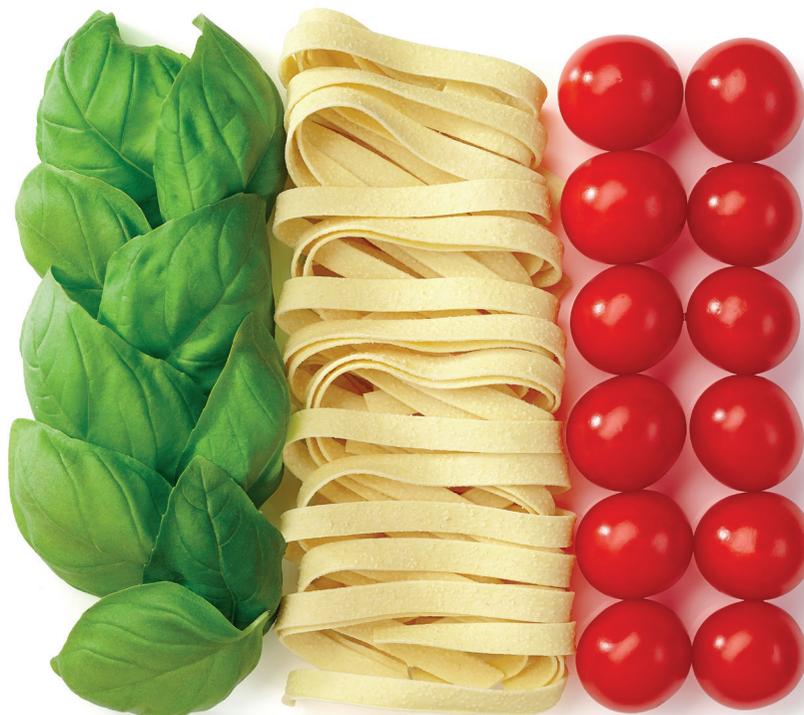


Marketing dei prodotti **ENOGASTRONOMICI** ALL'ESTERO

Guida completa per l'export delle eccellenze italiane

Scritto da
Slawka G. Scarso
Luciana Squadrilli
Rita Lauretti



Marketing dei prodotti enogastronomici all'estero | Guida completa per l'export delle eccellenze italiane

Autrici: Slawka G. Scarso, Luciana Squadrilli, Rita Lauretti

Collana:

MDB - Modelli di Business

Publisher: Marco Aleotti

Progetto grafico: Roberta Venturieri

Grafica di copertina: © Günter Menzl | Fotolia

Realizzazione editoriale: Redint studio Srl

ISBN: 978-88-6895-482-6

© 2017 Edizioni Lswr* - Tutti i diritti riservati

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

La presente pubblicazione contiene le opinioni dell'autore e ha lo scopo di fornire informazioni precise e accurate. L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità in capo all'autore e/o all'editore per eventuali errori o inesattezze.

L'Editore ha compiuto ogni sforzo per ottenere e citare le fonti esatte delle illustrazioni. Qualora in qualche caso non fosse riuscito a reperire gli aventi diritto è a disposizione per rimediare a eventuali involontarie omissioni o errori nei riferimenti citati.

Tutti i marchi registrati citati appartengono ai legittimi proprietari.

**EDIZIONI
LSWR**

Via G. Spadolini, 7
20141 Milano (MI)
Tel. 02 881841
www.edizionilswr.it

Printed in Italy

Finito di stampare nel mese di giugno 2017 presso "Rotomail Italia" S.p.A., Vignate (MI)

(*) Edizioni Lswr è un marchio di La Tribuna Srl. La Tribuna Srl fa parte di LSWR GR ➤ UP.

Marketing dei prodotti enogastronomici all'estero

Guida completa per l'export delle eccellenze italiane

scritto da

Slawka G. Scarso

Luciana Squadrilli

Rita Lauretti

EDIZIONI
LSWR



Sommario

Introduzione	9
<i>Com'è strutturato il libro</i>	10
<i>Le autrici</i>	11
<i>Ringraziamenti</i>	13
<i>Disclaimer</i>	13

Parte 1 - Il marketing e l'export nel mercato agroalimentare

CAPITOLO 1: Prima di partire: l'analisi interna dell'azienda	16
<i>Siamo davvero pronti a esportare? L'analisi interna</i>	16
<i>I fattori interni che portano al successo nell'export</i>	18
<i>L'analisi SWOT</i>	19

CAPITOLO 2: La scelta e l'analisi del mercato di destinazione	22
<i>La scelta del mercato di destinazione</i>	22
<i>Le principali fonti di informazione</i>	23
<i>Le fonti empiriche</i>	26

