



STUDIO BARALE

**Internazionalizzare,**  
per "vivere" la globalizzazione  
come opportunità

## La globalizzazione

- Il mondo si fa sempre più piccolo e la globalizzazione è il nuovo ordine che accomuna le popolazioni all'inter-dipendenza.
- La globalizzazione è una strategia economica, perseguita dai Paesi del mondo industrializzato e dalle multinazionali i cui interessi sono rappresentati dai Paesi stessi.
- L'essenza di tale strategia è quella di garantire l'accesso aperto ai mercati mondiali (il modello del "libero mercato").

## Che cosa cambia

- In tale contesto, l'ampliamento progressivo dello "ambiente imprenditoriale" e l'aumento della dinamicità, nonché l'accesa competitività, rendono sempre meno efficaci le strategie tradizionali di internazionalizzazione.

3

## Due percorsi possibili

Il processo di internazionalizzazione può realizzarsi attraverso:

- l'orientamento al **Marketing internazionale** che corrisponde ad un approccio "attivo"
- l'orientamento al **Commercio internazionale** che corrisponde ad un approccio "passivo"

4

## Internazionalizzazione "passiva"

- L'impresa è orientata all'internazionalizzazione passiva quando sono altri operatori economici che trovano conveniente acquistare i suoi prodotti (importatori buyer, trader, dealer indipendenti, ...).
- Pertanto, il suddetto percorso della impresa esportatrice si caratterizza attraverso:
  - la presenza di soggetti estranei che si accollano il rischio di collocare i suoi prodotti su mercati esteri;
  - la saltuarietà dei rapporti commerciali;
  - la sua scarsa conoscenza dei mercati esteri di sbocco;
  - l'assenza della sua attività di ricerca del cliente;
  - l'assenza di una sua politica promozionale.

5

## Commercio o Marketing internazionale?

- L'approccio "passivo" è quello dell'azienda che - disponendo di un surplus di capacità produttiva - si limita a trovare, nell'esportazione, uno **sbocco aggiuntivo per ciò che produce**.
- Ben diverso è il percorso dell'impresa orientata al Marketing internazionale.
- Ma prima di addentrarci nel ragionamento, è opportuno stabilire un punto fermo sulla definizione di Marketing.

6

## Il marketing in parole povere

- Sapere che cosa è il Marketing non è un problema puramente accademico: è un'esigenza operativa fondamentale.
- Infatti, quando tra le persone che governano un'impresa non esiste conoscenza uniforme della funzione di Marketing, l'argomento che stiamo affrontando oggi, rischia di risultare più o meno interessante; soprattutto, più o meno utile.

7

## Un salto culturale

Alla fine del 1965 Philip Kotler scriveva:

*“Il concetto di Marketing sostituisce una più vecchia impostazione commerciale, secondo cui un'impresa doveva riuscire a vendere tutto ciò che essa fabbricava.*

*Il concetto di Marketing inverte i termini della questione e chiede all'impresa di fabbricare ciò che essa può vendere. Il nuovo concetto, quindi, comporta la ricerca di aree in cui esistano desideri insoddisfatti presso i consumatori”.*

8

## Fin dagli anni '50 ...

... negli USA – riconoscendo che non era più possibile competere con l'arma del prezzo, come non era più possibile mantenere abbastanza a lungo un vantaggio competitivo di qualsiasi genere – la teoria aveva già orientato le imprese verso la “**promozione delle vendite**”, per conquistare preferenze, perseguendo obiettivi di volume.

9

## Alla metà degli anni '60 ...

... per far fronte all'eccesso di offerta, il concetto di Marketing orientava le imprese USA verso la “**segmentazione**” del mercato e la “**differenziazione**”.

- ▶ Il processo di segmentazione del mercato parte dal presupposto che non tutti gli acquirenti di beni si comportano allo stesso modo, quando decidono di acquistare determinati prodotti.
- ▶ Inoltre, ogni impresa deve cercare di differenziarsi; quanto meno, per distinguersi dalle concorrenti, per essere visibile.

10

## I "pionieri" in Italia

- Nel 1969 uscì il volume di Giorgio Corigliano ("Il Marketing") che diffuse una definizione del Marketing semplice ed illuminante:

*"Marketing è la funzione tecnica dello scegliere a chi vendere, che cosa vendere e come vendere, nonché del programmare le azioni conseguenti, perseguendo la realizzazione del profitto".*

11

## Le basi del Marketing

- Due punti di tale definizione dovrebbero chiarire le idee sulla necessità di "segmentare" e "differenziarsi":
  - ▶ **a chi vendere** ovvero, puntare ad acquirenti potenziali che apprezzano alcuni aspetti dell'offerta, piuttosto che ad altri  
(non "sparare nel mucchio" per non sprecare energie).
  - ▶ **che cosa vendere** ovvero, puntare tutto sulle peculiarità del prodotto/servizio, piuttosto che sul prodotto in sé, inteso come merce, macchina, impianto, servizio ...  
(non sprecare risorse cercando di essere interessanti per tutti).

