

I. COSA SIGNIFICA PER UNA PMI INIZIARE A FARE ESTERO

1.1 Premessa.....	23
1.2 Perché per una PMI l'internazionalizzazione diventa strategica.....	23
1.2.1 Il mondo è cambiato.....	24
1.3 Andamento del commercio estero mondiale.....	25
1.4 Minacce.....	28
1.5 Opportunità.....	29
1.6 Ruolo delle PMI nell'export del «Made in Italy».....	30
1.7 Approccio di una PMI all'internazionalizzazione.....	34
1.7.1 Come cambiano i punti chiave.....	34
1.7.2 Sistema decisionale.....	36
1.7.3 Attrarre, formare, organizzare e fidelizzare collaboratori all'estero....	36
1.7.4 Cambiamenti organizzativi.....	37
1.7.5 Controllo dei clienti.....	37
1.7.6 Nuovi modi di pianificare e controllare la redditività.....	37
1.8 Strumenti per una pianificazione a misura di PMI.....	39
1.8.1 Business plan.....	39
1.8.2 Business Model Canvas.....	40
1.8.3 Piano marketing.....	42
1.8.4 Raccordo con le previsioni economiche, finanziarie e patrimoniali....	42
1.8.5 Fattore «partecipazione» nella stesura e attuazione del business plan....	42
1.9 Elenco degli errori più comuni.....	43
1.9.1 Troppo concentrati sul prodotto.....	43
1.9.2 Rigidità sul prodotto.....	44
1.9.3 Quando l'Ufficio estero è un'isola a sé.....	45
1.9.4 Avere fretta.....	45
1.9.5 Troppi mercati.....	46
1.9.6 Quando il mercato è uno solo.....	47
1.9.7 Fiere, senza un prima e un dopo.....	47
1.9.8 Il sito, la nostra vetrina sul mondo.....	47
1.9.9 Non siamo l'ombelico del mondo.....	48
1.10 Bibliografia.....	48

2. COME SELEZIONARE I CLIENTI TARGET, I MERCATI DI RIFERIMENTO E I PRODOTTI DA ESPORTARE

2.1 Premessa.....	51
2.2 Strategia e metodo.....	51
2.3 Selezione dei mercati target.....	53
2.3.1 Fase 1: raccolta informazioni. Prima scrematura.....	55
2.3.2 Fase 2: scelta dei mercati di riferimento. Matrice delle variabili rilevanti.....	57
2.3.3 Fase 3: scelta finale.....	63
2.4 Cosa proporre. La scelta del prodotto.....	66
2.5 Come proporre. Un'offerta di «valore».....	67

2.5.1 Dieci tipi di innovazione, la creatività ben oltre il prodotto.....	70
2.6 Marketing relazionale	73
2.6.1 Da convincere a coinvolgere i clienti	74
2.6.2 Driver per l'innovazione	76
2.6.3 Customer experience	77
2.7 Consigli e strumenti utili per un primo contatto	78
2.7.1 Studiare i potenziali clienti	79
2.7.2 Video: alto impatto, costi contenuti	80
2.7.3 Linked In.....	81
2.7.4 Importanza di raccontare il servizio	81
2.7.5 Scrivere le e-mail.....	82
2.7.6 Ruolo delle istituzioni.....	82
2.8 Errori da evitare	82
2.9 Bibliografia	84

3. COME ORGANIZZARE LE VENDITE NEL PAESE TARGET

3.1 Premessa	87
3.2 Business Model Canvas per adattarsi al segmento geografico	87
3.3 Analisi e scelta del canale distributivo	90
3.3.1 Venditori diretti	90
3.3.2 Agenti.....	91
3.3.3 Filiali	91
3.3.4 Importatori Distributori	91
3.3.5 Grande distribuzione, gruppi d'acquisto e retail	92
3.3.6 Punti vendita	92
3.3.7 E-commerce	93
3.3.8 Telemarketing.....	93
3.3.9 Private label (forniture con marchio di terzi)	94
3.3.10 Promotori.....	94
3.4 Come creare la rete di vendita ottimale	96
3.4.1 Analisi del settore e della tipologia di prodotto.....	97
3.4.2 Modelli di distribuzione osservati.....	98
3.4.3 Scelta del tipo di rete distributiva ottimale	100
3.4.4 Un esempio	100
3.5 Definizione del prezzo di vendita e della valuta da utilizzare	102
3.6 Informazione di prodotto	104
3.7 Promozione del prodotto	107
3.8 Customer Care e Post Vendita.....	108
3.9 Bibliografia	110