CAPITOLO 3: Adattamento e standardizzazione nel marketing internazionale	30
<i>La standardizzazione nel marketing internazionale</i>	30
<i>L'adattamento nel marketing internazionale</i>	31
<i>L'approccio misto</i>	32
<i>Il Country of Origin Effect</i>	33

CAPITOLO 4: Le figure chiave dell'export	38
<i>Gli enti dedicati all'export e all'internazionalizzazione</i>	38
<i>Le figure chiave per la vendita</i>	39
<i>Le figure chiave per la promozione</i>	40

CAPITOLO 5: Il marketing internazionale e il mix per l'export	42
<i>Il marketing internazionale</i>	42
<i>Strategie di prodotto</i>	44
<i>Strategie di prezzo</i>	47
<i>Strategie di distribuzione</i>	50

CAPITOLO 6: Normative e certificazioni	54
<i>Stati Uniti d'America</i>	56
<i>Cina</i>	58
<i>India</i>	59
<i>Le normative internazionali degli imballaggi</i>	61

Parte 2 - Comunicare il Made in Italy

CAPITOLO 7: Il packaging: dal nome all'etichetta, i segreti per una confezione di successo	66
<i>Forma, dimensioni, colori, materiali: percezioni culturali a confronto</i>	67
<i>Grafica e design</i>	71
<i>Questione di etichetta</i>	73
<i>La scelta del nome</i>	77

CAPITOLO 8: Global brand, <i>Italian Sounding</i> : comunicare il Made in Italy	82
<i>Globalizzazione e tipicità</i>	83
<i>La marca globale</i>	83
<i>Il problema dell'Italian Sounding</i>	88
<i>Soggetti, strumenti e strategie per lo storytelling del Made in Italy</i>	90

CAPITOLO 9: La comunicazione nel World Wide Web. Il sito internet export-oriented	96
<i>Le caratteristiche essenziali di un sito internet "internazionale"</i>	97
<i>Un sito web pensato per l'export</i>	101
<i>Farsi trovare sul Web: la "segnaletica" per far raggiungere il proprio sito</i>	103

CAPITOLO 10: Social media globalizzati: quali scegliere e come gestirli	108
<i>A che cosa servono i social media per un mercato internazionale</i>	109
<i>Social media: strategie global, contenuti local</i>	111
<i>Lingue e linguaggi social</i>	116

CAPITOLO 11: I professionisti della comunicazione dell' <i>Italian food</i> all'estero	120
<i>Le agenzie di PR</i>	121
<i>Gli importatori e i distributori</i>	122
<i>Gli influencer</i>	124

Parte 3 - Guida operativa, facciamo la valigia e partiamo

CAPITOLO 12: Come trovare, appropiare e mantenere rapporti con buyer e importatori	130
<i>Le scelte di base: i canali di distribuzione</i>	130

<i>Individuare e contattare i partner commerciali: la ricerca online</i>	131
<i>Conoscersi offline: fiere, eventi e visite</i>	132
<i>Farsi scegliere</i>	133

CAPITOLO 13: Fiere ed eventi internazionali. Accendiamo i riflettori	136
<i>I principali eventi per il Food & Wine</i>	137

CAPITOLO 14: Scegliere il corriere giusto: il partner migliore	140
<i>Corriere espresso o spedizioniere?</i>	140
<i>Le-commerce e il ruolo del corriere</i>	141

Parte 4 - Casi pratici

CAPITOLO 15: Gli importatori visti da vicino: le interviste	146
<i>Zia Pia Imports - USA</i>	146
<i>Bommels Conserven - Olanda</i>	148
<i>The Olive Tree Trading - India</i>	150
<i>Ciao Gusto - Francia</i>	152

CAPITOLO 16: Il lavoro delle agenzie di PR all'estero per promuovere il Made in Italy: le interviste	156
<i>Angela Barusi di Forma Libera - Spagna e Francia</i>	156
<i>Morgan Babsia di DVB Suite - Irlanda</i>	159
<i>Lynx Porter Novelli - Norvegia</i>	161
<i>Maria Pranzo di Areté Food & Wine Consulting - Hong Kong</i>	163
<i>Gino Colangelo di Colangelo & Partners - USA</i>	164

CAPITOLO 17: Chi trova il giusto corriere trova un tesoro	168
--	-----

CAPITOLO 18: Tenuta Villanova	172
<i>La produzione</i>	172
<i>La strategia export degli ultimi anni</i>	173
<i>Strategie di prezzo</i>	174

