

Seminario ADAF-ADICO-AIDDA-AIDP-AluB
"internazionalizzazione delle PMI – Sviluppare un piano di marketing internazionale"
17/05/07

Intervengono:

Eugenio Amoroso

Headquarters Sales Manager
EMSAR S.p.A.

Luigi Lazzaro

Delegato Internazionalizzazione
Confindustria Abruzzo

Alessandro Addari

Comitato Internazionalizzazione e Competitività
G.I. Confindustria

Il Dr. Magni, formatore della Humangest srl, ringrazia i relatori per la partecipazione, dà il benvenuto ai partecipanti ed introduce il tema dei processi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese con un focus più specifico sul marketing. Oggi parlare di internazionalizzazione delle PMI è ben diverso rispetto allo scenario di alcuni anni fa perché alcune barriere sono crollate a causa della facilità della comunicazione e della evoluzione tecnologica che hanno consentito una internazionalizzazione laddove anni fa una cosa del genere non era ipotizzabile.

La piccola e media impresa può collocarsi sul mercato con una efficace strategia di marketing e con degli accorgimenti che possono condurla verso un processo di internazionalizzazione. Anche la nostra regione comincia a prendere in esame un progetto del genere e sta cercando di avvicinarsi verso dei modelli di competitività a livello di internazionalizzazione che possono fare la differenza. Essere sul mercato significa anche poter dettare alcune leggi di mercato e non solo subirle.

Oggi Internet, lo sviluppo dei media e la possibilità di avere certi servizi a costi inferiori rispetto a qualche anno fa ci consentono effettivamente di avere una presenza incisiva sul mercato e di poter pensare di implementare una strategia di internazionalizzazione.

1) Intervento

Eugenio amoroso

Il Dr. Amoroso è intervenuto in rappresentanza della Emsar SpA e della Alumni Bocconi, l'Associazione laureati Università Bocconi (AluB) per portare la testimonianza di alcune strategie di sviluppo della EMSAR sui mercati internazionali. La EMSAR opera nel settore del packaging che solitamente si rivolge al settore del food, alla

farmacia, ma anche alla cosmetica e ai trucchi. La EMSAR lavora tipicamente nel settore della bellezza, più in particolare nel settore della profumeria e del personal care. Produce nebulizzatori in plastica, a vite e aggraffati in vari colori. Opera anche nel settore dei prodotti per i capelli. Produce prodotti da viso, corpo e saponi liquidi e collabora con quasi tutte le multinazionali.

Le più importanti aziende produttive sono la Novares che è sita a Manoppello, la EMSAR posizionata a San Giovanni Teatino e la facility di Stratford nel Connecticut a nord di New York. Ci sono unità produttive in Messico, in Brasile, in quasi tutte le nazioni del sud America; nel versante asiatico in India, in Indonesia e la capogruppo in Cina. A Manoppello vengono prodotti i moduli che rappresentano il cuore dei nebulizzatori e da qui vengono rivenduti nelle altre società del gruppo in tutto il mondo. Così facendo si è riusciti ad abbassare i costi, ad ottenere una qualità standard in tutto il mondo e a personalizzare la ghiera e l'erogatore per i clienti in tutto il mondo. In America, così come a San Giovanni Teatino, in India e in Indonesia si stampa e si personalizza per il cliente solo la parte estetica, in questo modo si riesce a personalizzare il prodotto in quattro – sei settimane, prima questa operazione richiedeva dodici- tredici settimane, tempi troppo lunghi non accettati dai clienti.