4. COME SFRUTTARE IL «MADE IN ITALY» E COME TUTELARSI A LIVELLO BREVETTUALE E DI MARCHIO

4.1 Premessa.....	113
4.2 Cultura e «Made in Italy»	113

4.3	Brand «Made in Italy»	115
4.4	Esempio di successo di una PMI nell'alta moda.....	116
4.5	Difesa del marchio e brevetti per il Made in Italy.....	117
	4.5.1 Brevetti	118
	4.5.2 Difesa del marchio.....	119
	4.5.3 Modalità di registrazione.....	120
4.6	Sostegno istituzionale alla crescita dell'export.....	121
	4.6.1 Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale	121
	4.6.2 Ministero dello Sviluppo economico	122
	4.6.3 ICE - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane	123
	4.6.4 Strumenti finanziari a supporto dell'internazionalizzazione	124
4.7	Bibliografia.....	125

5. COME AVVICINARE E FIDELIZZARE I CLIENTI UTILIZZANDO IL WEB

5.1	Premessa.....	129
5.2	Perché serve essere digitali per sopravvivere e crescere.....	129
5.3	Evoluzione del marketing: le nuove regole per vincere	135
5.4	Proposta di valore unica e rilevante per essere competitivi e penetrare il mercato	138
	5.4.1 Vision, Mission e proposta di valore unica	139
	5.4.2 Posizionamento	139
	5.4.3 Brand identity.....	141
5.5	Definizione di una strategia mirata all'export.....	142
	5.5.1 Ricerca on line.....	143
	5.5.2 Presenza aziendale on line.....	144
5.6	Strategia di marketing multicanale.....	146
	5.6.1 Approccio alla strategia multicanale	147
	5.6.2 Misurazione.....	150
5.7	Mobile Marketing & Service	150
5.8	Business to business (B2B) e business to consumer (B2C): un approccio differente.....	153
5.9	I passi per l'Azienda.....	155
5.10	Regole fondamentali per evitare errori banali	155

6. COME GESTIRE I RISCHI E GLI ASPETTI OPERATIVI: PAGAMENTI, TRASPORTI, ASSICURAZIONI

6.1	Premessa.....	161
6.2	Rischi nell'esportazione.....	161
6.3	Aspetti contrattuali nei contratti di vendita all'estero	164
6.4	Trasporti, dazi e dogane	166
	6.4.1 Trasporto su strada	167
	6.4.2 Trasporto ferroviario.....	167

6.4.3	Trasporto navale.....	168
6.4.4	Trasporto per via aerea.....	169
6.4.5	Cenni su dazi e dogane.....	170
6.4.6	Sistema di trasporto integrato: un caso di studio.....	172
6.5	Modalità di consegna della merce (Incoterms® 2010).....	173
6.6	Mezzi e garanzie di pagamento.....	177
6.6.1	Assegno bancario (Check o Cheque).....	179
6.6.2	Bonifico internazionale.....	180
6.6.3	Incasso elettronico.....	180
6.6.4	Incasso alla consegna (Cash On Delivery).....	181
6.6.5	Incasso contro documenti (Cash Against Documents).....	182
6.6.6	Credito documentario.....	183
6.6.7	Stand-by letter of credit.....	187
6.7	Commesse e forniture estere inclusive di posa in opera e altri servizi accessori: aspetti di rilievo.....	188
6.7.1	Sudditanza economica e discontinuità temporale e spaziale.....	188
6.7.2	Situazione sul sito.....	189
6.7.3	Accettazione.....	190
6.7.4	Project management (capo progetto).....	191
6.7.5	Garanzie contrattuali.....	192
6.8	Punti di attenzione per un sistema informativo all'estero.....	194
6.8.1	Gestione applicativa.....	194
6.8.2	Valutazioni infrastrutturali.....	197
6.8.3	Adeguamento della comunicazione verso l'esterno.....	198
6.8.4	Aumenta la distanza.....	199
6.9	Bibliografia.....	200