<i>Le missioni all'estero e gli incontri B2B</i>	174	<i>2017, il decennale del congresso</i>	186
<i>Fare rete con gli altri produttori</i>	175	<i>e la spinta internazionale</i>	187
CAPITOLO 19: Autore	176	<i>L'opinione di chi partecipa</i>	187
<i>Il successo del packaging</i>	178	CAPITOLO 22: Calvisius Agroittica	190
<i>Le nuove frontiere</i>	178	<i>Qualità, innovazione, diversificazione</i>	191
<i>All'estero, forte delle proprie origini</i>	179	<i>Esportare caviale italiano all'estero</i>	192
<i>La partnership con CBM Italia Onlus</i>	179	<i>La comunicazione e il racconto del caviale</i>	193
CAPITOLO 20: RAP	180	CAPITOLO 23: Sergio Mottura	196
<i>La selezione dei prodotti</i>	181	<i>L'offerta</i>	197
<i>Promuovere i prodotti italiani</i>	181	<i>Gli inizi</i>	198
<i>La clientela</i>	181	<i>La carta vincente: il networking</i>	198
<i>E i vini italiani?</i>	182	<i>Sviluppo dei mercati e brand ambassador</i>	199
CAPITOLO 21: LSDM	184	BIBLIOGRAFIA	200
<i>LSDM all'estero, non solo mozzarella</i>	186	SITI WEB CONSIGLIATI	202

Introduzione

L'Italia ha un indubbio fascino a livello mondiale e questo anche grazie al cibo e al vino Made in Italy, due prodotti che svolgono un ruolo importante nell'immaginario collettivo "globalizzato". Proprio come il nostro ampio patrimonio artistico e gli incantevoli e variegati paesaggi che contraddistinguono lo Stivale, anche l'offerta enogastronomica contribuisce ad attrarre turisti da ogni parte del mondo.

Al tempo stesso, per molti consumatori oltre confine, questo forte appeal si riflette anche sui prodotti che esportiamo: dalla pasta al vino, dall'olio ai salumi e ai formaggi; mangiare e bere italiano è quindi, per chi si trova all'estero, un modo per "visitare" il Bel Paese rimanendo a casa.

Tuttavia, se l'artigianalità e la manualità - spesso tramandate da generazioni e preservate con giusto orgoglio come parte di una ricchezza cui non si vuole prezioso *know-how* italiano e contribuiscono al successo

dei nostri prodotti al pari della qualità organolettica delle materie prime che crescono sul nostro suolo e nei nostri mari, per riuscire a portare questi eccellenti prodotti all'estero c'è sempre più bisogno di un approccio di marketing ben strutturato e di competenze specifiche. Competenze che si sintetizzano in una figura professionale - l'export manager - ma che includono aree di azione sempre più ampie e hanno spesso bisogno di altre risorse specializzate, che siano interne o esterne all'azienda: dall'individuazione e creazione di contatti e rapporti di fiducia con buyer e importatori alla scelta dei corrieri, dalle complicate norme doganali a un tipo di comunicazione sempre più digitale e transculturale. Oggi più che mai l'export si rivela un canale essenziale per la crescita di un'azienda.

Ampliare il proprio mercato, tuttavia, non è una scelta da prendere alla leggera: richiede investimenti ingenti e, se è vero che il mercato è sempre più globale

e che i canali digitali rendono più facile raggiungere consumatori e utenti anche molto lontani, è pure vero che la competizione è elevata, indipendentemente dal Paese dove decidiamo di portare i nostri prodotti. Non c'è spazio per l'improvvisazione.

Nelle pagine seguenti cercheremo di fornire tutti gli strumenti utili a un'azienda – di piccole o medie dimensioni – per far fruttare i propri investimenti nei mercati stranieri: dall'analisi iniziale del mercato di riferimento alla ricerca del buyer, dall'adattamento di sapori e packaging al gusto internazionale fino alle strategie media più adatte a un pubblico internazionale.

Il libro è un compendio che, pur in un quadro teorico di riferimento, offre esempi concreti, strumenti utili e casi da cui prendere ispirazione per quei produttori o imprenditori che si trovino ad affrontare per la prima volta mercati differenti da quello “di casa”

o che vogliano affinare le proprie conoscenze per gestire le attività di export in maniera più efficace.

Al tempo stesso il presente volume può essere uno strumento valido per chi ambisca a ricoprire la figura di export manager o si trovi a dover coadiuvare tale figura o corrispondenti *in loco* in un team di lavoro dedicato all'internazionalizzazione e alla gestione di nuovi mercati “altri”, dalla logistica alla comunicazione, attraverso i canali social.

