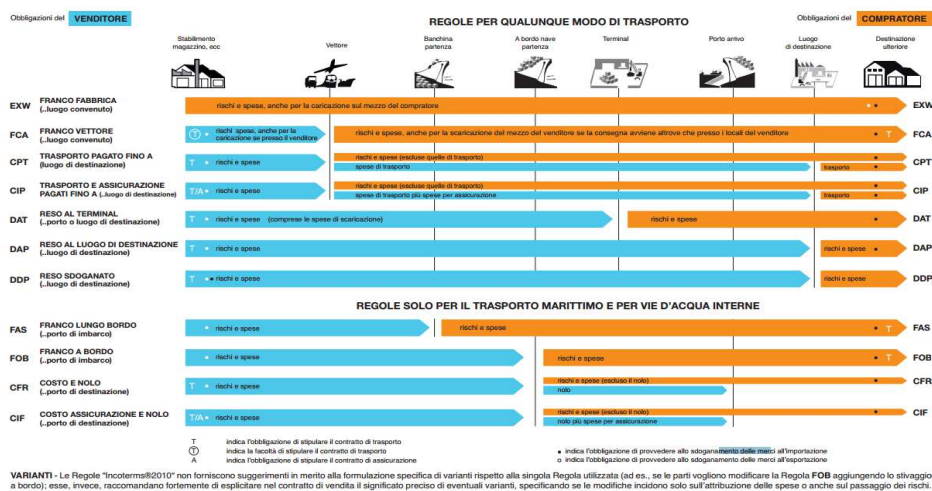
Gruppo D

DAP resa a luogo di destinazione

DAT consegna al terminal

DDP Reso Sdoganato

Il grafico riassume i significati dei principali acronimi e la relativa ripartizione di responsabilità tra le parti.



Quando un'azienda si affaccia sui mercati esteri, inizialmente predilige una consegna franco fabbrica, per evitare rischi di trasporto o preferisce accordarsi per una consegna in un interporto in cui il compratore magari fa un groupage di diversi fornitori (è il caso, per esempio, di beni di consumo quali alimentari o abbigliamento). In altri casi **includere il trasporto o almeno una parte di esso**, fino ad esempio alla dogana in entrata, **diventa un valore aggiunto alla fornitura**, che permette al venditore di distinguersi dalla concorrenza.

Nel "viaggio della merce" è quindi importante definire:

1. **imballaggio ed etichettatura:** fase critica, soprattutto per chi non è avvezzo alla spedizione. Oltre ai consigli che si possono trovare sui siti specializzati, soprattutto quando si tratta di spedizioni speciali legate a beni deperibili o infiammabili, o ancora prodotti meccanici, è bene confrontarsi con uno spedizioniere esperto e specializzato nel settore di riferimento. In particolare per determinati prodotti, es. alimentari, spesso sono richieste indicazioni specifiche da riportare nell'etichetta con riferimento ad ingredienti e modalità di conservazione che devono anche essere tradotte obbligatoriamente nella lingua del paese di destinazione
2. **documentazione necessaria per la spedizione:** è fondamentale considerare la documentazione di accompagnamento del bene che si intende spedire e soprattutto valutare i tempi necessari per l'ottenimento della stessa, soprattutto nel caso in cui siano necessari permessi particolari. Normalmente per spedire all'estero occorre la lettera di vettura (una sorta di bolla di accompagnamento) con le informazioni necessarie e per identificare la merce e la sua destinazione. Per spedizioni extra UE è necessario aggiungere anche la fattura commerciale o pro forma. In funzione del tipo di merce poi, possono essere richieste dichiarazioni particolari, ad esempio su prodotti alimentari o per merce inviata solo come campionario iniziale (es. carnet ATA)
3. **tragitto:** nel caso in cui il trasporto sia parzialmente o totalmente a carico del mittente, è necessario considerare il vettore ed il mezzo più adeguato a far giungere la merce a destinazione. Generalmente chi si occupa di logistica sono:
 - i trasportatori: effettuano spostamento del bene con mezzi propri e non si occupano che del solo trasporto della merce, lasciando al mittente la responsabilità del resto. Alcuni esempi di associazioni sono: Confratrasporto FAI, FIAP Federazione Italiana Autotrasportatori Professionale ANITA
 - i corrieri e gli spedizionieri: si fanno carico dell'intera spedizione ed offrono anche una consulenza sulle formalità da espletare per far arrivare il bene a destinazione.

Se in azienda non si ha un esperto di logistica il loro supporto è prezioso in modo da evitare errori e semplificare le operazioni di consegna. La differenza sostanziale tra i due è che i corrieri (tra cui rientra anche Poste italiane) si occupano di colli di dimensioni contenute, mentre gli spedizionieri seguono volumi elevati di beni da spedire ed offrono servizi di logistica più complessi

4. **dogane:** per spedizioni comunitarie basta la lettera di vettura visto che il regime doganale è unico. Si devono valutare i **documenti da presentare per l'uscita dall'UE** per attestare il tipo di merce e la destinazione finale ed in questo le Agenzie doganali territoriali possono essere d'aiuto. Per lo sdoganamento poi, il tempo ed i documenti possono variare molto a seconda del singolo Paese e tengono conto dei termini locali in materia di dazi, importazioni ed eventuali restrizioni su specifici prodotti. Anche in questo caso è bene considerare tali tempi medi e valutare se lasciare l'incombenza dello sdoganamento al distributore locale, più avvezzo a tali pratiche.

Una volta raccolti i dati per calcolare il margine di contribuzione e quindi la profittabilità del progetto, è importante valutare documenti, tempi, ecc.

La seguente tabella può essere utile per riassumere i diversi passaggi.

