



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

L’acquisizione dei clienti internazionali nel mercato B2B per le
piccole e medie imprese.

International customer acquisition in the B2B market for small
and medium-sized enterprises.

Relatore: Chiar.mo
Prof. Andrea Sabatini

Tesi di Laurea di:
Elena Donato

Anno Accademico 2023 – 2024

Sommario

Introduzione	4
Capitolo 1 Le vendite nel mercato B2B	8
1.1 Mercato B2B: aspetti definatori.....	8
1.2 Modelli, teorie e tecniche di vendita.....	14
1.2.1. La figura del venditore	14
1.2.2 Il processo di vendita	16
1.2.3. Modelli e tecniche di vendita	20
Capitolo 2. PMI e acquisizione dei clienti internazionali.....	32
2.1 Il mercato internazionale.....	33
2.2 Modalità di ingresso nei mercati internazionali	37
2.3 Adattamento del modello di business.....	41
2.4 PMI ed internazionalizzazione	45
Capitolo 3. Sviluppo di relazioni e fidelizzazione dei clienti	62
3.1 Costruzione di una rete di contatti internazionali	62
3.1.1 Partecipazione a fiere ed eventi di settore.....	63
3.1.2 Utilizzo delle piattaforme digitali e social media B2B	64
3.2 Gestione e mantenimento delle relazioni con i clienti.....	67
3.2.1 Servizio post-vendita e assistenza clienti.....	70
3.2.2 Misurazione della soddisfazione e fidelizzazione dei clienti	72
Conclusioni	78
Bibliografia	82
Sitografia.....	86

Introduzione

Con l'avvento della globalizzazione, riuscire a sfruttare i mercati internazionali aprendosi ad essi è diventato un obiettivo importante per molte aziende operanti nel mercato business to business. In questo lavoro di tesi, si è voluta portare avanti un'analisi della letteratura riguardo a tale tematica rapportata alle PMI, rivolgendo l'attenzione non solo sui mercati internazionali in generale, ma trattando anche quali siano i fattori che inducono le PMI ad internazionalizzarsi e quali possano essere le modalità che permettano ad esse di entrare nei mercati internazionali. Per approfondire quanto sopradescritto si è preso in considerazione il modello delle Born Global, il quale viene associato, grazie alle sue caratteristiche, proprio alla definizione delle PMI. La spiegazione delle modalità di ingresso nei mercati internazionali tramite questo modello porta alla luce delle problematiche per l'approccio stesso, poiché si potrà notare come ci sia un continuo alternarsi di vantaggi e svantaggi operativi, dovuti proprio alla dimensione e alle risorse delle PMI che però in tale modello, allo stesso tempo, non vengono definiti come delle barriere verso l'internazionalizzazione. Si è voluta anche fare un'analisi sulle modalità di acquisizione dei clienti nel mercato internazionale, mettendo in evidenza sia l'aspetto relativo al Customer Relationship Management, rappresentativo di una fase di analisi sistematica del cliente potenziale, sia anche

l'aspetto riguardante il contatto diretto con i clienti, ovverosia la partecipazione a fiere ed eventi e come queste contribuiscano ad acquisire effettivamente il cliente internazionale. Viene anche spiegato come i Social Media risultino essere particolarmente utili, se non necessari, per riuscire ad acquisire il cliente internazionale proprio perché il concetto stesso di Social Media, e delle piattaforme digitali, implica un'apertura maggiore verso l'estero e verso i nuovi mercati. A tale proposito, verrà riportato in breve il caso dell'azienda Alfa, una piccola azienda a carattere familiare che, dopo un momento di crisi è riuscita a risollevarsi e ad avere un portafoglio clienti maggiormente estero proprio grazie ai Social Media. Riuscire ad acquisire il cliente, però, non è sinonimo di fidelizzazione dello stesso. All'interno dell'elaborato verrà trattata anche questa tematica, in riferimento a quelle che possono essere le tecniche di fidelizzazione del cliente, come il post-vendita e il supporto fornito ai clienti.

Di seguito, una panoramica generale degli argomenti toccati all'interno di questo elaborato: l'analisi è partita con un'introduzione di quello che è il mercato business to business, per meglio chiarirne le caratteristiche, seguita da una digressione su tutto ciò che riguarda il mondo della vendita B2B, iniziando dai suoi attori, ovvero i venditori, che sono le figure essenziali in tale contesto. Sono loro che si occupano di portare avanti il processo di vendita, utilizzando metodologie e tecniche ben specifiche che sono state successivamente analizzate. Nel secondo capitolo, si è portato avanti il punto focale dello studio, ovvero le

PMI all'interno dei mercati internazionali, mettendo in evidenza inizialmente le caratteristiche proprie di tali mercati e, successivamente, come possano le PMI riuscire ad internazionalizzarsi e tramite quali modalità. Conseguentemente, si è cercato di capire cosa, in maniera pratica, si debba portare a compimento al fine di riuscire nell'acquisizione del cliente internazionale e, quindi, valutare tutti quei fattori utili per una piena conoscenza delle best practices da poter attuare. Riuscire ad acquisire un cliente internazionale risulta essere molto importante ma anche particolarmente sfidante per l'azienda, specie se messo in relazione a contesti in cui si può venire a contatto con clienti potenziali, come ad esempio eventi e fiere; anche un adeguato utilizzo delle piattaforme digitali e dei social non appare scontato. Una volta che l'impresa riesce nell'intento di acquisire il cliente, come ben sappiamo, è di vitale importanza mantenere il contatto con esso, tramite i servizi post-vendita e di assistenza, riuscendo a mantenere alta la customer satisfaction; tali argomentazioni vengono trattate nel terzo capitolo.

Capitolo 1 Le vendite nel mercato B2B

1.1 Mercato B2B: aspetti definitori¹

Nel corso degli anni, diversi studiosi si sono approcciati all'analisi del mercato business to business cercando di individuarne capacità e caratteristiche distintive rispetto al più conosciuto mercato business to consumer.