Com'è strutturato il libro

Il libro si suddivide in quattro parti. Nella **Prima Parte**, il focus è sul marketing dell'agroalimentare di qualità orientato all'export e sulle scelte possibili in tal senso. Dopo un'attenta analisi sia delle risorse interne all'azienda sia dei mercati cui ci si vuole rivolgere, bisogna infatti individuare quali sono le opzioni di internazionalizzazione più adatte alle specifiche esigenze aziendali: standardizzazione, adattamento e approccio misto. Dopo aver esaminato le figure chiave del settore – importatori, broker, buyer, consorzi, enti vari – viene affrontato nel dettaglio il marketing mix dell'export: strategie di prodotto, prezzo, distribuzione e promozione. Ognuno di questi elementi deve essere “adattato” a mercati diversi da quello abituale, intervenendo all'occorrenza anche sui prodotti stessi e adottando precise strategie distributive. Infine, un capitolo è dedicato alla parte normativa e alle certificazioni e documentazioni necessarie per entrare in un nuovo mercato. Nella **Seconda Parte** del libro analizzeremo invece le necessità di una comunicazione che da locale diventa globale: dal packaging usato (anche) come strumento di comunicazione, all'importanza di creare una “marca globale” che sappia mantenere ben saldi i valori di fondo dell'azienda, veicolandoli attraverso specifici messaggi e canali adattati ai diversi contesti nazionali, con un'operazione di traduzione non tanto linguistica

quanto, soprattutto, culturale. In questo, la forza evocativa e comunicativa del Made in Italy rappresenta un indubbio vantaggio per i nostri prodotti, ma sconta la concorrenza sleale di frodi e del cosiddetto *Italian Sounding*, oltre che delle soventi difficoltà da parte delle aziende italiane di capitalizzare il proprio patrimonio “simbolico” in tal senso. Vedremo nel dettaglio quali possono essere gli strumenti più adatti a un efficace *storytelling* del territorio italiano e della sua ricchezza: dalle etichette al sito web pensato per l’export fino ai social media, ma anche iniziative a più ampio raggio portate avanti da soggetti istituzionali o collettivi. Senza dimenticare il ruolo imprescindibile delle persone: non solo chi lavora in azienda ma anche chi – come PR, uffici stampa e influencer, ma in alcuni casi anche gli stessi importatori – vive sul posto e può diventare in qualche modo “ambasciatore” dell’azienda e dei suoi prodotti. Infine, vedremo come la partecipazione in prima persona a eventi o fiere possa essere di grande supporto non solo alle attività commerciali, ma anche a quelle comunicative. Nella **Terza Parte** passeremo ad affrontare gli aspetti più operativi dell’export: dai suggerimenti per trovare e approcciare buyer e importatori con cui costruire solidi rapporti di collaborazione, ai consigli per affrontare con successo il processo di selezione dei prodotti da parte dei buyer, fino alla partecipazione a fiere, eventi e concorsi che possano favorire la nascita e il consolidamento di tali

rapporti, a patto di arrivarvi preparati. Infine, prenderemo in esame una parte per nulla residuale dell’intero processo: le spedizioni e gli sdoganamenti.

Una fase molto delicata in cui individuare il corriere giusto rappresenta uno step fondamentale per il successo di ogni strategia di export. Per finire, nella **Quarta Parte** ci concentreremo su alcune testimonianze da parte di addetti ai lavori – da chi si occupa delle spedizioni nel settore del Food & Wine fino ai professionisti della comunicazione e delle relazioni pubbliche che operano in alcuni dei principali mercati di riferimento per il food italiano all’estero – e sul racconto di alcuni casi aziendali di imprese e iniziative che sono riuscite a diventare una bandiera del Made in Italy gastronomico all’estero: dal vino al cioccolato, fino al caviale.

Questi esempi si vanno ad aggiungere ai riferimenti concreti fatti nelle parti precedenti del libro.

Le autrici

Slawka G. Scarso si è laureata con lode in Economia alla LUISS Guido Carli di Roma. Diplomata Sommelier AIS e Sommelier dell’Olio, dal 2004 si occupa di comunicazione nel settore dell’enogastronomia collaborando come consulente con varie aziende in Italia. Bilingue italiano-inglese, traduce da e verso l’inglese collaborando con aziende vitivinicole e testate del settore Food & Wine. È autrice dei libri *Il vino a Roma. Guida alle migliori aziende*

vinicole del Lazio e ai locali in cui bere bene nella capitale (2010) e *Il vino in Italia. Regione per regione guida narrata al turismo del vino* (2011), entrambi editi da Castelvecchi, e co-autrice del volume *Custodi di identità* (2012) pubblicato dall'INEA (Istituto Nazionale di Economia Agraria).