Il Gruppo ha una grande capacità produttiva pari a circa 1 miliardo e 200 milioni di fragranze ad anno, nel complesso ha una capacità produttiva che supera i due miliardi di pezzi all'anno per un fatturato in Europa e nel Middle East di circa 75 milioni di Euro, mentre il fatturato del sud America e dell'Asia corrisponde più o meno allo stesso valore espresso in dollari. La EMSAR ha cominciato ad operare nei mercati internazionali agli inizi degli anni 80, seguendo la strada percorsa da quasi tutte le piccole e medie imprese italiane; ha cominciato a vendere nel mercato domestico, in Svizzera, in Francia e Germania, per poi allargare il giro d'azione sui mercati internazionali verso l'America, il sud America e verso l'Asia. Si è fatto questo per ridurre il rischio commerciale, per saturare la capacità produttiva e soprattutto per godere dei vantaggi della svalutazione della lira rispetto al dollaro. Il prodotto agli inizi andava bene per tutti i mercati mondiali, oggi non è così perché, ad esempio, in Giappone vengono offerte alle consumatrici giapponesi delle molle più morbide perché le dita delle clienti giapponesi sono più deboli rispetto a quelle delle clienti americane o europee. Questo è un elemento importante se si considera che cambiare il carico di erogazione non è affatto semplice perché rendendo morbida la molla e quindi anche l'erogazione, si hanno degli effetti sull'erogazione stessa. In Medio Oriente si vendono dei profumi su flaconi che devono essere aggraffati per legge perché altrimenti i musulmani bevono i profumi. In questi mercati non si possono vendere nebulizzatori a vite, bisogna venderli obbligatoriamente aggraffati perché in questi Paesi ciò che contiene alcool deve essere sigillato.

Da metà degli anni '80 fino agli inizi degli anni novanta in Medio Oriente si vendeva tramite trading companies, la EMSAR vendeva il prodotto ed il trader si occupava di importarlo e lo rivendeva sul mercato. All'inizio degli anni novanta l'Asian Group ha aumentato in modo esponenziale i tassi di importazione in Asia e si è passati da tassi medi dell'ordine del 5% al 40%. Questo ha comportato che al costo di vendita del prodotto si dovevano aggiungere i costi di trasporto, il 40% di dazi sul costo del prodotto, il costo del trasporto in loco e si poteva rischiare di essere fuori dal mercato. Per un primo periodo l'azienda vendeva su Singapore e il suo agente cambiava i documenti, la fattura ed il packing list per cui la merce risultava prodotta a Singapore, e da Singapore rivendeva ad altri Paesi asiatici quali la Thailandia,

l'Indonesia ed il Vietnam. Questa soluzione è stata provvisoria perché ci si è ben presto ritrovati in una situazione poco piacevole. L'azienda avrebbe dovuto praticare riduzioni di prezzo molto forti a danno della profittabilità.

L'Asian Group è l'associazione delle nazioni asiatiche creata l'8 agosto del '68 da un'idea del ministro degli esteri thailandese. Questa associazione ha l'obiettivo di sviluppare i talenti, di incrementare la produzione in loco sia per il mercato locale che per l'internazionalizzazione sui mercati extra asiatici, di creare un clima fertile per l'innovazione, oltre allo sviluppo della digitalizzazione asiatica che oggi è superiore a quella europea ed in linea con quella americana. L'obiettivo era quello di aumentare i dazi doganali per sviluppare la produzione locale che è quello che oggi si sta verificando in Russia dove assistiamo ad un forte aumento dei dazi doganali per aumentare la produzione in loco. Viste le problematiche si è cominciato a riflettere sull'idea di una unità produttiva che doveva essere sita in Asia. Un primo problema è stato quello della dislocazione considerando le varie alternative a disposizione in un'area vasta come il Far East. È stata fatta un'analisi tramite una società di consulenza internazionale di Hong Kong in base alle potenzialità del mercato locale e dei vantaggi fiscali, e a seguito di tale analisi è stata scelta la Cina per vari motivi.

L'obiettivo dell'azienda era quello di diventare leader nel settore luxury e attaccare tutta la fascia alta del mercato e le multinazionali che sono basate in Cina ed in più attaccare i produttori locali sul loro terreno per evitare il loro ingresso in occidente.