Iniziamo col dire che i mercati B2B hanno particolare importanza e rilevanza non solo per le loro dimensioni, ma anche per il ruolo che ricoprono nello sviluppo economico e del successivo progresso. Per cercare di descrivere al meglio i mercati B2B, dobbiamo andare ad indagare su quei tratti particolarmente distintivi di tale tipologia di mercati, ovvero:

- Continuità nelle relazioni di fornitura;
- Concentrazione dei mercati;
- Cambiamenti continui.

Partendo dalla *continuità nelle relazioni di fornitura*, osserviamo come quest'ultima prenda vita dal bisogno per i clienti business di assicurarsi il rifornimento continuo di beni e servizi, utilizzati nell'attività aziendale. È da

¹ Cfr La Rocca, A., Snehota I., L'anatomia del mercato business to business e il marketing management in *BtoB marketing, il business marketing tra Teoria e managerialità*, Egea editore, 2019, Milano;

Cfr Tunisini, A., Marketing B2B, capire e gestire le reti e le relazioni tra imprese, Hoepli Editore, 2017, Milano

notare come, sia tra i clienti principali che tra i fornitori principali di un'azienda, pochi siano effettivamente nuovi ovvero acquisiti negli ultimi tre o cinque anni. Risulta notevole la continuità del portafoglio clienti e fornitori principali delle imprese, poiché i cambiamenti nel breve ma anche nel lungo periodo rimangono piuttosto gradualmente e una sostituzione sia dei clienti che dei fornitori principali rimane abbastanza rara e principalmente indotta da fattori esterni all'azienda. Ciò che caratterizza la relazione cliente-fornitore nei contesti B2B è dato da una rosa di alternative di prodotto ma anche dall'insieme delle attività finalizzate a concepirlo, produrlo e renderlo disponibile.

Passando poi alla *concentrazione dei mercati*, è da evidenziare come nonostante ci sia una cospicua varietà di clienti business, la realtà dei fatti è che i mercati B2B sono caratterizzati da una marcata concentrazione. Vendite e acquisti risultano in mano a pochi clienti e fornitori: questo avviene nonostante l'azienda abbia effettivamente diversi clienti e fornitori in quanto, probabilmente, questi non vengono utilizzati per via della poca compatibilità delle dimensioni, logiche operative, etc.

Arriviamo quindi ai *cambiamenti continui* che esprimono come, fra relazioni cliente-fornitore significative, nessuna risulti completamente stabile in tutte le sue componenti nel lungo periodo. Le ragioni del cambiamento possono essere sia interne che esterne alla relazione, dall'acquisizione di un concorrente ai ritardi nella consegna. L'intrecciarsi delle varie motivazioni economiche, tecnologiche e

sociali fa sì che il cambiamento all'interno delle relazioni sia l'unica e vera costante dei mercati B2B.

Dopo aver analizzato quella che può essere definita la fisionomia dei mercati B2B, andiamo adesso ad osservare i tratti caratteristici che invece ne descrivono l'anatomia e il funzionamento, ovvero:

- Interdipendenze diffuse;
- Mercato a rete;
- Processi di interazione.

Quando parliamo di *interdipendenze*, bisogna prima di tutto specificare come le relazioni continue tra aziende fornitrici e clienti mettano in comunicazione due entità aziendali e le rispettive operazioni su più livelli di management e in diverse aree. Successivamente, le relazioni risultano essere caratterizzate da aggiustamenti e adattamenti scambievoli che generano dipendenze specifiche e reciproche, generando da qui le interdipendenze. Lo sviluppo di tali interdipendenze ha degli aspetti positivi come, ad esempio, riuscire ad ottenere dei risultati che difficilmente un'azienda riuscirebbe a raggiungere come unità singola, o anche raggiungere un'efficienza di costo nonché un potenziale di sviluppo dell'azienda stessa. Di contro però aumenteranno i costi per riuscire a gestire le relazioni collaborative più complesse e, inoltre, ci si troverà davanti ad un'autonomia non più completa ma sicuramente limitata, per tutto ciò che riguarda le decisioni aziendali.

Nel *mercato a rete*, ciascuna impresa viene rappresentata come un “nodo” ovvero sia un insieme piuttosto ristretto di relazioni con clienti e fornitori. Vien da sé che, ovviamente, l’impresa diviene oggetto di effetti creati da altre aziende che non per forza fanno parte del cerchio di aziende direttamente collegate all’impresa stessa e, da qui, notiamo come da un lato tali relazioni collegate tra loro riescano a render possibile e quindi facilitare l’azione di mercato e il susseguente sviluppo dell’impresa, dall’altro invece l’impresa può riscontrare delle difficoltà nella sua operatività nel mercato proprio, a causa di queste relazioni, poiché il processo decisionale deve tener conto di modifiche e concessioni derivanti dalle altre aziende facenti parte del nodo delle relazioni dell’impresa stessa. Capiamo così che il mercato a rete è costituito dall’insieme di clienti e fornitori attuali e verosimilmente potenziali. Da tale definizione, si arriva a definire quello che è il *network*, quindi una rete di diversi attori e relazioni dalle quali dipende il successo dell’azienda, senza metter da parte l’importanza delle interdipendenze e dei diversi vincoli relazionali a cui l’azienda è soggetta. Tale contesto risulta dinamico, in continuo cambiamento. Questo aspetto si accentua nel momento in cui le relazioni esistenti vanno ad intensificarsi oppure ad affievolirsi, se non addirittura a dissolversi. Dal momento che una delle fondamenta del mercato a rete sono le interdipendenze, ed essendo queste generalizzate e potenzialmente senza fine, ne consegue che le stesse relazioni di scambio divengono complesse e anch’esse senza limiti.