Per LSWR ha pubblicato *Marketing del vino* (alla seconda edizione nel 2017) e *Marketing del gusto* (2015), quest'ultimo scritto insieme a Luciana Squadrilli. È docente di marketing del vino e del turismo enogastronomico alla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, alla LUISS Business School, all'Università di Salerno e allo IUSVE di Venezia. Ha collaborato anche con il master in Wine Export Management della Fondazione Mach, con l'ALMA di Gualtiero Marchesi, con il MIB di Trieste, oltre ad aver tenuto vari corsi organizzati da associazioni di settore, Camere di Commercio e organizzazioni come il Movimento Turismo del Vino. Dal 2005 cura il blog www.marketingdelvino.it, primo blog in Italia dedicato a questo settore.

Dall'aprile 2016 cura la rubrica Vini&Dintorni su *Donna Moderna*, settimanale del gruppo Mondadori.

Luciana Squadrilli si è laureata con lode in Scienze della Comunicazione all'Università degli Studi di Roma La Sapienza. Giornalista professionista specializzata in enogastronomia e assaggiatrice di olio extravergine, collabora con diverse testate cartacee e online e guide gastronomiche nazionali e internazionali. Da alcuni anni

affianca all'attività giornalistica anche quella di consulente di comunicazione – tradizionale e digitale – per aziende del settore gastronomico e della ristorazione. Ha all'attivo diverse docenze e attività accademiche in ambito di comunicazione, giornalismo e critica gastronomica presso importanti istituti nazionali (Istituto Universitario Suor Orsola Benincasa di Napoli, Gambero Rosso, Food Genius Academy, Niko Romito Formazione, Gustolab) ed è autrice o co-autrice dei libri *Lazio. La guida per il turista curioso e goloso* (Gambero Rosso 2007), *Foodies 2011* (Gambero Rosso 2011, vice-curatrice), *Oli d'Italia. I migliori extravergine* (Gambero Rosso 2011, curatrice), *La terra si racconta. Campania* (Longo Editore per gruppo Banca Intesa/Sanofi 2013), *Da Cerignola a San Francisco e ritorno. La mia vita da chef controcorrente* di Cristina Bowerman (Mondadori Electa 2014, coordinamento editoriale), *Marketing del Gusto* (con Slawka G. Scarso, LSWR 2015) e *La Buona Pizza. Storie di ingredienti, territori e pizzaioli* (Giunti Editore 2016) scritto con Tania Mauri e Alessandra Farinelli con cui cura anche il blog pizzaontheroad.eu.

Rita Lauretti si è laureata in Scienze Politiche all'Università La Sapienza, nel 1991 ha poi conseguito un Master in Marketing, Comunicazione e Internazionalizzazione presso CUOA – Business School. Diplomata AIS Sommelier dell'Olio, dopo aver lavorato molti anni nel marketing e nella comunicazione per importanti aziende in Italia e all'estero in diversi settori

industriali, qualche anno fa ha deciso che la passione per il buon cibo e la sua esperienza professionale potevano unirsi, dedicandosi così all'export del food di qualità.

Ringraziamenti

Sono tante le persone che con la loro disponibilità, il loro tempo e i loro consigli hanno dato un aiuto prezioso alla stesura di questo volume. In rigoroso ordine alfabetico vorremmo dunque ringraziare: Mario Cavallaro di Nju Comunicazione, Celestino Ciocca, Andrea De Mauro, Marta Piccirilli e Grazia Saporiti di CMComunicazione, Rosario Procino, Simone Recaldini di AQuest e Lorenza Vitali.

E, in generale, ringraziamo tutta la comunità virtuale di chi si occupa di questi temi e condivide pensieri, idee, proposte e delusioni in modo costruttivo: il Web serve anche a questo. Per finire, un grazie speciale va a tutti i produttori, imprenditori e professionisti che hanno condiviso con noi la loro esperienza e il dietro le quinte del

loro lavoro: Morgan Babsià, Angela Barusi, Sergio Bucci, Paolo Cantele, Ambra Caracciolo, Gino Colangelo, Victoria Custodi Zabel, Giuseppe Di Martino, Barbara Guerra, Mathieu Joselzon, Bill Kyhl, Nadia La Milia, Lelio Mondella, Sergio Mottura e Alessandra Falsini, Elena Oprea di Dievole, Luca Papini, Dario Pennino, Maria Pranzo, Fabrizio Raimondi e i "colleghi" di Lynx Porter Novelli, Suku Shah, Beatrice Ughi e il team di Gustiamo, e Marc e Dineke van Bommel.

Disclaimer

Per trasparenza, citiamo le aziende menzionate direttamente e indirettamente nel libro con cui le autrici hanno collaborato o collaborano tuttora: LSDM (Luciana Squadrilli), Identità Golose (Slawka G. Scarso, Luciana Squadrilli), Vignaioli del Morellino di Scansano (Slawka G. Scarso), Autore, Agricola Paglione, Fratelli Lunardi, Kazzen – Oro di Pantelleria (Rita Lauretti).