Fase	Responsabilità	Costi	Tempi	Documenti/enti coinvolti
Predisposizione spedizione				
Imballaggio				
Presa in carico/consegna				
Dogana in uscita				
Transito				
Dogana in entrata				
Trasporto a destino				

Altri punti importanti sono la possibilità di **far fronte a richieste più elevate**, grazie ad un'**elasticità produttiva** o alla **possibilità di ricorrere a terzisti esterni**. Sembra un aspetto banale, ma se l'azienda non potesse far fronte a richieste crescenti, o comunque non valutasse eventuali investimenti da sostenere per tale evenienza, potrebbe poi non rispondere in tempi utili alle esigenze del mercato.

Allo stesso modo, **l'essere aperti a possibili modifiche o variazioni**, aggiustamenti per rendere il prodotto adeguato alle richieste del mercato obiettivo, **può essere un quid in più che permette di far percepire l'azienda come flessibile e capace di andare incontro alle esigenze del cliente**. Ovviamente tutto è da calarsi con riferimento al settore di appartenenza, ma spesso semplici modifiche anche solo nella presentazione del prodotto stesso, sono fondamentali per migliorarne la percezione e spuntare magari un prezzo migliore.

Esportare non significa effettuare una vendita all'estero e ritenersi soddisfatti del risultato: questa scelta non solo brucia opportunità, ma contribuisce a gettare cattiva luce sulle aziende italiane spesso percepite come poco affidabili e poco strutturate per **garantire una continuità di servizio**.

Vendere all'estero significa **potenziare il servizio** sia con riferimento alla vendita del prodotto, sia per quanto concerne il servizio post vendita. Se in alcuni casi è imprescindibile offrirlo, soprattutto con riferimento a prodotti tecnici, macchinari ecc. dove per poter entrare in un mercato è fondamentale fornire un servizio di installazione, manutenzione, avvalendosi in alcuni casi di partner locali debitamente formati, anche nell'ipotesi in cui l'azienda tratti beni di consumo è opportuno avere la volontà comune di non lasciare soli i clienti o meglio offrire la parte di "supply chain" oltre confine.

È importante quindi porsi delle domande: l'azienda è in grado di rispondere a semplici quesiti dei clienti quali come lavare un capo delicato, come conservare un vino pregiato o con quali pietanze abbinarlo, o come sostituire il cuscinetto in una pressa?

O ancora, l'impresa riesce a rispondere rapidamente ad un distributore in merito ad una fattura, o alla spedizione di un particolare prodotto?

Il servizio è un potente strumento di vendita oltre che di promozione perché va a toccare uno dei sentimenti più profondi del cliente: la **paura di essere abbandonato**, quando non addirittura truffato. **Esserci dopo la vendita** per rispondere ad una semplice domanda sul prodotto, piuttosto che offrire una assistenza tecnica dove necessario, ci **mostra come partner affidabili**.

Le nuove tecnologie possono essere utili in tal senso, permettendo ad esempio di **creare una sezione dedicata nel sito con delle FAQ da mettere almeno in lingua inglese**, piuttosto che consentendo di **integrare manualistica specifica con video esplicativi** dove le immagini aiutano anche a ridurre i problemi legati alla lingua, diventando dei forti elementi distintivi per essere percepiti come azienda che offre un servizio in più al proprio cliente.

Riassumendo è quindi opportuno monitorare la vita del prodotto sul mercato obiettivo valutando se:

- è adeguato per il mercato obiettivo?
- è possibile migliorarlo per renderlo più consono all'uso locale o ai gusti? Cosa sembra funzionare e cosa meno?
- si può modificare la confezione per renderla più appealing o ridurre l'ingombro? Occorre cambiare packaging?
- le consegne sono puntuali o si corre il rischio di creare delle rotture di stock mettendo in difficoltà il partner locale?
- il sistema aziendale di ordinazione e fatturazione è agevole o complesso?

Clientela e Mercato

L'azienda ha un'area di azione piuttosto ampia e può contare su un portafoglio clienti adeguato. E' forte l'attenzione sia nei confronti della fidelizzazione del cliente sia nello sviluppo di new business. L'azienda conosce il proprio mercato, le opportunità e le minacce, e ha consapevolezza di quali sono i principali concorrenti. Questo è un punto di partenza adeguato per intraprendere azioni e decisioni strategiche corrette nella pianificazione del processo di internazionalizzazione.

La composizione del fatturato rispetto al numero di clienti è tale da permettere un'adeguata diversificazione del rischio di credito e non avere problemi di dipendenza specifica da uno o più clienti.

L'azienda persegue una politica commerciale attiva, pianificando contatti commerciali in modo sistematico, anche tramite l'utilizzo di più canali.

Anche con riferimento ai mercati esteri, l'azienda è attiva nello sviluppo di new business arrivando a contattare un discreto numero di potenziali partner al mese.

Le funzioni commerciali e la gestione della relazione col cliente sono affidate ad un ufficio commerciale preposto. Questo modello organizzativo è adeguato al fine di soddisfare le richieste di una clientela anche internazionale e di poter sviluppare nuovi contatti.

La percentuale di conversione delle offerte in ordini testimonia una buona capacità di risposta alle esigenze del mercato e di interpretazione dei bisogni della propria clientela.

Il livello di conoscenza dei propri competitor è buono sia con riferimento al mercato domestico, sia per quanto concerne i mercati internazionali.

L'azienda conosce perfettamente gli eventi fieristici internazionali di riferimento per il proprio settore di appartenenza.

I clienti attuali e prospect sono gestiti attraverso un sistema informatizzato (CRM). Questo permette di tracciare in modo efficace le interazioni nonché di realizzare delle campagne promozionali targettizzate.