Per poter spiegare al meglio tale concetto, esiste un modello, ovvero il modello ARA, analizzabile da tre punti di vista che andranno poi proiettati nel mercato a rete. Questi punti sono:

- 1) “activity links”;
- 2) “resource ties”;
- 3) “actor bonds”.

Questi, proiettati nel mercato a rete, diventeranno:

- 1) Activity pattern: qui si parla di interconnessioni tra attività e distribuzione. Assumono un ruolo importante per il raggiungimento di diversi obiettivi, come ad esempio la riduzione del time to market.
- 2) Resource constellation: ovvero una connessione tra le varie risorse possedute dai vari attori con i processi di sviluppo. Ciò permette di strutturare nuove idee e giungere all’innovazione.
- 3) Web of actors: si viene a creare un legame tra interdipendenze e relazioni tra gli attori e identità aziendale, valori, vision, mission. Ciò consente di rafforzare e implementare crescita e sviluppo, ma potrebbero venirsi a creare anche dei dissapori. Questo porta ad un cambiamento continuo nel network.

Un altro aspetto da considerare è il *supply network*, ovvero la rete dell’offerta, la cui analisi permette di capire al meglio il mercato di riferimento dell’impresa,

rispetto al cliente/mercato target che vuole arrivare a soddisfare. Caratterizzanti del supply network sono:

- 1) *La centralità del cliente finale*: anche se il cliente finale non rappresenta l'effettivo cliente dell'impresa, esso deve comunque essere considerato importante. La sua soddisfazione rappresenta il punto di partenza dei processi di scambio e anche di interazione all'interno della catena dell'offerta;
- 2) *La generazione del valore in termini non meramente addizionali*: la soddisfazione di cui al punto precedente, viene prodotta tramite generazione e distribuzione del valore inteso come valore-utilità. Tale valore viene percepito dal cliente come di maggiore importanza rispetto a quelli di altri attori appartenenti ad altre reti di offerta. Questo valore deriva dall'interazione dei diversi attori della rete;
- 3) *L'integrazione e l'interdipendenza tra gli attori della "catena"*: all'interno del supply network, le interazioni che avvengono tra i differenti attori sono caratterizzate da reciproci scambi di risorse materiali e immateriali, conoscenza, etc. Sono scambi con un doppio aspetto: positivo poiché utili per il continuo sviluppo della rete, negativo poiché potendo generare dei vincoli, rischiano di andare a ledere sia gli attori della catena che la catena stessa.

L'interazione nei mercati B2B nasce da una necessità, ovvero riuscire a far fronte alle continue problematiche provenienti tanto dal contesto esterno quanto dal contesto interno dell'impresa. È un mezzo che permette l'innovazione all'interno dell'impresa, così come lo sviluppo di nuove soluzioni che fungono da precursore per la crescita dell'impresa stessa; innovare non è concepibile senza interazione. Nonostante l'interazione sia un meccanismo costoso per l'impresa B2B, diventa un "investimento" necessario per raggiungere risultati tangibili che altrimenti, in mancanza di interazione, sarebbero di fatto non ottenibili.

1.2 Modelli, teorie e tecniche di vendita

1.2.1. La figura del venditore

Nel tempo, la funzione di vendita e la figura del venditore hanno subito una significativa trasformazione. Inizialmente, il venditore si concentrava sulla raccolta di ordinativi, con il management focalizzato sul controllo dei costi. Successivamente, l'attenzione si è spostata verso la soddisfazione del cliente, con un interesse crescente per la risoluzione dei problemi degli stessi e una maggiore efficienza operativa.

Negli ultimi tempi, il venditore è diventato un <<costruttore di relazioni>> e un <<creatore>> di soluzioni, simile a un imprenditore, con capacità di problem solving creativo (La Rocca et al., 2016) e interazione efficace con un pubblico eterogeneo. Ci si orienta quindi, in ambito aziendale, verso l'adozione di una più

generale gestione di team. Viene particolarmente enfatizzata la selezione del personale, ma anche lo sviluppo di leadership e capacità di negoziazione da parte dei venditori (Wotruba, 1991; Weitz, Bradford, 1999).

Per lavorare professionalmente nella vendita, è imperativo essere organizzati e preparati, anche autonomamente. È importante possedere una preparazione tecnica approfondita sulle tecniche di vendita, l'organizzazione e il prodotto o servizio offerto (Strong, 1925; Jobber, Lancaster, 2006; Funkhouser, 1984)

Due principali tipologie di venditori emergono, ovvero il business developer e il business manager (Sisti et al., 2015). Quando parliamo di business developer, anche definito <<hunter>> ovvero “cacciatore”, parliamo di una figura il cui principale scopo è quello di ricercare nuovi clienti e attività di business. Non è una figura molto propensa a mantenere le relazioni che si sono venute a generare con i nuovi clienti acquisiti, guardando al lungo periodo. La figura del business manager invece, anche definito <<farmer>> ovvero “contadino”, ha doti relazionali più marcate, sicuramente utili ad instaurare e consolidare la relazione con i clienti attuali, proiettandosi quindi nel lungo periodo. Di contro però tale figura potrebbe risultare poco propensa a portare avanti le attività utili al fine di acquisire nuovi clienti.

Il ruolo del venditore si adatta ai nuovi contesti, come la vendita di servizi complessi, la globalizzazione e l'uso di tecnologie digitali. La componente imprenditoriale diventa sempre più rilevante, richiedendo soft skills come

adattamento, ascolto, comprensione delle esigenze del cliente, percezione dei rischi, risoluzione dei conflitti, comunicazione, costruzione di valore, sviluppo di alleanze strategiche e accordi a lungo termine.