*“La preparazione,
più di ogni altra cosa,
è la chiave del successo.”*

Henry Ford

Parte 1

Il marketing e l'export nel mercato agroalimentare

- **CAPITOLO 1:** Prima di partire: l'analisi interna dell'azienda
- **CAPITOLO 2:** La scelta e l'analisi del mercato di destinazione
- **CAPITOLO 3:** Adattamento e standardizzazione nel marketing internazionale
- **CAPITOLO 4:** Le figure chiave dell'export
- **CAPITOLO 5:** Il marketing internazionale e il mix per l'export
- **CAPITOLO 6:** Normative e certificazioni

Capitolo 1

Prima di partire: l'analisi interna dell'azienda

In un settore come quello dell'agroalimentare, l'export offre oggi innumerevoli possibilità. In tutto il mondo, o quasi, i nostri prodotti tipici e il Made in Italy in genere suscitano un forte appeal. Al tempo stesso, esportare comporta investimenti importanti, soprattutto per una piccola e media impresa del settore enogastronomico, se paragonati al fatturato. Non solo: troppo spesso l'urgenza di esportare e l'impazienza di vedere i propri prodotti sugli scaffali anche all'estero possono portare a mosse azzardate. Ma se è vero che non ci si può improvvisare ristoratori – e chi è nel settore lo sa bene – allo stesso modo non ci si può improvvisare esportatori.

Prima ancora di esportare è necessario effettuare un attento studio delle condizioni presenti sia all'interno (risorse economiche e umane in primis) sia all'esterno dell'azienda, nel mercato di destinazione. Questa analisi ci permetterà di fissare obiettivi chiari per le nostre strategie di export e per questo relativamente più semplici da

raggiungere. Il risultato finale sarà un action plan, un piano di azione che indicherà, in base alle condizioni interne all'azienda e presenti nel mercato di destinazione, le strategie da implementare (il cosiddetto "marketing mix" che vedremo nel Capitolo 5) e il budget da cui attingere. In questo primo capitolo vedremo innanzitutto quali sono le caratteristiche che non devono mancare all'interno di un'azienda prima che questa s'imbarchi lungo la via dell'export.

Siamo davvero pronti a esportare? L'analisi interna

Prima ancora di cominciare a cercare gli importatori da contattare, prima ancora di aprirsi verso l'esterno, è indispensabile che in azienda ci si chieda se si è davvero pronti a vendere i propri prodotti sul mercato internazionale. Avere (o magari pensare di avere) un buon prodotto non è di per sé sufficiente.

Ma quali sono le caratteristiche interne che deve avere un'azienda? Ecco una serie di domande alle quali ciascuna azienda dovrebbe rispondere prima di partire.

- **Per quale motivo voglio esportare i miei prodotti?**

Le motivazioni dietro alla scelta dell'export sono importanti. Ad esempio, un'azienda può voler diversificare il mercato per avere maggiore sicurezza; molte aziende, mentre l'Italia era nel pieno della crisi, hanno valutato l'ipotesi di esportare per questo motivo.

Oppure posso voler sfruttare una capacità produttiva inespresa, o le economie di scala. È importante però che la motivazione non sia legata a problemi sul mercato domestico, a debolezze che riguardano il proprio brand nello specifico (a prescindere dalle condizioni economiche in Italia). Un'azienda, per voler implementare una strategia di export di successo deve essere solida.

- **Il mio personale ha la preparazione necessaria a rispondere alle esigenze dell'export?** C'è una conoscenza delle lingue sufficiente a gestire rapporti commerciali e ordini? A offrire un supporto di comunicazione ai miei interlocutori all'estero? C'è una sufficiente conoscenza dei mercati internazionali? È bene essere coscienti di eventuali limiti interni: in alcuni casi si potranno risolvere

attraverso la formazione del personale, in altri servirà acquisire personale competente e con la giusta esperienza, se non come dipendente almeno come consulente.

- **La mia azienda è sufficientemente solida? Ha un'esperienza sufficiente nel mercato domestico?**

Non ci si improvvisa esportatori. È necessario che l'azienda abbia le risorse economiche e finanziarie per sostenere le spese necessarie per entrare e consolidare un mercato estero.

Idealmente un'azienda dovrebbe avere almeno qualche anno di esperienza nel mercato domestico per poter intraprendere un percorso all'estero. Sebbene i mercati esteri siano differenti, l'esperienza in Italia sarà comunque di grande aiuto.