Scelta del mercato obiettivo

Per orientare l'azienda verso l'individuazione dei mercati esteri più attrattivi sulla base delle proprie caratteristiche e del proprio settore merceologico è possibile ragionare su alcuni fattori rilevanti emersi nel corso dell'analisi interna. Nella scelta del mercato obiettivo, in particolare, gli indicatori più influenti per l'azienda possono essere:

- l'interscambio commerciale con l'Italia
- il trend di crescita delle esportazioni verso il mercato obiettivo

Indicazioni metodologiche su come migliorare la selezione dei mercati, dei canali distributivi e dei potenziali clienti, ai fini dell'apertura sui mercati internazionali

Partendo dal presupposto che l'**azienda ha una buona conoscenza del mercato di riferimento**, è importante **allargare l'analisi ai mercati obiettivo** in modo da individuare correttamente **nuovi sbocchi**.

E' quindi buona prassi, al fine di stabilire una **corretta strategia di entrata**, stilare un elenco che permetta di confrontare tra loro, con logica, i Paesi che sembrano interessanti per la crescita dell'azienda così da poter definire una lista di precedenza.

E' opportuno **definire dei parametri di valutazione** che tengano conto sia dei costi sia delle prospettive offerte dal mercato obiettivo, nonché le difficoltà di gestione dello stesso.

E' utile predisporre una tabella di confronto che permetta di valutare le seguenti variabili:

- Mercato,
- Concorrenza,
- barriere (dogane ecc.)/facilitazioni,
- logistica.

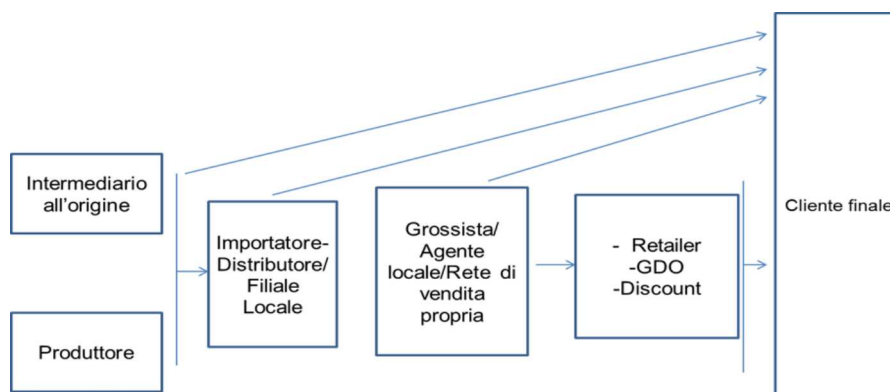
E' possibile ricorrere a servizi che consentono di valutare e confrontare i mercati, analizzandone le potenzialità. Lo strumento "**Primo Orientamento**" permette una **comparazione di indici** tale da valutare alcune delle variabili sopra indicate, in modo da individuare i mercati obiettivo più appetibili tra cui poi selezionare il più interessante, sulla base di ulteriori approfondimenti legati, ad esempio, a barriere o facilitazioni presenti nei mercati selezionati.

E' inoltre importante, per stabilire una corretta strategia di entrata sui mercati internazionali, valutare quali sono gli adeguati **canali di vendita** e come trovarli.

Si devono quindi considerare aspetti di marketing, legali e logistici. Per scegliere il miglior canale distributivo si deve **partire dal posizionamento che si vuole dare al prodotto/servizio** precedentemente identificato, e quindi definire a quali clienti rivolgersi: quali sono le abitudini degli stessi? Dove sono situati?

L'aspetto più importante da considerare è come raggiungere i clienti. Più che la tradizionale divisione in mondo B2B (Business to Business) e B2C (Business to Consumer), ciò che più conta è **capire se il contatto debba essere diretto o se invece possa essere mediato da una catena distributiva più o meno lunga**.

Ovviamente **questo dipende dal prodotto** che l'azienda vende **e dalla geo-localizzazione dei clienti** medesimi (sono concentrati nella capitale e poche altre città? Sono polverizzati nel paese?) e può subire alcune variazioni in funzione delle abitudini della nazione considerata e della strategia di marketing.



Un secondo punto da considerare sono **le implicazioni di natura legale** concernenti *liability* e *responsabilità oggettiva* per comprendere se conviene mantenere e come, le distanze tra la casa madre ed il prodotto esportato.

Per decidere è importante tener conto ad esempio dei seguenti fattori:

- **struttura del mercato** di riferimento e **grado di sviluppo** dello stesso: molti clienti diffusi piuttosto che pochi e specifici. Sulla base dello sviluppo attuale e previsionale si può valutare il tipo di struttura distributiva da realizzare in loco,
- **rischi contrattuali**: valutare se sono tali da richiedere una presenza istituzionale in loco o meno. Qui entra in gioco il discorso della liability o responsabilità civile che in alcuni mercati, es. USA, può portare a conseguenze pesanti per l'azienda per cui, per taluni prodotti, può valer la pena avere una filiale su cui scaricare le responsabilità,

- **abitudini locali:** si preferisce avere un referente locale con cui trattare, la figura dell'agente come si è abituati a considerarlo in Italia non esiste, oppure è necessario offrire un servizio di assistenza post vendita per cui il distributore deve avere anche competenze tecniche,
- **costi per seguire il mercato dall'Italia:** valutare se sono o meno eccessivi e se il tipo di prodotto venduto è eventualmente commercializzabile anche tramite catalogo a distanza. Un primo test di mercato, in questo caso, potrebbe anche essere la Rete, tramite delle soluzioni di e-commerce.

Una volta definito il giusto canale commerciale è importante definire **come approcciare l'intermediario o il cliente finale**. L'utilizzo di **motori di ricerca** (pagine gialle del mercato o motori specifici quali Gigablast, Bing, Kartoo, ecc.), **riviste di settore**, **associazioni di categoria o settoriali o ancora Blog e Forum** possono essere dei canali low cost in cui fare una prima ricerca di potenziali partner.