1.2.2 Il processo di vendita

Con processo di vendita si intende definire “un insieme di passaggi ripetibili che un team di vendita intraprende per spostare un potenziale cliente da un lead in fase iniziale a un cliente chiuso. Un forte processo di vendita aiuta i rappresentanti a chiudere costantemente offerte dando loro un quadro da seguire”. Un processo di vendita può essere pensato come una mappa, che aiuta i venditori a tramutare i lead in clienti effettivi.

Il processo di vendita si articola in diverse fasi, così definite:

- **Generazione di lead;**
- **Qualificazione dei lead;**
- **Incontro iniziale e presentazione;**
- **Proposta di valore e presentazione della soluzione;**
- **Negoziiazione e risoluzione delle obiezioni;**
- **Chiusura della vendita;**
- **Post-vendita e gestione della relazione con il cliente;**
- **Feedback e miglioramento continuo.**

La prima fase del processo di vendita all'interno del contesto B2B si occupa della *generazione di lead*, ovvero l'insieme di attività che porta l'azienda all'identificazione di potenziali clienti, i quali potrebbero dimostrarsi interessati ai prodotti o servizi offerti. Le metodologie che vengono utilizzate per generare lead comprendono: campagne di marketing digitale, partecipazione a fiere di settore, referral (passaparola) da parte dei clienti attuali dell'azienda e l'utilizzo di database aziendali specifici (Kotler et al., 2017). L'obiettivo è quello di riuscire a costruire una banca dati di contatti qualificati con un reale potenziale di acquisto. Una volta generati, i lead vengono sottoposti a valutazione per determinarne la qualità e la potenziale opportunità di conversione da clienti potenziali a clienti effettivi. Questo rappresenta il processo di *qualificazione*, il quale implica l'analisi di diverse variabili quali: i bisogni del cliente, il budget disponibile, il potere decisionale e i tempi di acquisto (Moncrief & Marshall, 2005). Lo svolgimento di una corretta attività di qualificazione dei lead permette alle aziende di ottimizzare le risorse di vendita, concentrandosi sui contatti più promettenti. Durante la terza fase, ovvero *incontro iniziale e presentazione*, il venditore è pronto a stabilire un primo contatto con il lead riconosciuto come qualificato. Questo primo approccio può avvenire sia tramite una chiamata che tramite un incontro di persona. Il fine ultimo di tale incontro è comprendere le esigenze specifiche dell'azienda cliente ed esporre tutte quelle soluzioni che sono state ideate appositamente per l'azienda stessa. Il venditore deve essere in grado di ascoltare in maniera attiva e

comprendere a pieno i bisogni del cliente, poiché ciò diventa cruciale per riuscire a costruire una relazione di fiducia con il cliente designato (Rackham, 1988). Dopo aver ascoltato e compreso le esigenze del cliente, il venditore B2B genera *una proposta di valore* dettagliata, la quale ha lo scopo di illustrare come il prodotto o servizio offerto da parte dell'azienda che il venditore rappresenta, possa risolvere i problemi specifici del cliente o anche migliorarne l'efficienza operativa. Tale fase viene spesso affiancata da un'attività di *personalizzazione* significativa dell'offerta esposta al cliente, poiché si deve tener conto delle specificità tecniche e organizzative del cliente stesso. Il valore proposto dell'offerta deve essere chiaro e dimostrabile, per giustificare l'investimento richiesto al cliente (Kotler et al., 2017). Una delle fasi centrali del processo di vendita B2B è *la negoziazione*. Le aziende clienti potrebbero sollevare obiezioni riguardo al prezzo, ai termini del contratto, ai tempi di consegna o ad altri aspetti dell'offerta proposta. Il venditore deve essere in grado di gestire e risolvere queste obiezioni in modo professionale, fornendo spiegazioni lineari, complete ma soprattutto convincenti inerentemente alla propria proposta e, qualora si rendesse necessario, adattando l'offerta per soddisfare meglio le esigenze esposte dal cliente (Spiro & Weitz, 1990). Data la natura, un po' più complessa, di questa fase rispetto alle altre, la negoziazione può protrarsi a lungo e arrivare a coinvolgere vari livelli decisionali all'interno dell'organizzazione cliente. Successivamente, una volta raggiunto l'accordo sui vari termini presenti all'interno della proposta

del venditore, ci si avvia alla *chiusura della vendita* dove il cliente si impegna formalmente all'acquisto. Le tecniche di chiusura possono essere varie, ma generalmente includono richieste dirette per la firma del contratto o per l'accettazione dell'offerta. In un contesto B2B, la chiusura della vendita può includere l'approvazione da parte di diverse figure aziendali, come ad esempio il reparto acquisti o la direzione finanziaria, poiché le decisioni d'acquisto tendono a essere più complesse rispetto al B2C (Anderson et al., 2009). Il processo di vendita B2B, però, non termina con la chiusura del contratto, infatti la fase *post-vendita* è fondamentale per riuscire ad assicurare la soddisfazione del cliente e la costruzione di una relazione duratura nel lungo periodo. Le aziende venditrici devono garantire il corretto funzionamento del prodotto o servizio fornito, offrire assistenza tecnica e gestire eventuali problematiche presentatesi. La soddisfazione del cliente è fondamentale per favorire l'acquisto ripetuto e la fidelizzazione a lungo termine (Dwyer et al., 1987). Inoltre, le vendite post-vendita possono includere attività di upselling¹ e cross-selling². La fase finale del processo di vendita è rappresentata dalla raccolta di *feedback* da parte dei clienti, in seguito

¹ Upselling: strategia di vendita che consiste nell'incoraggiare i clienti a comprare la versione a maggior valore aggiunto di un certo prodotto rispetto a quella che intendevano acquistare originariamente. (<https://www.salesforce.com/it/learning-centre/sales/upselling/>)

² Cross-selling: vendita di prodotti o servizi aggiuntivi correlati al prodotto acquistato dal cliente o per il quale il cliente ha espresso interesse. (<https://www.salesforce.com/it/learning-centre/sales/cross-selling/>)

alla conclusione della vendita. Questo è un passaggio essenziale per implementare continuamente il processo di vendita stesso, oltre ovviamente il prodotto o servizio offerto. I feedback consentono di identificare aree di miglioramento per l'azienda venditrice, comprendere meglio le esigenze dei clienti e anticipare i cambiamenti di mercato. Il continuo interagire con il cliente contribuisce a mantenere una relazione positiva tra le parti e a prepararsi per future opportunità di vendita (Sheth & Sharma, 2008).