12

## Le aziende che applicano il Marketing ...

- studiano il comportamento d'acquisto dell'acquirente dei loro beni, considerando il prodotto come conseguenza logica di tale studio: **l'acquirente dei beni è diventato il protagonista del mercato.**
- Così si è chiarito anche il concetto di "concorrenza": non tutte le imprese che offrono lo stesso bene sono concorrenti; lo sono veramente quelle che si rivolgono allo stesso tipo di acquirenti (target) e puntano tutto su peculiarità analoghe.

13

## Il marketing dei beni industriali e dei servizi

- Il Marketing è stato inventato, formalizzato e sviluppato per i beni di consumo.
- Soltanto negli anni successivi alla sua divulgazione e dopo inutili tentativi di "adattarlo", il concetto di Marketing è stato "riscritto" per i beni durevoli (di consumo e d'investimento) e per i beni intangibili (i servizi).
- E sono stati versati fiumi d'inchiostro per divulgare cultura di Marketing; tuttavia, le idee degli operatori economici italiani sono rimaste abbastanza confuse per lungo tempo. E, forse, anche nel Terzo Millennio, in alcune aziende ... lo sono ancora.

14

## Quale differenza tra Marketing e Vendite?

- Sono ancora in molti a confondere i concetti di Marketing e Vendita, ma la differenza è grande, perché il processo di Marketing è molto più ampio.
- "Vendere" è soltanto l'ultima attività del processo di Marketing.
- A monte del "vendere", il marketing prevede una serie di attività fondamentali che agevolano/determinano la realizzazione degli obiettivi di vendita.

15

## Il processo di Marketing ...

... è molto vasto e comprende delle attività fondamentali:

- ▶ scoprire quale bene (tangibile, o intangibile) interessi uno o più segmenti di clientela potenziale;
- ▶ realizzare tale bene in termini di qualità costante, rispondente alle aspettative della clientela da servire;
- ▶ affiancargli adeguati servizi che abbiano "valore" agli occhi del potenziale acquirente;
- ▶ definire il prezzo corretto;
- ▶ comunicare, per invogliare all'acquisto;
- ▶ vendere e distribuire il bene, per portarlo "a portata di mano" del potenziale acquirente identificato.

16

## Due approcci diversi

- **L'approccio di Vendita** s'incentra su ciò che si deve vendere e l'azione è volta a cercare chi è disposto all'acquisto, senza altri supporti.  
Alla base c'è il bisogno di vendere quel che si produce.
- **L'approccio di Marketing** consente di adattare il prodotto/servizio alle aspettative di coloro che possono acquistarlo.  
Alla base c'è un preciso orientamento per tutta l'azienda, poiché il problema non è più quello di produrre; oggi è quello di trovare i clienti.

17

## Vendita, compravendita e ... marketing

- Acquisti e vendite altro non sono che le due diverse angolazioni di una sola transazione, si dovrebbe comprendere che, sia chi compra, sia chi vende, adottano lo stesso principio di Marketing.
- Nella pratica:
  - ▶ **chi vende** deve saper individuare gli acquirenti potenziali che siano in grado di apprezzare le peculiarità dei suoi manufatti (o servizi). Questo, per evitare di deludere aspettative inadeguate di vendita.
  - ▶ Allo stesso modo, **chi acquista** deve saper individuare i fornitori potenziali in grado di soddisfare le sue aspettative, per poter scegliere da chi acquistare. Questo spiega perché – nella richiesta d'offerta - non basta descrivere la merce, il bene tangibile, o intangibile che si intende acquistare.

18

## Marketing internazionale

### Nuovi clienti, nuovi mercati

- La strada obbligatoria che devono percorrere le imprese italiane nel Terzo Millennio, passa per la ricerca di nuovi clienti e nuovi mercati.
- Purtroppo - nella definizione dei nuovi mercati di sbocco - la scelta delle PMI è spesso grottesca: si sceglie la ... "pseudo-praticità".

Vale a dire che, nella maggior parte dei casi, si sceglie semplicemente la cosiddetta "esportazione di prossimità", oppure si tenta di andare in quei Paesi dei quali si parla molto e in cui tutti vanno.