La **partecipazione a Fiere Internazionali di settore** anche come visitatore inizialmente, può costituire una testa di ponte in loco. E' importante **definire una strategia precisa** per mettere a frutto l'investimento definendo anche **azioni di follow up** a seguito della partecipazione, in modo da tenere vivi i contatti, eventualmente avvalendosi del supporto della rete distributiva locale.

Strumenti promozionali

L'azienda possiede tutti i presupposti per una buona presentazione anche sui mercati internazionali. Un sito aggiornato in maniera costante e professionale può rappresentare un'ottima vetrina. Occorre, tuttavia, porre l'attenzione sui contenuti degli strumenti di comunicazione che in maniera chiara ed efficace dovrebbero evidenziare i punti di forza dell'azienda e del prodotto.

Il sito aziendale in lingua inglese è un requisito imprescindibile per poter avviare un dialogo con interlocutori internazionali siano essi operatori professionali oppure consumatori finali. La mancanza di questo requisito preclude all'azienda la possibilità di presentarsi efficacemente ad interlocutori esteri.

La strategia di promozione sui mercati esteri prevede un numero adeguato di presenze a fiere di riferimento per il settore. La partecipazione agli eventi fieristici internazionali è una attività di primaria importanza non solo ai fini promozionali dell'azienda e per sviluppare nuove relazioni, ma rappresenta anche un'occasione per conoscere la concorrenza, per cogliere i trend emergenti nel settore, le innovazioni e le caratteristiche del mercato di riferimento qualora l'evento si svolga in un paese in cui l'azienda non è ancora presente.

L'azienda sostiene la propria notorietà e il posizionamento dei propri prodotti anche attraverso attività di web marketing pianificate con regolarità. La strategia di comunicazione online si traduce in un progetto finalizzato a far ottenere al sito la massima visibilità. Portare il sito web ai primi posti nelle pagine dei risultati di un motore di ricerca significa renderlo più visibile di quelli dei concorrenti, e quindi preferibile. E' importante definire precisi obiettivi che l'azienda intende perseguire attraverso gli strumenti e le attività di web marketing e, soprattutto, è necessario monitorare costantemente i risultati per poter raggiungere risultati effettivi e duraturi.

Indicazioni metodologiche su come migliorare i propri strumenti di comunicazione

Il sito, quando è progettato in **stretta collaborazione tra l'agenzia di comunicazione e l'azienda**, produce risultati concreti. La collaborazione è fondamentale perché mentre l'agenzia conosce le regole di un'efficace comunicazione e le sa applicare all'ambiente internet, l'azienda conosce i suoi prodotti, i suoi clienti e gli obiettivi che vuole raggiungere.

Un sito costruito in questo modo è efficace e contribuisce, in collaborazione con tutti gli altri strumenti di comunicazione (come pubblicità, cataloghi, depliant ecc.), a far conoscere l'azienda e i suoi prodotti e a vendere.

La **valutazione del sito internet** parte dal presupposto che gran parte delle ricerche dei possibili utenti finali comincia da internet. Essere presenti in rete e sapersi far trovare è ormai un'attività necessaria per tutte le imprese.

Si consiglia pertanto di effettuare una breve **verifica dell'efficacia del sito web per l'export**, effettuando una analisi che prenda in considerazione:

1. I paesi che effettuano le maggiori ricerche per keywords adatte all'azienda.
2. La presenza su Google.
3. I risultati del sito in termini di performance.
4. L'adattabilità del sito web ai dispositivi mobile.

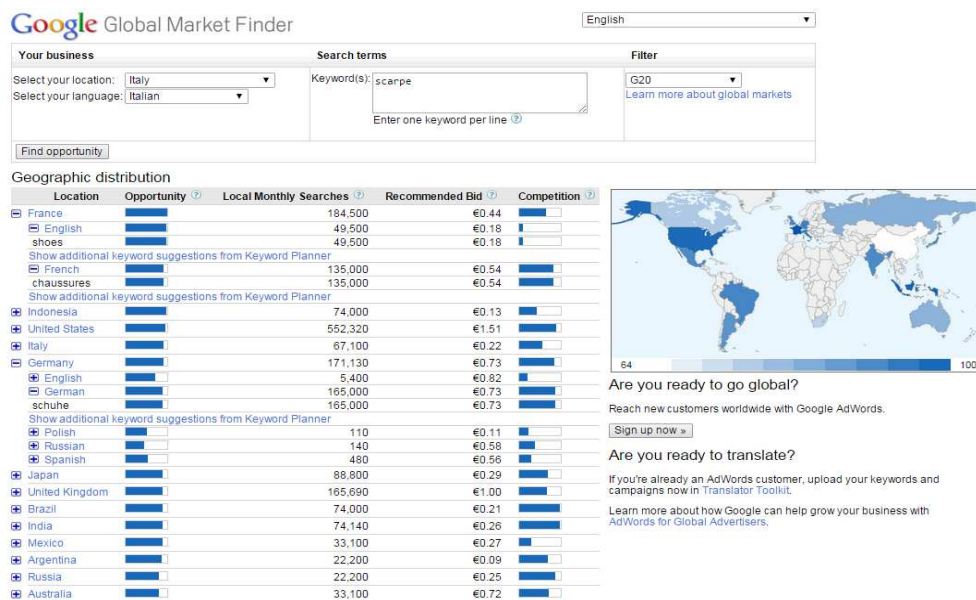
Le verifiche suggerite utilizzano **strumenti online gratuiti** facilmente consultabili e comprensibili.

L'**analisi delle ricerche mediante keywords** parte dalla messa a fuoco di almeno tre parole chiave con le quali l'azienda intende essere identificata. Un esempio può essere l'utilizzo dei termini "scarpe", "borse" e "accessori" per un'azienda che tratta pelletteria.

Le keywords utilizzate saranno inserite nell'apposito form reperibile al link <https://translate.google.com/globalmarketfinder/g/index.html> avendo cura di selezionare la lingua e il paese di appartenenza.