1.2.3. Modelli e tecniche di vendita

Sui modelli di vendita abbiamo molti riferimenti in letteratura, quelli da mettere in evidenza sono: AIDA (Attenzione, Interesse, Desiderio, Azione) creato da Strong (1925); Action Decision Sequence, creato da Funkhouser (1984); Personal Selling Process creato da Dubinsky (1981); Personal Selling Process creato da Jobber e Lancaster (2006); il processo di vendita riferito al ciclo di vita della relazione con il cliente che viene concettualizzato da Ford et al. (2003) e successivamente ripreso da Fiocca et al.(2009).

Analizzando i modelli sopracitati, vediamo come il modello di Strong si diriga più su uno studio del lato psicologico del processo di vendita; infatti, il modello non tiene in considerazione il processo di creazione di una relazione con il cliente. Si trova privo di alcune parti che maggiormente avrebbero aiutato ad analizzare e comprendere la relazione fra cliente e venditore. Gli altri modelli sopracitati

risultano simili tra di loro e presentano delle fasi che mostrano come, al loro interno, venga presa in considerazione la relazione con il cliente potenziale, in quanto assume un ruolo centrale e fondamentale la creazione della relazione con il cliente. Jobber e Lancaster con il loro modello forniscono anche degli spunti per poter gestire al meglio la presentazione di vendita, quando l'incontro con il venditore prende luogo. Notiamo quindi come l'evolversi di tali modelli abbia avuto un unico obiettivo, ovvero capire come instaurare una relazione tra cliente e fornitore, mettendo da parte l'ottica di breve periodo, una volta aver concluso il singolo affare.

Parlando invece delle tecniche di vendita, abbiamo:

- 1. SPIN Selling;**
- 2. SNAP Selling;**
- 3. Challenger Sale;**
- 4. Il sistema Sandler;**
- 5. La Vendita Consulenziale;**
- 6. Vendita concettuale.**

Lo **SPIN Selling** è un metodo di vendita basato su quattro categorie di domande, concepite per coinvolgere il cliente e facilitare il processo di vendita. L'acronimo SPIN sta per Situazione, Problema, Implicazione e Necessità, ciascuna con un

ruolo specifico nella conversazione di vendita. Le domande che compongono il metodo SPIN sono:

- Domande sulla situazione: queste domande aiutano a comprendere il contesto dell'acquirente. Ad esempio, invece di chiedere chi è il manager, si potrebbe domandare quale sia il processo decisionale per l'acquisto di un nuovo software. Sono domande fondamentali per stabilire una base di conoscenza. Tuttavia, non sono direttamente correlate al successo della vendita.
- Domande sui problemi: queste domande mirano a identificare le difficoltà o le insoddisfazioni del cliente. Ad esempio, si potrebbe chiedere se il cliente ha difficoltà a gestire i prospect tramite un foglio Excel. Rivelare i problemi aiuta a preparare il terreno per le domande successive.
- Domande di implicazione: queste domande esplorano le conseguenze di non affrontare i problemi identificati. Ad esempio, si potrebbe chiedere: "Se non implementate un software di gestione dei lead, come farete a sapere quale chiamare e quando?". Enfatizzano l'urgenza di risolvere i problemi.
- Domande su necessità e benefici: queste domande spingono il cliente a riflettere su come migliorerebbe la sua situazione se i problemi fossero risolti. Un esempio potrebbe essere: "Se aveste una lista di attività con

promemoria, che effetto avrebbe sulla vostra azienda?". Aiutano a evidenziare i benefici della soluzione proposta.

L'obiettivo principale dello SPIN Selling è quello di guidare il cliente a riconoscere il valore della soluzione proposta, piuttosto che spingere direttamente un prodotto. Attraverso un ascolto attivo e domande mirate, il venditore aiuta il cliente a vedere come la propria offerta possa soddisfare le sue esigenze, aumentando così le probabilità di chiusura della vendita.

Lo **SNAP Selling**, sviluppato da Jill Konrath, è un approccio di vendita che si basa su quattro linee guida fondamentali: Semplicità, Valore (iNvaluable), Allineamento e Priorità. È progettato per aiutare i venditori a connettersi meglio con i prospect, tenendo conto delle loro esigenze e del loro contesto decisionale.

Le quattro linee guida sopracitate sono:

- **Mantenere la Semplicità:** gli acquirenti sono spesso occupati e distratti. È essenziale rispettare il loro tempo e semplificare il processo di adozione del prodotto o servizio, rimuovendo eventuali ostacoli che potrebbero sorgere.
- **Essere Inestimabili (iNvaluable):** per guadagnare la fiducia dei clienti, i venditori devono dimostrare di comprendere a fondo le loro attività, obiettivi e priorità. Mostrare il valore dell'offerta è cruciale per distinguersi dalla concorrenza.

- Restare Allineati: è importante mantenere un allineamento costante con le esigenze e i problemi dei clienti. Questo aiuta a costruire una relazione di fiducia e a mostrare che si è in sintonia con le loro necessità.
- Evocare le Priorità: ogni acquirente ha delle priorità specifiche. Un venditore efficace deve comprendere queste priorità e utilizzarle per orientare la conversazione e il processo decisionale.