7. COME FARE IL BUSINESS PLAN PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

7.1	Premessa.....	203
7.2	Analisi della situazione attuale.....	203
7.2.1	Vision e mission aziendali.....	203
7.2.2	Modello di business.....	204
7.2.3	Catena del valore.....	205
7.2.4	Analisi dei dati aziendali.....	206
7.2.5	SWOT analysis.....	208
7.2.6	Analisi di sensitività.....	209
7.3	Analisi del mercato attuale.....	209
7.3.1	Caratteristiche del mercato (macroeconomiche).....	209
7.3.2	Quote di mercato.....	210
7.3.3	Analisi di Porter.....	210
7.3.4	Confronto con i concorrenti.....	211
7.3.5	Analisi dei modelli di business della concorrenza.....	212
7.4	Analisi dei mercati potenziali.....	212
7.4.1	Analisi dei mercati esteri.....	212
7.4.2	Caratteristiche distributive.....	213
7.4.3	Concorrenti potenziali.....	213
7.4.4	Analisi dei fattori competitivi.....	214

7.5	Strategia futura.....	214
7.5.1	Strategia aziendale.....	214
7.5.2	Scelta dell'internazionalizzazione.....	215
7.5.3	Nuovo modello di business.....	216
7.5.4	Strategia commerciale.....	216
7.5.5	Piano degli investimenti.....	217
7.5.6	Piano delle azioni.....	217
7.5.7	Mappe strategiche.....	217
7.6	Piano economico finanziario.....	218
7.6.1	Piano aziendale.....	218
7.6.2	Sviluppo di scenari alternativi.....	219
7.7	Piano operativo annuale.....	220
7.7.1	Piano delle azioni.....	220
7.7.2	Individuazione dei KPI.....	221
7.8	Monitoraggio.....	222
7.8.1	Analisi dei risultati economico/finanziari.....	222
7.8.2	Analisi dei KPI.....	223
7.8.3	Verifica delle azioni.....	223
7.9	Bibliografia.....	224

8. COME SVILUPPARE I MERCATI ESTERI CON LE AGGREGAZIONI DI AZIENDE

8.1	Premessa.....	227
8.2	La frammentazione del tessuto industriale italiano e l'impatto della crisi ...	227
8.3	Piccolo è (ancora) bello?.....	230
8.3.1	Cessione ad un gruppo industriale con forte vocazione internazionale: un caso reale.....	232
8.4	L'unione fa la forza.....	233
8.4.1	Le tipologie aggregative.....	234
8.4.2	Vantaggi di operare in aggregazione.....	237
8.4.3	Aggregazioni per internazionalizzare.....	238
8.5	Casi aziendali.....	240
8.5.1	Settore della lavorazione dei metalli.....	240
8.5.2	Settore degli elettrodomestici.....	241
8.5.3	Settore dell'interior design e dell'arredamento.....	242
8.6	Governance delle aggregazioni: fattori di successo e insuccesso.....	245
8.6.1	Errori ricorrenti sul piano della governance dell'aggregazione.....	246
8.6.2	Manager di rete: vantaggi e opportunità.....	248

9. COME ACCELERARE L'INGRESSO NEI MERCATI ESTERI CON OPERAZIONI DI M&A

9.1	Premessa.....	251
9.2	Finanza straordinaria: vantaggi e benefici.....	251
9.3	Caso aziendale: settore abbigliamento.....	253
9.3.1	Introduzione.....	253
9.3.2	Prima acquisizione.....	253

9.3.3	Seconda acquisizione	257
9.3.4	Conclusioni	258
9.4	Caso aziendale: settore lamierati, assemblaggi di carpenteria leggera.....	259
9.4.1	Contesto.....	259
9.4.2	Strada dell'export, soluzione necessaria.....	259
9.4.3	Quale tipologia di azienda target acquisire	259
9.4.4	Proposta.....	260
9.4.5	Visita in loco e prime analisi	260
9.4.6	Advisors	262
9.4.7	Trattativa	262
9.4.8	Conclusioni	264

10. COME DELOCALIZZARE LA PRODUZIONE

10.1	Premessa.....	267
10.2	Perché delocalizzare la produzione	267
10.2.1	Piano industriale.....	268
10.2.2	Selezionare il tipo di collaborazione sul mercato locale	269
10.2.3	Stimare i costi diretti di prodotto	270
10.3	Preparazione alla delocalizzazione nella sede centrale	270
10.3.1	Ricerca dei fornitori e costi di acquisto.....	271
10.4	Start-up di produzione	276
10.5	Gestione delle risorse umane.....	280
10.6	Aspetti culturali.....	283
10.7	Conclusioni	284
10.8	Suggerimenti.....	285

11. CONCLUSIONI

11.1	Ultimi suggerimenti.....	289
------	--------------------------	-----

APPENDICE	291
------------------	-------	------------

LETTURE CONSIGLIATE E SITOGRAFIA	311
---	-------	------------