Lo strumento **Global Market Finder** permette di **capire come e dove si cercano i prodotti sui mercati internazionali** e restituisce una mappa di ranking che raffigura i paesi nei quali gli utenti effettuano il più alto numero di ricerche su google utilizzando le parole chiave selezionate.

La mappa è corredata da una tabella che riporta il numero di interrogazioni effettuate per paese e la lingua nella quale le ricerche vengono effettuate. Quest'ultimo dato è molto interessante perché consente di **comprendere se è necessario prevedere la realizzazione di un sito in lingua locale** per presentarsi su un dato mercato. Un esempio significativo è rappresentato dalla Germania: gli utenti tedeschi utilizzano quasi esclusivamente le parole chiave nella propria lingua madre. Quindi per aumentare la propria reperibilità in Germania è fortemente consigliato disporre di un sito web in tedesco.



La semplice ricerca su Google permette anche di **monitorare le performance dell'azienda in confronto ai competitor diretti sia in Italia sia all'estero**. L'azienda compare nelle prime pagine di Google digitando le keywords identificate? Chi compare nelle prime posizioni? Sono competitor italiani o esteri?

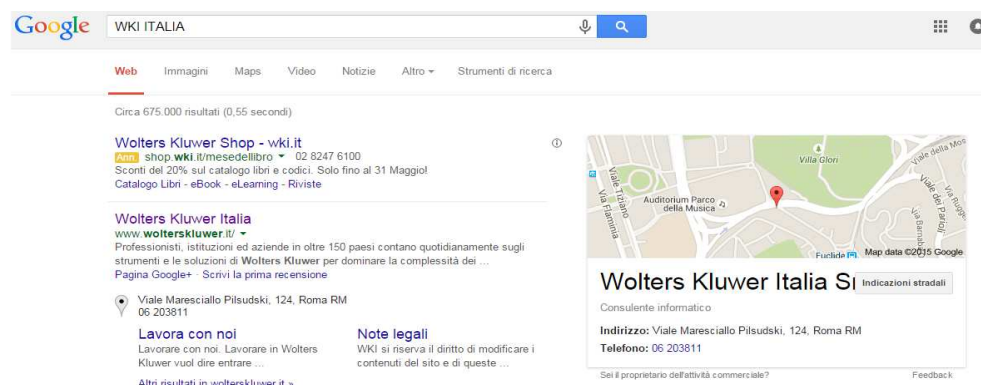
E' interessante verificare la presenza sul principale motore di ricerca mondiale "Google" anche digitando il nome aziendale (o la url del sito). L'azienda appare al primo posto? Sta utilizzando **Google My Business**?

Quest'ultimo è uno **strumento gratuito che permette di visualizzare le informazioni relative alla propria attività** nella Ricerca Google, su Maps e Google+ in modo che i clienti possano trovare l'azienda, indipendentemente dal dispositivo che stanno utilizzando.

Google My Business è basato su 3 semplici idee:

- dare **visibilità alle attività commerciali** online in una realtà social e mobile ricca di interazioni,
- aiutare le attività ad avere successo consentendo loro di **creare e monitorare l'identità aziendale online**,
- un punto di accesso ai **prodotti commerciali Google** (esempio Adwords Express e +Post Ads).

Le aziende che si presentano al meglio, aggiornano i propri dati ed interagiscono con gli utenti, permettono agli utenti di avere informazioni precise e puntuali e ai brand di intercettare più clienti.



La maggior parte dei motori di ricerca determina la rilevanza di un sito attraverso la sua **popolarità su Internet**. Più siti puntano al sito aziendale, maggiori sono le probabilità di ottenere un buon posizionamento. Il servizio "Popolarità del sito" è utile per avere la consapevolezza della visibilità che il sito dell'azienda ha nella rete, nonché per rilevare il numero di Inbound Link provenienti da siti presenti nei motori di ricerca.

Utilizzando **SimilarWeb** – <http://www.similarweb.com/> è possibile sapere quanti siti contengono il link dell'azienda nelle loro pagine, realizzando poi, a pagamento, analisi approfondite in tal senso, in modo da capire quali sono in modo più dettagliato.

È facile intuire che se il sito è ritenuto valido, altri siti possono decidere di puntare un link verso alcune sue pagine. Questi link sono importanti e concorrono ad aumentare il PageRank della vostra pagina web.

Il **PageRank** è un **indice di importanza** che Google attribuisce a ciascuna pagina ed è calcolato in base al numero di link sul web che puntano ad essa. Il suo valore, che va da 1 a 10, è influenzato anche dall'indice di importanza delle pagine che offrono il link. Le pagine che hanno un PageRank più alto, a parità di altri elementi, ottengono una posizione migliore tra i risultati di una ricerca.

Sarebbe opportuno lavorare affinché siti qualificanti puntino dei link verso il sito aziendale: acquistando ad esempio dei banner, o inserendo schede prodotto o presentazioni aziendali in portali di settore.

Similarweb è utilizzabile anche **per fare Benchmarking di siti di competitor**. Lo strumento permette di comparare il proprio sito e le proprie apps con quelli dei propri competitor italiani ed esteri. Si consiglia di paragonare la propria presenza web con quella di almeno 3 competitors.



Il sito aziendale deve essere **“responsive”**, ossia adatto per chi lo legge anche via mobile. E' molto importante avere un sito web funzionale anche per chi lo visita attraverso il piccolo schermo di uno smartphone o di un tablet

Per verificare che il proprio sito sia **mobile-friendly** è possibile utilizzare lo strumento Google Developers – Page Speed Insights – <https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/?hl=it>.