Si è scelta la Cina per il contesto macroeconomico, per le grandi opportunità del mercato, per la politica particolarmente favorevole agli investimenti, per l'ampia dotazione di risorse naturali, per l'elevata produttività del lavoro con bassi costi di manodopera, per la continua crescita dell'economia e della domanda domestica, per il contesto imprenditoriale competitivo e per la disponibilità di infrastrutture. Questi sono stati gli elementi vincenti che hanno portato l'azienda a produrre in Cina. Ci sono stati vari vantaggi, nel '96 un Direttore di produzione è andato in Cina con tutta la famiglia ed ancora oggi è lì, in Italia si sono organizzati degli stage per i capireparto che venivano per conoscere la tipologia di produzione, l'azienda ha cominciato a produrre dei prodotti ad hoc per quel mercato, a metà del '97 è partita la linea di produzione. Uno degli effetti è stata la riduzione del time to market, prima c'era il trasporto dall'Italia in Cina via container che richiedeva quattro-cinque settimane più il trasporto in loco. Il time to market è stato ridotto a due settimane, i dazi doganali sono stati annullati perché la produzione era in loco, c'è stato un automatico incremento delle quote di mercato più o meno del 30% annuo sul solo mercato cinese, è stata creata anche una assistenza pre e post vendita in loco e si è stati in grado di controllare il mercato cinese e i competitors cinesi.

Nel 2002 i cinesi hanno cominciato ad aggredirci ulteriormente sui mercati europei con prezzi bassi, scarsa qualità e range di prodotto molto ampio perché copiano da tutti. Lo scopo del progetto era quello di fare una analisi degli approvvigionamenti cercando di approvvigionarci dei componenti dai loro fornitori per creare le migliori condizioni di costo per competere con le stesse armi. Si è fatta visita a dodici produttori nella provincia di Zhejiang, a 7 produttori nella zona di Shanghai e a otto produttori nella provincia del Guangdong. Questa analisi è stata fatta dal Direttore Generale della EMSAR; ne è emerso che i cinesi tendono ad avere tempi di negoziazione molto lunghi, che il prezzo finale può essere drasticamente più basso di quello offerto inizialmente e che un progetto per dare buoni risultati in termini economici deve essere visto in un periodo di almeno due anni. I prezzi sono risultati abbastanza lontani o abbastanza vicini al target (prima della negoziazione), si è

ricevuta un'ottima accoglienza , ma al contempo le condizioni di lavoro, di sicurezza e ambientali si sono rivelate disumane. Si sono rinvenuti anche casi estremi di costi più alti rispetto a quelli europei ed americani, ma a condizioni di lavoro spaventose. Le persone lavorano a contatto degli acidi senza nessuna protezione e respirando acidi nocivi. La Cina sicuramente va seguita, soddisfatta come cliente, bisogna seguirla come fornitore perché non ha una costanza qualitativa nella produzione soprattutto per talune imprese, però è necessario sempre tenerla a debita distanza come concorrente.

2) intervento

Luigi Lazzaro

Il Dr. Lazzaro, delegato Confindustria Abruzzo all'internazionalizzazione, ha portato la testimonianza di un progetto presentato alcuni mesi fa al Presidente Del Turco e all'Assessore Bianchi nel corso di un incontro all'Aquila con Confindustria, progetto che fu ben accolto dal Presidente e dall'Assessore, e che ora è in corso di sviluppo e che verrà presentato da Confindustria Abruzzo nel corso di un prossimo incontro con i parlamentari abruzzesi, per poi presentarlo compiutamente all'Assessore alle politiche Industriali. Ormai è superfluo dire che oggi un'azienda non può più prescindere dal concetto di internazionalizzazione per non essere superata dai concorrenti. Oggi vari enti quali la SACE, l'ICE, la Camera di commercio, la Confindustria, i Sindacati, la Regione, le Ambasciate e le Province si interessano di internazionalizzazione, ma ciascuno di essi cura solo il proprio ristretto ambito e le proprie competenze, senza che alcuno si ponga un obiettivo comune. Per risolvere questo problema è stato presentato questo progetto che si basa sulla creazione di una Agenzia di sviluppo per la promozione delle attività di internazionalizzazione in Abruzzo.