- **La mia azienda rispetta gli standard internazionali di qualità?** Sarei in grado di ottenere le certificazioni necessarie, ad esempio ISO o FDA (per gli Stati Uniti), se fossero richieste?
- **La mia azienda ha capacità produttiva e costanza qualitativa sufficienti?** Entrare in un mercato comporta grandi investimenti. Per avere un ritorno su questi è necessario poter assicurare agli importatori i volumi necessari e una qualità costante della produzione: esportare, infatti, non è mai un progetto di breve periodo, ma di lungo periodo.

- **Il mio prodotto come si posiziona rispetto alla concorrenza nel mercato domestico?** Il successo di un prodotto nel mercato domestico è un buon indicatore dei risultati che si potrebbero ottenere all'estero.

I fattori interni che portano al successo nell'export

Come abbiamo visto, il successo di un'azienda dell'agroalimentare nell'export dipende da una serie di fattori interni, legati alla struttura dell'azienda e al suo staff, ed esterni, connessi con la natura molteplice e diversificata dei mercati stranieri. Una recente analisi¹ ha puntato a individuare i **fattori interni che portano alla propensione all'export** e quindi al successo nelle attività di internazionalizzazione. L'analisi si è concentrata sulle piccole e medie imprese italiane che producono spumanti - uno dei prodotti più rappresentativi dell'export del Made in Italy - ma i risultati possono facilmente essere applicati anche alle altre piccole e medie imprese dell'agroalimentare. I fattori aziendali emersi sono:

- **Dimensione aziendale:** un'azienda più piccola sarà più sensibile al rischio legato all'investimento all'estero

¹ A. Galati *et al.*, "The determinants affecting the internationalisation of the Italian SMEs producing sparkling wines: an empirical study on the RBV of the firms", in *International Journal of Globalisation and Small Business*, Vol. 6, No. 2, 2014.

a causa della minore conoscenza del mercato; l'investimento fatto da un'azienda più piccola avrà tipicamente un impatto maggiore: questo non vuol dire che un'azienda piccola non possa esportare, ma che dovrà fare ancora più attenzione nella sua analisi del mercato di destinazione.

- **Esperienza aziendale:** intesa come anni di attività dell'azienda ed esperienza precedente all'estero.
- **Orientamento tecnologico e innovazione:** più un'azienda ha un orientamento tecnologico, più è propensa a innovare, più sarà probabile il suo successo all'estero. Perché? Perché questi sono i fattori che offrono all'azienda un vantaggio competitivo rispetto alle altre.
- **Pubblicità:** le aziende che investono in pubblicità genereranno maggiori vendite all'estero.

Tra i fattori relativi agli export manager, invece, quelli determinanti del successo sono:

- **età:** i manager più giovani tendono a essere meno avversi al rischio;
- **livello di educazione:** un livello più alto spinge le persone a valutare nuovi contesti e a essere più propensi all'export;
- **esperienza professionale:** soprattutto nei mercati stranieri (e qui inseriamo anche la conoscenza della lingua).

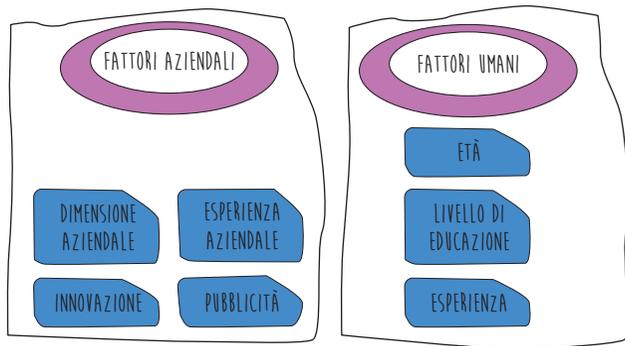


Figura 1.1 - I fattori interni che portano al successo nell'export.

Tra i requisiti del personale dedicato all'export c'è chi riporta anche altri due fattori: la pazienza e l'impegno². Un rapporto commerciale internazionale, come vedremo anche nei prossimi capitoli, spesso si basa su una relazione. Un importatore, ad esempio, potrebbe volervi incontrare più volte, assaggiare i vostri prodotti prima a una fiera, poi magari nella propria sede, poi di nuovo in azienda. Ci possono volere mesi, a volte addirittura anni. Per questo un export manager non può essere impaziente. Al tempo stesso serve un impegno costante, proprio perché prima di vedere risultati concreti servirà sostenere i costi legati ai viaggi, rispondere alle domande e ai dubbi degli interlocutori e così via.

² T.A. Cook, *Mastering Import & Export Management*, Amacom, 2012.

L'analisi SWOT

Tra le attività iniziali che ci permettono di capire se l'azienda è pronta a esportare c'è la cosiddetta **analisi SWOT**. L'analisi SWOT non si applica solo nell'export, ma anche nelle proprie attività nel mercato domestico e permette di valutare la situazione interna ed esterna dell'azienda. Ogni impresa che si dedica alla propria programmazione aziendale dovrebbe effettuare questa attenta valutazione.