Una volta inserita la URL del proprio sito lo strumento lo analizza restituendo un punteggio globale da 1 a 100 sia per desktop che per dispositivi mobili. Per i device desktop lo strumento restituisce il punteggio e una serie di suggerimenti. Per i device mobili valuta invece l'esperienza dell'utente e la velocità. Vengono forniti anche accorgimenti tecnici per migliorare la fruibilità dei contenuti.

In generale i siti mobile-friendly:

- non utilizzano software problematici per i dispositivi mobile, come Flash,
- presentano un testo scritto leggibile senza far uso di zoom,
- impaginano tutti i contenuti nella schermata, senza che sia necessario scorrere orizzontalmente o zoomare per visualizzarli,
- distanziano i link l'uno dall'altro in modo da poterli selezionare correttamente senza cliccare su quello sbagliato.

Internet, a differenza di altri strumenti promozionali, **permette di essere misurato**. Lo strumento di misurazione per eccellenza è **Google Analytics** - un pannello di controllo che rileva che cosa sta succedendo intorno al sito internet aziendale. In particolare, impostando un intervallo di date, è possibile sapere:

- quanti visitatori ha avuto il sito,
- quali pagine sono state visitate,
- quanti utenti sono ritornati e da dove sono venuti,
- quali frasi di ricerca hanno utilizzato per trovare il sito,
- quanti sono arrivati dai motori di ricerca,
- quanti sono arrivati direttamente alla URL e quanti sono arrivati da siti referenti.

Google Analytics permette non solo di misurare vendite e conversioni, ma offre anche dati aggiornati su **come i visitatori utilizzano il sito aziendale**, come sono arrivati sul sito e che cosa è possibile fare per incentivarli a tornare. I rapporti sui contenuti aiutano a capire quali parti del sito web funzionano bene e quali sono le pagine più apprezzate dagli utenti, permettendo così di creare un'esperienza migliore per i clienti attuali e potenziali.

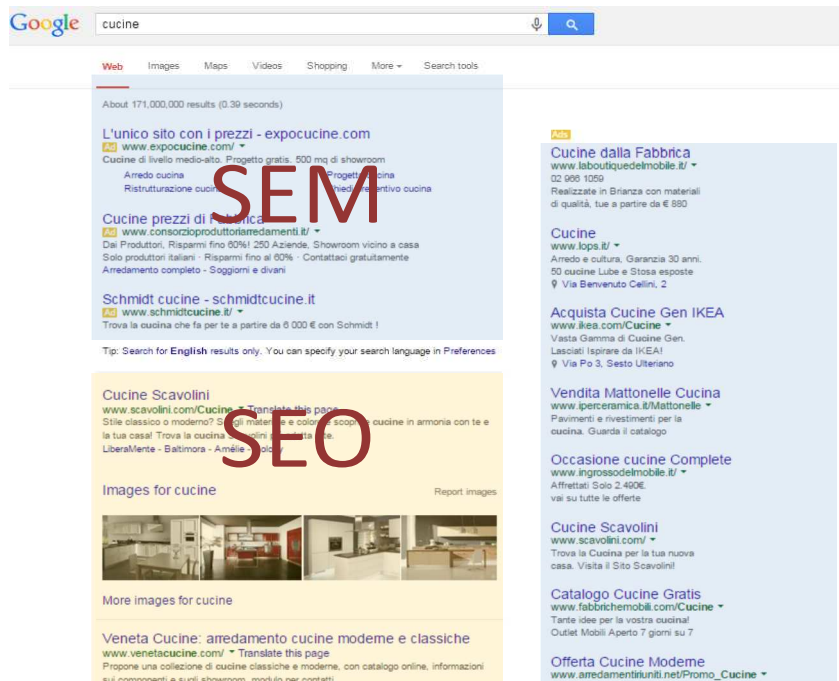
Se non si è soddisfatti delle prestazioni del proprio sito è possibile chiedere il **supporto di un'agenzia specializzata** che si attiverà per aumentare il volume di traffico (il numero di visite) che il sito web riceve attraverso i motori di ricerca.

Quando si parla di promozione siti web sui motori di ricerca, si fa riferimento principalmente a due discipline:

- la Search Engine Optimization (SEO),
- il Search Engine Marketing (SEM).

La **Search Engine Optimization** (SEO) comprende tutte quelle attività messe in atto da un professionista dei motori di ricerca allo scopo di migliorare il posizionamento delle pagine di un sito web sulle pagine dei risultati restituite dai motori di ricerca, in corrispondenza delle parole chiave ritenute più strategiche.

Il **Search Engine Marketing** (SEM) indica l'insieme delle attività di web marketing svolte per incrementare la visibilità e la rintracciabilità di un sito web attraverso i motori di ricerca. Tale disciplina, si occupa non solo di attuare diverse strategie di Web Marketing per raggiungere obiettivi in termini di reperibilità di un sito internet sui motori di ricerca, ma anche di valutare i ritorni delle singole azioni con appositi strumenti di web analysis.



Un buon **sito da export** deve trasmettere ai potenziali clienti un **messaggio qualificante** e identificativo del prodotto dell'azienda. Questo messaggio deve utilizzare un **linguaggio** in linea con lo **stile aziendale** e **comprensibile nel paese di destinazione**.

Occorre saper **raccontare la storia dell'azienda e quella del prodotto** in maniera interessante e facile da comprendere per l'interlocutore.

Competenze export

L'azienda ha una conoscenza approfondita delle principali tematiche legate all'import-export e dispone di strumenti di verifica e controllo delle procedure. Ciò costituisce un vantaggio competitivo per l'impresa perchè dispone già della cultura dell'internazionalizzazione e della logica di gestione che un'impresa deve necessariamente adottare per affrontare i mercati esteri.

È consapevole che può contare su numerosi strumenti volti a promuoverne la presenza sui mercati esteri e che questi incentivi possono favorire il superamento degli ostacoli finanziari nel processo di internazionalizzazione.