Si è proposta questa agenzia di sviluppo internazionale perché agenzie di tal genere operano con successo in Galles, in Irlanda, in Catalogna, nella zona di Barcellona e in Scandinavia, regioni e stati europei che, nel corso degli ultimi dieci-quindici anni, hanno avuto i tassi di sviluppo più elevati in Europa.

Internazionalizzare non vuol dire solo essere presenti sui mercati esteri, l'internazionalizzazione è anche il marketing del proprio territorio come capacità di saper attrarre organizzazioni ed imprenditori esteri che vengano in Italia a fare investimenti. Il concetto è quello di creare un organismo che riesca a far confluire in un unico canale tutte quelle istanze che oggi sono sparse fra organizzazioni ed enti pubblici e privati. Oggi, a parte grandi organizzazioni, lo stato di internazionalizzazione delle imprese abruzzesi non è particolarmente esaltante. Spesso non si è capaci di fare adeguate valutazioni circa la "esportabilità" dei propri prodotti, di comprendere cioè dove può essere esportato il proprio prodotto e attraverso quali canali può esso essere distribuito, e spesso non si conoscono le legislazioni e le normative dei Paesi dove si vorrebbe esportare; i piccoli imprenditori, spesso, non sono in grado di affrontare tutto questo da soli.

Usufruire di un servizio di consulenza sovente è molto costoso ed il piccolo imprenditore non ha le capacità o la forza di fare una cosa del genere e non sempre ha i sistemi di qualità e di certificazione necessari per presentarsi sui mercati esteri e, a volte, non sa neanche quali essi siano. Non c'è un'idea di sviluppo dei sistemi di informatica, che molto spesso sono collegati solamente ad aspetti contabili ed amministrativi e non si fa parte di reti telematiche, non ci sono clusters aziendali, aziende, cioè, che integrano le proprie attività e si pongono su internet come un

gruppo unico. A tutto questo si aggiunge un sistema di aiuti pubblici che molto spesso è scarso a livello qualitativo, anche se l'Assessore Bianchi si sta dando molto da fare. Gli aiuti pubblici non sempre sono ben gestiti; l'ICE non sempre riesce a dare la giusta spinta all'imprenditore che vuole internazionalizzare ed inoltre fornisce un servizio costoso, gli Uffici Commerciali presso le ambasciate non hanno la capacità né la cultura di aiutare. E' importante quindi coordinare tutte le attività pubbliche e private.

L'Agenzia di sviluppo proposta, sarebbe un'Agenzia a capitale misto, pubblico e privato. Privato significa che la gestione può essere affidata ad un privato qualificato quale la Confindustria o altro tipo di organizzazione altrettanto qualificata.

La Regione dovrebbe assicurare la nascita dell'agenzia, e dovrebbe inoltre creare le basi affinché essa possa svilupparsi; però la gestione dovrebbe essere a cura della parte privata.

L'agenzia di sviluppo non ha fini di lucro, però dovrà potersi reggere attraverso delle entrate. L'imprenditore che riceve assistenza dall'agenzia dovrà assicurare una sia pur modesta partecipazione alle spese del progetto, se non altro come forma di apprezzamento per quello che riceve, un'altra fonte di finanziamento dell'agenzia saranno i fondi regionali e comunitari stanziati per tale tipo di attività.

La definizione dei piani di marketing strategici delle aziende che vogliono internazionalizzare sarà seguita da funzionari dell'agenzia o da consulenti, mentre la parte operativa sarà curata da giovani managers appositamente istruiti; a tal riguardo l'ICE sta organizzando corsi di specializzazione per giovani laureati che si concluderanno con degli stage presso aziende o uffici ICE sia in Italia che all'estero. Al termine del loro corso di istruzione tali esperti verranno inseriti all'interno delle aziende che avranno espresso l'intenzione di voler internazionalizzare, essi affiancheranno l'imprenditore ed il proprio management fino a quando il progetto non avrà preso vita operativa propria.