Jill Konrath identifica tre fasi chiave nel processo decisionale degli acquirenti:

- Autorizzazione all'accesso: in questa fase, i clienti sono bombardati da informazioni e possono percepire i venditori come una perdita di tempo. Per ottenere il loro tempo, è fondamentale fornire informazioni pertinenti e significative in ogni interazione, evitando comunicazioni generiche. Mini incontri di cinque minuti possono risultare più efficaci, poiché richiedono meno tempo e aumentano l'interesse.
- Scelta di discostarsi dallo status quo: una volta in contatto, il venditore deve dimostrare il valore della propria offerta. È utile condividere ricerche e informazioni rilevanti per stimolare la riflessione e guidare il prospect nel processo decisionale. È importante prestare attenzione a parole negative che possono rivelare problemi e consentire al venditore di proporre soluzioni.
- Cambio delle risorse: in questa fase, i prospect decidono quali prodotti scegliere e cercano di giustificare le loro scelte. Un errore comune dei

venditori è quello di essere troppo accomodanti. È fondamentale essere flessibili, ma anche chiari riguardo alle aspettative sull'offerta. Delineare il panorama competitivo e prepararsi a gestire le obiezioni è essenziale per aiutare il cliente a prendere una decisione informata.

Il metodo SNAP si concentra sul modo in cui i consumatori prendono decisioni, permettendo ai venditori di mantenere il controllo sul processo di vendita. Comprendendo le fasi decisionali e applicando le linee guida di SNAP, i venditori possono migliorare la loro efficacia e costruire relazioni più solide con i clienti.

Il metodo **Challenger Sale**, che deriva dall'omonimo libro di Matthew Dixon e Brent Adamson, si articola in tre fasi fondamentali:

1. Insegnare;
 2. Personalizzare;
 3. Prendere il controllo.
- Insegnare: i venditori sfidanti educano i prospect su come affrontare le loro sfide, creando esigenze che i clienti non avevano considerato. L'obiettivo è far scaturire un momento di "Aha", in cui i clienti riconoscono nuove opportunità e approcci.
 - Personalizzare: la comunicazione viene adattata per allinearsi con specifiche esigenze e preoccupazioni del cliente, assicurando che il messaggio risuoni con la loro realtà.

- Prendere il controllo: i venditori assumono il controllo della conversazione in modo diretto ma non aggressivo, spostando l'attenzione dal prezzo al valore. Questo implica non avere paura di esercitare una certa pressione per guidare il cliente verso la decisione.

Il metodo Challenger Sale si concentra sulla capacità di influenzare positivamente i prospect, aiutandoli a riconoscere il valore della soluzione proposta e a prendere decisioni informate, piuttosto che limitarsi a costruire relazioni superficiali.

Il metodo **Sandler** è una filosofia che ribalta i ruoli tradizionali tra venditore e acquirente, ponendo l'accento su una collaborazione paritaria. In questo approccio, l'acquirente gioca un ruolo attivo nel convincere il venditore a proporre la propria offerta, creando così un rapporto di fiducia reciproca. I venditori devono concentrarsi su tre aspetti chiave:

- Dettagli Tecnici: devono esplorare a fondo i problemi tecnici, incoraggiando l'acquirente a descrivere le sfide sia a livello commerciale che personale. Questo approccio aiuta a far sì che l'acquirente convinca il venditore dell'importanza della soluzione proposta.
- Impatto Finanziario: è fondamentale che la soluzione offerta dimostri un reale valore per l'azienda, come il risparmio di tempo e denaro. Questo aspetto è importante al fine di catturare l'attenzione dell'acquirente.

- Interesse Personale: i venditori devono contestualizzare i problemi in un ambito personale, facendo leva su come la soluzione possa migliorare la vita lavorativa dell'acquirente. Un cliente che percepisce un beneficio personale sarà più motivato a impegnarsi nella trattativa.

I rappresentanti formati secondo il metodo Sandler sono addestrati a identificare e affrontare le obiezioni, come vincoli di tempo o budget, durante il processo di qualificazione. Se si rende evidente che l'offerta non soddisfa le esigenze del cliente, il venditore non esiterà a interrompere la trattativa, evitando di sprecare tempo prezioso.

Possiamo quindi affermare che il metodo di Sandler si distingue per il suo approccio consultivo, che enfatizza la costruzione di relazioni solide e la comprensione profonda delle esigenze del cliente. Non si limita a considerare gli aspetti tecnici della vendita, ma esplora anche l'impatto finanziario e personale delle soluzioni proposte, rendendo la vendita un processo collaborativo e reciprocamente vantaggioso.

La **vendita consulenziale** è un approccio focalizzato sulla creazione di valore e fiducia con i potenziali clienti, esplorando le loro esigenze prima di proporre una soluzione. L'obiettivo primario del venditore è costruire una relazione solida, seguito dalla fornitura del prodotto giusto. La metodologia CustomerCentric incoraggia conversazioni significative per identificare i bisogni del cliente e

risolvere i loro problemi, ponendo il cliente al centro dell'attenzione. Le fondamenta della vendita consulenziale sono:

- Fare domande e costruire credibilità: il venditore inizia ponendo domande per comprendere le esigenze del cliente. Creare un quadro dettagliato delle necessità non solo aiuta il venditore, ma fidelizza anche il cliente, rendendo più semplice mantenere l'interesse durante la conversazione.
- Essere Affidabili: guadagnare la fiducia è fondamentale e i venditori devono dimostrare la loro affidabilità attraverso azioni concrete, come follow-up dopo le interazioni. Dimostrare di essere persone di parola è essenziale per costruire relazioni solide.
- Prendere possesso della conversazione: il dialogo è cruciale nello stile consulenziale. I venditori devono mostrare un interesse genuino per il prospect, raccogliendo informazioni e guidando la conversazione. È importante essere concisi e usare il silenzio strategicamente, per enfatizzare i punti chiave.
- Guidare il processo con i commenti: le obiezioni dei clienti non sono negative; al contrario, forniscono preziose informazioni sulle loro esigenze. I venditori dovrebbero chiedere chiarimenti e riassumere i punti chiave per evitare malintesi, dimostrando così il loro impegno nel processo di consulenza.