Un aspetto molto importante, che merita attenzione in una transazione commerciale con l'estero, è la definizione di come e quando sarà pagata la fornitura di un bene. Conoscere le caratteristiche, i vantaggi e svantaggi, i rischi e i costi delle singole forme di pagamento in uso nel commercio internazionale rappresenta un elemento strategico per competere con successo.

La conoscenza degli effetti e dell'importanza dell'uso degli Incoterms nelle operazioni di import export è l'espressione di una notevole attenzione posta dall'azienda sulle problematiche relative al trasporto delle merci e ai rischi connessi.

L'azienda, conoscendo la normativa sul Made in Italy, ne riconosce il ruolo strategico quale fattore determinante per accrescere l'appetibilità del prodotto sul mercato interno e internazionale.

Esistono meccanismi di controllo interno integrati tra i reparti finalizzati ad analizzare le tipologie di operazioni che l'azienda è solita porre in essere. Questa attenzione alla verifica delle procedure doganali costituisce un punto di forza.

La verifica del rapporto contrattuale con i clienti/fornitori dimostra che l'azienda è pienamente consapevole dell'importanza di un attento controllo delle condizioni contrattuali di vendita o di acquisto e che ciò consente di vedere maggiormente tutelati i propri diritti.

L'azienda è pienamente consapevole dell'importanza di un business plan internazionale ed ha già pertanto effettuato un attento studio preliminare, una valutazione a monte delle proprie potenzialità in termini di risorse finanziarie, umane e tecniche - e delle dinamiche di mercato.

L'importanza di un marchio/brevetto nel successo di un'attività è un fattore poco noto all'azienda. Questa scarsa attenzione alla tutela della proprietà industriale costituisce certamente un punto di debolezza dato che marchi e brevetti hanno una rilevanza enorme nel successo di un'attività sul mercato internazionale.

Solidità aziendale/Livello di bancabilità

Equilibrio patrimoniale

Il livello di indebitamento non elevato è positivo per l'azienda che dimostra di avere una buona autonomia finanziaria e indipendenza da fonti esterne di finanziamento. L'azienda quindi presenta un buon grado di capitalizzazione in linea con quanto chiesto dalle banche dopo Basilea 2: maggior presenza di capitale proprio (capitale di rischio) e minore indebitamento finanziario.

Equilibrio finanziario

Si ha la ragionevole confidenza che l'azienda riuscirà a remunerare i mezzi finanziari dei terzi lasciando liquidità da reinvestire in azienda e/o da distribuire ai soci/azionisti della stessa. Il margine operativo lordo infatti presenta un valore che è più del doppio di quello rappresentato dagli oneri finanziari.

Equilibrio economico

L'azienda è da monitorare in quanto presenta problemi di generazione del cash flow e quindi di rimborso dei finanziamenti. Rapportando il valore dello stesso con le risorse approntate dall'impresa per crearlo (totale dell'attivo di Stato Patrimoniale riclassificato), si evidenzia un rapporto non equilibrato che fa propendere per possibili problematiche legate o ad una gestione delle operazioni caratteristiche di esercizio (cash flow operativo) o da operazioni di gestione (cash flow extra-operazionale) legate ad acquisto di immobilizzazioni, variazioni del capitale, pagamento degli utili ai soci).

Conoscenza situazione finanziaria

Lo strumento Credit Passport® permette, grazie all'integrazione delle componenti di bilancio con fattori di rischio geo-settoriali, di indicare come, i singoli fattori di bilancio, si posizionano rispetto ai valori degli stessi di altre imprese del medesimo segmento, evidenziandone inoltre il contributo al rischio di credito dell'azienda. Questo permetterà all'impresa una migliore gestione del proprio piano strategico attraverso una gestione di scenari di liquidità diversi nel breve e nel medio periodo. Inoltre, grazie all'utilizzo dei dati di centrale rischi, lo strumento permette di trasformare informazioni comportamentali relative alla relazione banca-impresa in dati sulla solidità dell'azienda o una eventuale probabilità di insolvenza.

Per poter evidenziare la propria credibilità finanziaria è importante che l'impresa utilizzi un sistema di rating riconosciuto sia a livello nazionale, sia estero: il Credit Passport®, unione dei modelli Risk Calc e Default Metrics (che forniscono una stima della probabilità di insolvenza per le imprese italiane non quotate con un Accuracy Ratio pari a 81,4% rispetto ad una media del 60-70%), usa una tecnologia in linea con Basilea II e quindi agli ultimi standard finanziari globali. Le Banche italiane ed estere infatti, sono sottoposte alle stesse regolamentazioni ed utilizzano sistemi di rating interni in linea con il framework di Credit Passport®: Analisi Comportamentale + Analisi Finanziaria.

Grazie allo strumento Credit Passport® l'impresa può incrementare la credibilità del proprio grado di solidità finanziaria, presentandosi come potenziale partner per partecipare ad esempio a tender internazionali, piuttosto che semplicemente incrementare il proprio potere contrattuale per negoziare condizioni e tempistiche di pagamento privilegiate, o che prevedano delle scontistiche ad hoc

Il report Credit Passport® indica la capacità di una impresa di svolgere la propria attività continuando ad adempiere regolarmente alle proprie obbligazioni finanziarie nei sei mesi successivi alla redazione del documento. Il report è elaborato tenendo presente

diversi fattori finanziari e comportamentali e fornisce totale trasparenza su quali sono gli input e gli output, in questo modo sia le banche, sia gli enti erogatori di contributi, possono controllare i dati delle assunzioni di base. La metodologia è inoltre disponibile nel report, in modo che sia possibile un confronto tra sistemi e tecnologie dell'erogatore con quelli adottati dallo strumento.