SWOT è un acronimo che sta per *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, vale a dire: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce. I primi due elementi sono legati alla situazione interna all'azienda, i secondi invece dipendono dal mercato esterno e, nel nostro caso, possono essere sia generali, quindi validi a livello globale, sia differenti da Paese a Paese.

I punti di forza, ad esempio, possono essere legati al fatto che abbiamo un prodotto unico, oppure che i nostri dipendenti conoscono bene diverse lingue, o che i nostri costi di produzione sono particolarmente bassi.

Tra i punti deboli, ad esempio, c'è la scarsa conoscenza dei mercati esteri, o una bassa capacità produttiva. Le opportunità, che invece si riferiscono ai fattori esterni, possono essere legate alla crescita economica in un dato

Paese, oppure ad accordi doganali tra l'Italia o l'Unione Europea e un Paese terzo che riducano i dazi per un certo periodo.

Tra le minacce, invece, ci sono gli accordi doganali che un Paese può adottare nei confronti di un altro

Paese, come è successo di recente in Giappone, dove l'annullamento dei dazi doganali sui prodotti cileni ha portato a una forte crescita dei vini cileni ai danni di quelli italiani. Partire dall'analisi SWOT ci permette di capire ciò su cui possiamo puntare e dove dobbiamo

Tabella 1.1 – Domande utili all'analisi SWOT. Fonte: J. Blythe, E. Cedrola, Fondamenti di Marketing, Pearson, 2013.

	Fattori interni	Fattori esterni
Fattori positivi	<p>Punti di forza</p> <p>Che cosa facciamo meglio degli altri?</p> <p>Abbiamo un vantaggio in termini di tecnologia e innovazione?</p> <p>Quali sono le risorse finanziarie a nostra disposizione?</p> <p>Quale potere contrattuale abbiamo con fornitori e intermediari?</p>	<p>Opportunità</p> <p>Quali cambiamenti nell'ambiente esterno possiamo sfruttare a nostro vantaggio?</p> <p>Quali debolezze dei nostri concorrenti possiamo "attaccare"?</p> <p>Esistono nuove tecnologie di cui possiamo fare uso?</p> <p>Quali nuovi mercati possono aprirsi per i nostri prodotti?</p>
Fattori negativi	<p>Punti di debolezza</p> <p>Che cosa facciamo peggio degli altri?</p> <p>Siamo carenti in termini di innovazione e tecnologia?</p> <p>Quali capacità mancano alla nostra forza lavoro?</p> <p>Qual è la nostra posizione finanziaria?</p> <p>Quali alleanze e rapporti dovremmo avere e ancora non abbiamo?</p>	<p>Minacce</p> <p>Che cosa potrebbero fare i nostri concorrenti per metterci in difficoltà?</p> <p>Quali nuove normative potrebbero danneggiare la nostra attività di export?</p> <p>Quali cambiamenti sociali potrebbero minacciarci?</p> <p>Quale impatto potrebbe avere su di noi il ciclo economico?</p>

migliorare. Un difetto comune di tante aziende, soprattutto in Italia, è quello di pensare di avere il prodotto migliore possibile. In realtà, in ogni mercato oggi sono presenti così tanti concorrenti che è più probabile che i nostri prodotti siano in linea con la media. Pertanto questa analisi diventa essenziale per riconoscere le proprie reali potenzialità. Nella Tabella 1.1 sono indicate le domande tipiche che un'azienda si deve porre per capire la propria situazione, interna ed esterna.

Delle condizioni interne abbiamo già parlato in questo capitolo. Le risposte alle domande sono tutte già presenti in azienda, l'importante è porre queste domande ed essere disposti a rispondere con concretezza e onestà. L'analisi esterna è ugualmente importante perché ogni azienda opera all'interno di un contesto ampio, nel nostro caso addirittura internazionale. Dove trovare le risposte? Di questo parleremo nel Capitolo 2.

Concetti chiave visti in questo capitolo

- Prima di iniziare a pensare realmente all'export, è essenziale che un'azienda compia un'attenta analisi della propria struttura.
- È fondamentale verificare che siano presenti le risorse umane e finanziarie tali da creare e sostenere un rapporto con gli interlocutori esteri.
- Altrettanto importante è valutare la capacità di produzione e la costanza qualitativa che si è in grado di mantenere.
- Un ottimo strumento di analisi è dato dalla matrice SWOT, che sta per: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, vale a dire: punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce.
- L'analisi non riguarda solo la situazione interna all'azienda, ma anche le caratteristiche del mercato di destinazione.