Internazionalizzare è altrettanto duro e difficile quanto creare una nuova azienda ed è un processo che pertanto non va sottovalutato. Un'altra cosa importante è la creazione in agenzia di uno o più Account Manager. L'Account Manager è una persona alla quale, in riferimento a ciascun progetto di internazionalizzazione, verrà data la facoltà ed il potere di dialogare a pieno titolo con quelle organizzazioni pubbliche coinvolte nei processi, di poter assumere informazioni dai files e dagli archivi dell'ICE e degli Uffici Commerciali dei consolati, di dialogare con i politici per risolvere qualsivoglia problema. Qualsiasi aspetto del progetto dovrà far capo a questa figura, che avrà da una parte come interfaccia l'azienda e l'imprenditore e dall'altra tutte le istanze coinvolte nel processo di internazionalizzazione. L'Agenzia di sviluppo farà per conto dell'imprenditore richiesta dei fondi necessari alla realizzazione del progetto, facendo sì che essi arrivino a destinazione nei tempi giusti al posto giusto. Questa agenzia si occuperà anche della promozione del marketing territoriale.

Tutto quanto su esposto, esiste già da tempo in alcuni Paesi che hanno avuto tassi di internazionalizzazione notevoli ed in cui simili processi hanno funzionato. La Regione Abruzzo ha in linea di massima già approvato questo progetto, ora la difficoltà sarà cercare di renderlo operativo. Oggi è necessario essere innovativi e creativi per non soccombere; non si può concorrere con la Cina o con l'India se non si è sempre almeno un passo avanti in termini di creatività ed innovazione. L'innovazione in quest'ottica diventa un vero e proprio vantaggio competitivo per il conseguimento del quale sono necessari una ricerca e uno sviluppo continui. In Italia, inoltre, vi

dovrebbe essere maggiore integrazione tra le piccole imprese ed il mondo universitario al fine di "fare sistema" e poter sviluppare progetti in comune. Si dovrà essere in grado di sviluppare un'industria all'avanguardia e competitiva e andare sempre più verso tecnologie e servizi avanzati.

3) Intervento

Alessandro Addari

Il Dr. Addari è intervenuto come rappresentante del Comitato Giovani Imprenditori di Confindustria sulle tematiche dell'internazionalizzazione e della competitività che sono altamente correlate. Oggi anche l'azienda che è rivolta al mercato nazionale comprende che per mantenere la competitività deve prendere in considerazione il fenomeno della globalizzazione. I terzisti che negli anni non hanno investito in un proprio brand e si sono limitati a fornire prodotti a grandi aziende stanno scomparendo.

Uno strumento per la competitività è avere la capacità di creare attraverso il brand un elevato valore intangibile che consenta di "relativizzare" la leva prezzo del Marketing Mix, con la consapevolezza che sarà improbabile riuscire a competere su questo fronte con i paesi emergenti.

Un'altra strategia per aumentare la competitività è creazione di partnership con clienti e fornitori, attraverso azioni di co-marketing e attività congiunte di Ricerca & Sviluppo basate sull'innovazione e sull'affidabilità.

Ad esempio alcune importanti case automobilistiche Europee, si sono rivolte a fornitori Cinesi per l'acquisto delle marmitte, un prodotto tecnologicamente "povero", tuttavia per lo sviluppo di meccanismi interni che collegano il motore al tubo di scappamento, continuano a rivolgersi ad aziende italiane con cui progettano soluzioni innovative.

Se non si è più competitivi dal punto di vista del prezzo è necessario dunque investire in Marketing e in Ricerca & Sviluppo.

Anche per le piccole e Medie imprese è possibile affermare il proprio brand, privilegiando a costose campagne pubblicitarie attraverso i mass Media, azioni mirate nell'ambito di fiere, eventi, contatti con testate giornalistiche Nazionali ed Internazionali, nonché azioni congiunte con i propri clienti e fornitori strategici, al fine di far percepire al mercato di riferimento, anche se di nicchia, il valore aggiunto delle proprie produzioni.

Se un'azienda si rende conto che non ha possibilità di sviluppo in una fascia bassa deve riposizionarsi rapidamente in una fascia più alta, ma affinché il mercato le riconosca questo posizionamento è necessario agire con azioni promozionali mirate.