Sintesi finale

L'azienda dimostra ottime potenzialità di sviluppo sui mercati internazionali, perché dispone già dei presupposti legati alle seguenti variabili:

- COMPETENZE EXPORT
- PRODOTTO/SERVIZIO

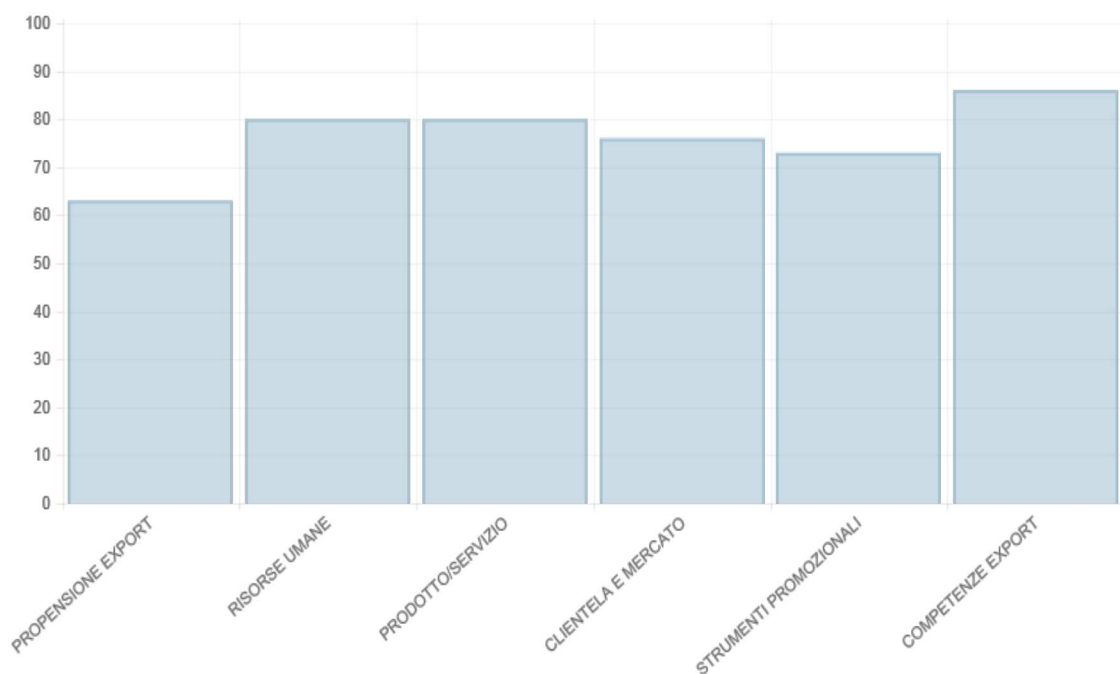
Per incrementare le proprie possibilità di successo nell'approccio ai mercati internazionali dovrebbe avviare azioni concrete per migliorare nei seguenti ambiti:

- PROPENSIONE EXPORT
- STRUMENTI PROMOZIONALI

I passi da intraprendere sono ora la corretta individuazione dei mercati più appetibili e dei target più ricettivi sui quali avviare un'azione commerciale per verificare l'effettivo interesse verso i prodotti/servizi offerti e per misurare la reale competitività dell'azienda.

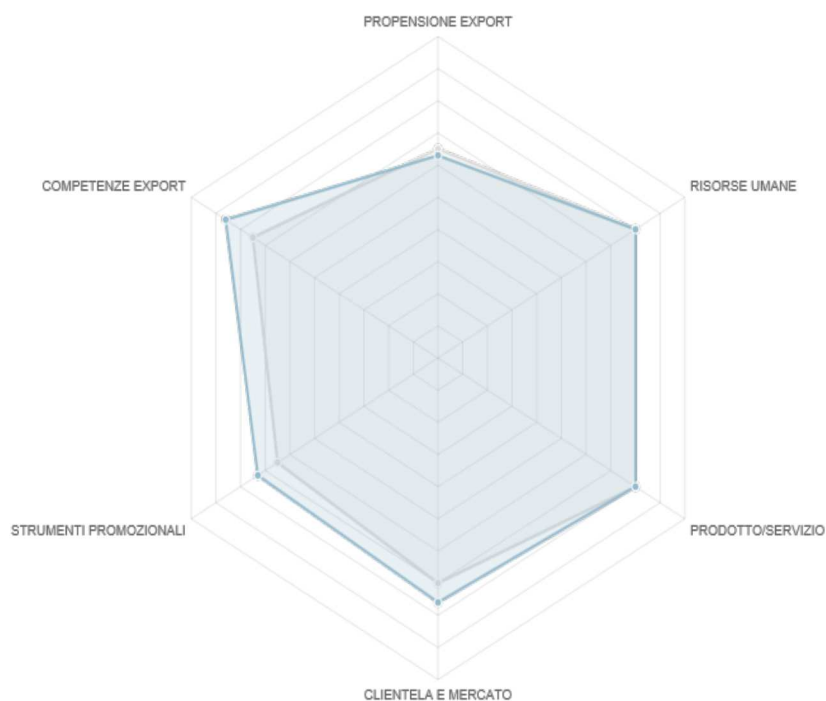
Grafici di posizionamento

Posizionamento dell'azienda negli ambiti identificati



Ambiti	Punteggio azienda (%)
PROPENSIONE EXPORT	63
RISORSE UMANE	80
PRODOTTO/SERVIZIO	80
CLIENTELA E MERCATO	76
STRUMENTI PROMOZIONALI	73
COMPETENZE EXPORT	86

Posizionamento dell'azienda rispetto al benchmark di settore



Ambiti	Punteggio azienda (%)	Benchmark (%)
PROPENSIONE EXPORT	63	65
RISORSE UMANE	80	80
PRODOTTO/SERVIZIO	80	80
CLIENTELA E MERCATO	76	70
STRUMENTI PROMOZIONALI	73	65
COMPETENZE EXPORT	86	75

Il report è realizzato in collaborazione con



PROMOS