- Ricercare le esigenze e offrire risultati pertinenti: prima di una conversazione, è fondamentale che il venditore si documenti sull'azienda del prospect. Essere esperti nel settore consente di anticipare le domande e identificare le opportunità per creare valore. Raccogliere informazioni sui concorrenti è altrettanto importante per offrire soluzioni pertinenti.

La vendita consulenziale si propone di creare relazioni a lungo termine tra l'azienda e i clienti, facendo sentire gli acquirenti come vincitori durante tutto il processo di acquisto. L'ascolto attivo e l'attenzione alle esigenze del cliente sono fondamentali per il successo di questo approccio.

Infine, la **vendita concettuale**, metodo sviluppato da Robert Miller e Stephen Heiman, si basa sull'idea che i clienti non acquistano semplicemente un prodotto o un servizio, ma piuttosto il concetto di soluzione che rappresenta l'offerta. Questo approccio incoraggia i venditori a non limitarsi a presentare il loro prodotto, ma a esplorare il punto di vista del cliente e il suo processo decisionale, attraverso cinque categorie di domande:

- Domande di Conferma: servono a ribadire le informazioni fornite dall'acquirente, assicurandosi di avere compreso correttamente le sue esigenze.
- Domande su nuove informazioni: mirano a chiarire il concetto del prodotto o servizio proposto, analizzando il risultato desiderato dal cliente.

- Domande sull'atteggiamento: cercano di creare un legame personale con il prospect, esplorando il suo coinvolgimento emotivo nel progetto.
- Domande sull'impegno: consentono di scoprire quanto il prospect sia coinvolto nel progetto, evidenziando il suo livello di interesse e motivazione.
- Domande di base intorno al problema: sollevano potenziali problematiche che potrebbero influenzare la decisione d'acquisto.

Tale metodo mette in evidenza l'importanza dell'ascolto attivo e della costruzione di relazioni significative con i clienti. Attraverso domande strategiche, i venditori possono scoprire le reali esigenze dei prospect e guidarli verso soluzioni che rispondano ai loro problemi, promuovendo una vendita più efficace e collaborativa.

Capitolo 2. PMI e acquisizione dei clienti internazionali

Dopo le dovute premesse riguardo al processo e alle varie tecniche di vendita, affrontiamo ora l'argomento delle PMI e dell'acquisizione dei clienti internazionali.

Le PMI vengono definite tramite normativa europea, nello specifico all'interno della [Raccomandazione n. 2003/361/Ce della Commissione Europea del 6 maggio 2003](#): la Piccola impresa viene definita come costituzione di imprese con meno di cinquanta occupati e fatturato annuo o totale di bilancio annuo non superiore a dieci milioni di euro. La Media impresa è costituita da imprese con meno di 250 occupati e un fatturato annuo che non superi i 50 milioni di euro o un totale di bilancio annuo che non superi i 43 milioni di euro.

Oltre alla definizione da normativa, possiamo aggiungere che le Piccole e Medie Imprese rappresentano un insieme di imprese molto differenziato e vario: al suo interno coesistono sia imprese tradizionali e quindi non molto favorevoli all'innovazione, sia quelle che vengono considerate eccellenze in campo economico del Paese.

In Italia, le PMI hanno un certo peso nel quadro economico, poiché rappresentano il 4,78% del tessuto imprenditoriale italiano e rappresentano il 41% dell'intero fatturato italiano, il 33% dell'insieme degli occupati del settore privato e il 38%

del valore aggiunto del paese¹. Appare evidente il fatto che le PMI possiedono tutti gli strumenti per far sì che il paese possa svilupparsi economicamente ma anche a livello territoriale, incrementando la produttività e dimensione.

2.1 Il mercato internazionale

Con il termine mercato internazionale si fa riferimento “*all’insieme di transazioni economiche che comportano lo scambio di beni e servizi tra diversi paesi e i rispettivi mercati interni o esteri*”² e, a carattere maggiormente esplicativo, affianchiamo la definizione di quello che è il commercio internazionale, ovverosia “*uno scambio di beni e servizi che si effettua oltre i confini nazionali*”³. Per come si presenta la realtà economica mondiale, si può notare la tendenza, sempre più marcata, verso il libero scambio di merci, tecnologie, servizi (etc.) in grado di esser mosse da un paese all’altro senza complicazioni, più rapidamente e con meno costi. Diverse sono state le motivazioni che hanno spinto le aziende ad aprirsi verso i mercati esteri e, tra queste, sicuramente quelle con maggior peso e rilevanza sono lo sviluppo tecnologico e il sapere scientifico.

¹ <https://blog.osservatori.net/pmi-significato-numeri-innovazione>

² <https://www.euroinnovaformazione.it/blog/cosa-sono-i-mercati-internazionali>

³

<https://www.bo.camcom.gov.it/sites/default/files/formazione/alternanza/COMMERCIO%20ESTE RO%202023.pdf>

Il sapere e la conoscenza in ambito scientifico sono in continua evoluzione e crescita; quindi, nessun paese da solo riesce a stare al passo, sia per risorse che per competenze, delle continue e progressive scoperte tecnologiche diffuse nelle varie nazioni. La portata degli investimenti ormai richiesti in determinati settori ha portato all'apertura verso i mercati esteri, per riuscire ad aggiudicarsi sia vendite che ritorni necessari al proseguimento dello sviluppo tecnologico. L'abbreviarsi delle tempistiche di obsolescenza ha generato la necessità di affacciarsi ai mercati esteri, per riuscire a garantire determinati volumi di vendita in tempi brevi. Per le grandi imprese è diventato difficile riuscire a preservare il proprio know-how; il loro successo è in relazione alla capacità di applicare le conoscenze di base all'interno dei diversi mercati e, conseguentemente, riuscire a sviluppare soluzioni innovative in base a quelle che sono le specifiche esigenze dei settori-clienti di riferimento. Avere a disposizione Internet ha portato ad un cambiamento repentino dei comportamenti e delle convenienze, questo ha condotto ad una maggiore facilità per il commercio su scala globale di beni e servizi. Questo tipo di innovazione permette alle aziende di connettersi molto più facilmente con gli altri paesi e, conseguentemente, di mettersi in contatto con i vari clienti; la nuova economia, strettamente legata alla globalizzazione, ha eliminato le distanze geografiche e ha reso possibile un confronto quotidiano e diretto tra imprese, individui e governi a livello globale.