Molte piccole aziende sono riuscite a conquistarsi una nicchia ed un posizionamento alto, le statistiche ci dicono che dopo l'undici settembre 2001 negli Stati Uniti si è registrato un calo drastico dei consumi e l'unico mercato che ha fatto registrare un incremento è stato quello del lusso e del design.

Oggi le Società di consulenza, le Associazioni datoriali e la Camera di Commercio dovrebbero dare alle aziende delle risposte personalizzate ed individualizzate al fine di scegliere un modello di sviluppo "su misura", che renda queste azioni davvero efficaci ed efficienti.

Per far crescere un'azienda un consulente deve entrare in azienda e verificare che presupposti ci sono, qual è la capacità produttiva, qual è il livello qualitativo dei suoi

prodotti e quanto l'imprenditore è disposto ad investire in questi processi nei prossimi anni; pertanto è indispensabile un dialogo "one-to-one" con l'imprenditore per capire la potenzialità produttiva dell'azienda, il livello dei prezzi e la concorrenzialità. Tutto questo è fondamentale per disegnare intorno all'azienda un preciso e mirato processo di internazionalizzazione. Molto spesso le piccole dimensioni aziendali non giustificano un investimento in Cina che comporta spese nei viaggi, negli incontri, in interpreti e in studi legali internazionali per evitare la clonazione dei propri prodotti. Bisogna sempre capire quale può essere una concreta opportunità di sviluppo per la singola azienda valutando le sue risorse e le sue potenzialità produttive. Inoltre è necessario valutare quanto della capacità produttiva aziendale viene già assorbito dal mercato nazionale e quanto l'azienda può investire in uno sviluppo internazionale. L'imprenditore deve saper valutare il proprio budget e scegliere di conseguenza la strategia più idonea ad uno sviluppo internazionale. Molte aziende spendono tempo e risorse e nonostante tutto a fine anno raggiungono risultati modesti. In questi casi è necessario condurre studi preliminari e valutare quali sono i mercati Obiettivo più interessanti per una certa tipologia di prodotti aziendali. Oggi un'azienda deve fare ricerche di mercato su Internet per reperire informazioni adeguate al fine di comprendere quali possano essere le proprie priorità in base al proprio budget ed alla propria capacità produttiva.

E' fondamentale saper determinare con una attenta analisi il pricing di un certo prodotto poiché esso è importante nella percezione della qualità e non può essere né troppo alto né troppo basso. Oggi il mercato non ci consente più di andare a tentoni, l'azienda prima di investire tempo e denaro in un progetto deve fare un piano mensile, trimestrale ed annuale dandosi delle priorità chiare e comprendendo su quali mercati le conviene investire, con quali prodotti e con quali strategie. Le piccole aziende che non hanno il budget sufficiente per investire nei mercati esteri devono essere in grado di intercettare i flussi turistici trasformando ad esempio il loro piccolo laboratorio artigianale in uno show-room che riesca a comunicare il valore aggiunto dei propri prodotti e trovare dei circuiti per richiamare ed attirare potenziali clienti anche attraverso la creazione di siti web nei quali registrarsi per poter acquisire visibilità. Se un'azienda non è ancora riuscita a conquistare capillarmente il mercato locale probabilmente non è ancora pronta per affrontare i mercati esteri; se è troppo piccola per fare business probabilmente non ha altra scelta che mettersi in rete con altri imprenditori.

Gli imprenditori che non sono in concorrenza possono costituire un consorzio creando un unico logo sul quale investire e un pool di aziende che investe nel concetto della qualità made in Italy nel mondo; questo può rappresentare un vantaggio enorme. Oggi alcune aziende che hanno un grande potenziale di brand e di sviluppo non riescono a raggiungere degli obiettivi proprio perché alla base manca un piano di marketing strategico, inoltre le istituzioni supportano in alcuni casi gli imprenditori ma non sono spesso in grado di dare risposte individualizzate.

A cura di Roberta Perilli
AIDP Abruzzo e Molise