## A monte, manca la strategia

- La scelta di un Paese/obiettivo deve essere la conseguenza di un'attenta pianificazione strategica dell'azienda e di un'analisi del mercato globale.
- Oggi, l'azienda che non è "Marketing oriented" non può essere competitiva e quindi il suo permanere sul mercato diventa sempre più critico.
- Molte aziende hanno avviato contatti con Paesi ad economia emergente, ma senza una precisa strategia. I risultati sono stati scarsi:
  - basso controllo della rete distributiva,
  - investimenti elevati in missioni,
  - attività fieristiche che si sono tradotte in ritorni trascurabili,
  - approcci commerciali sporadici che hanno indebolito la percezione dell'offerta.

21

## Ci vuole un salto culturale

- La comprensione di un mercato difficile, diverso, lontano (non solo in senso geografico) prende origine dal salto culturale dell'impresa nel suo insieme.
- La struttura dell'impresa, infatti, può inibire la capacità di internazionalizzare soltanto quando la cultura non viene diffusa all'interno dell'impresa stessa.

22

## La creatività e l'innovazione ...

... unite al Marketing, costituiscono la piattaforma dalla quale parte il rilancio delle imprese italiane, soprattutto le PMI.

- Per questo esse devono investire nel processo di internazionalizzazione che comprende:
  - ▶ la penetrazione nei mercati (per comprare e per vendere),
  - ▶ le strategie di delocalizzazione,
  - ▶ le alleanze internazionali,
  - ▶ ecc.
- Ci sarebbe ancora molto da dire su questo argomento, ma il tempo non lo consente. Tuttavia, è importante un piccolo chiarimento sull'innovazione.

23

## L'innovazione non solo tecnologica!

- L'innovazione è un processo che consiste nell'introdurre, in un mercato, in un processo, o in un comportamento, un fattore, un prodotto o un'idea nuovi, o vissuti come tali.
- L'azienda – nel formulare strategie innovative – dovrebbe identificare con chiarezza, prima di tutto, i propri punti di forza e di debolezza e poi disegnare una manovra che sfrutti al massimo le risorse e le competenze di cui essa dispone, neutralizzando i punti di debolezza.

24

## Ulteriori condizioni per il successo

- Le condizioni psicologiche e culturali poi, nel Terzo Millennio, sono determinanti per il successo di un'azienda. Infatti, l'importanza del Marketing e di un Sistema Qualità "metabolizzato" (il certificato non basta), devono costituire la premessa indispensabile al processo di internazionalizzazione.
- L'adozione dell'innovazione è un processo complesso che non c'è tempo di trattare oggi. Anche su questo piano è necessario che le aziende, le PMI in particolare, compiano un salto culturale.

25

## Fattori di difficoltà

- Da tempo si dice: "piccolo è bello", ma **il nanismo industriale è una barriera all'internazionalizzazione.**
  - ▶ Oggi il 91% del sistema produttivo del nostro Paese è rappresentato dalle PMI.
  - ▶ La soluzione del problema è quella di favorire le fusioni, cercando di abbattere tutti i vincoli che ostacolano la nascita di nuovi soggetti.
  - ▶ I nostri "distretti" hanno rappresentato sicuramente un modello, ma per "vivere" la globalizzazione essi devono darsi da fare.
  - ▶ L'aggregazione tra piccole imprese è in ritardo, mentre gli investimenti necessari per competere chiedono imprese di maggiori dimensioni.
- E anche sui modelli organizzativi nelle reti di PMI ci sarebbe molto da dire, ma oggi non c'è tempo.

26

## Internazionalizzazione e delocalizzazione

- Internazionalizzare non significa traslocare l'azienda, inseguendo il miraggio del basso costo del lavoro.
- Chi lo ha capito ed ha mantenuto in patria i comparti bonificati dall'innovazione che la creatività italiana sa trovare, continua a crescere.

27

## COMOEXPORT può dare una mano

La "mission" del Consorzio può essere così enunciata:

**Individuare e monitorare costantemente i  
"problemi tecnici" delle  
PMI associate e del potenziale,  
per essere in grado di  
proporre soluzioni che favoriscano  
l'internazionalizzazione delle stesse.**

Infatti ...

28

## Comprendere i “problemi tecnici”

- Bisogna individuare e monitorare sistematicamente i **bisogni reali delle imprese associate**, venendoli a conoscere attraverso il dialogo, facendo domande.
  - ▶ La trappola da evitare è quella di considerare come “bisogno” l’aspettativa di vendere all’estero senza un progetto, per salvare il bilancio.
  - ▶ Il “bisogno” è un’altra cosa: è la soluzione del problema tecnico di “come vendere all’estero”; problema che varia da azienda ad azienda.

Questo significa, prima di tutto ...

29

## Il salto culturale

... contribuire al salto culturale che porta le imprese associate all’internazionalizzazione.

E poi, tutte le altre cose scritte nello Statuto di Comoexport.

30



STUDIO BARALE

[www.studiobarale.it](http://www.studiobarale.it)