Dopo la Seconda Guerra Mondiale i confini nazionali sono diventati più permeabili, grazie a vari accordi internazionali volti a ridurre le barriere agli scambi e agli investimenti. Di seguito, si elencano alcuni accordi che hanno portato alla nascita del libero scambio tra paesi UE ed extraeuropei:

- **GATT (1947)**: accordo generale sulle tariffe e il commercio che mirava a ridurre le tariffe doganali e altri ostacoli agli scambi;
- **Kennedy Round (1964-67)**: che ha portato ad una significativa riduzione delle barriere tariffarie;
- **Tokyo Round (1975-80)**: ha permesso di affrontare le barriere non tariffarie.
- **Uruguay Round (1988-94)**: creazione dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO), che ha migliorato l'accesso ai mercati e promosso la concorrenza leale.

L'Unione Europea ha giocato un ruolo chiave nella riduzione delle barriere, con l'istituzione del Mercato Unico (1993) e dell'euro (2002), facilitando la mobilità di merci, servizi, persone e capitali. Inoltre, ha stipulato numerosi accordi di libero scambio con paesi extra UE, seguiti da **unioni doganali** che eliminano le barriere interne e applicano tariffe esterne comuni sui prodotti importati dai paesi terzi. Non permettono la libera circolazione di lavoro e capitali, ad esempio la Comunità europea prima di diventare un mercato comune era un'unione doganale. Gli accordi sopracitati sono seguiti anche dai **mercati comuni** che, oltre agli

accordi tariffari delle unioni doganali, permettono la libera circolazione di servizi, lavoro e capitali (infatti possono includere accordi fiscali, monetari, sociali e di difesa. È il caso del Mercosur) e, infine, le **unioni politiche** che assicurano il raggiungimento degli obiettivi economici, monetari e sociali dei paesi membri, funzionando come un sistema politico autonomo (l'Unione Europea è l'esempio più significativo).

Queste strutture offrono opportunità di accesso a mercati più grandi, ma la proliferazione di regimi tariffari diversi può arrivare ad ostacolare la liberalizzazione degli scambi a livello globale.

Il diminuire delle distanze non solo culturali, ma anche comportamentali, è un altro dei determinanti della nuova apertura delle imprese ai mercati esteri. Molte sono le variabili che hanno contribuito a tale fenomeno: punti di contatto frequenti tra popoli diversi ma anche culture diverse, livelli educativi standardizzati, l'affermarsi di società affluenti con un rilevante potere d'acquisto, il dominio delle grandi multinazionali che promuovono prodotti simili a livello globale. Oltre ai beni di consumo, ci si concentra anche sui beni di carattere industriale, in riferimento ai quali vanno considerati alcuni fattori, ovvero: l'avvicinarsi sempre più alle necessità dei clienti su scala mondiale, l'utilizzo di stessi processi di produzione e dei materiali oltre che ovviamente la gestione in maniera univoca delle problematiche che ne deriverebbero, la similarità dei metodi manageriali.

Importante punto da analizzare in tale argomentazione è l'idea di Theodore Levitt (1983) della “catena della globalizzazione”, la quale suggerisce che l'evoluzione della tecnologia porti all'omogeneizzazione della domanda, alla standardizzazione dei processi produttivi e alla competizione globale. Levitt sostiene che la globalizzazione conduce a una convergenza nei desideri dei consumatori, con mercati che cercano prodotti standardizzati che possano essere realizzati a costi inferiori. Ciò porta a una competizione globale in cui le aziende in grado di produrre efficacemente beni standardizzati su scala globale, superano quelle che si rivolgono ai gusti e alle preferenze locali.

Tuttavia, nonostante vi sia una tendenza verso l'omogeneizzazione, esistono ancora significative variazioni nei modelli di consumo in diverse regioni, a causa delle differenze socioculturali, politiche e infrastrutturali. Nonostante la standardizzazione della tecnologia e della comunicazione, le preferenze locali e le identità nazionali continuano a giocare un ruolo importante nel modellare il consumo. Ciò mette in discussione fino a che punto la globalizzazione porti effettivamente all'omogeneizzazione dei mercati.

2.2 Modalità di ingresso nei mercati internazionali

Quando parliamo di *modalità di ingresso* ci si riferisce alle modalità sia tecniche che organizzative tramite le quali viene resa disponibile, da parte dell'impresa, la propria offerta all'interno del mercato estero individuato.

Tre sono i metodi indicati tramite i quali l'impresa riesce ad entrare nel mercato estero, ovvero:

1. Esportazione: può essere sia diretta che indiretta. L'esportazione indiretta implica il delegare, da parte dell'azienda, la gestione delle relazioni create nel mercato estero a degli operatori (provenienti dallo stesso paese dell'azienda esportatrice) prettamente competenti nel commercio internazionale, con il compito di gestire tutte le operazioni necessarie al fine di far circolare il prodotto nel mercato del paese scelto. Nell'esportazione diretta, invece, l'impresa agisce in prima persona senza bisogno di intermediari, occupandosi di tutte le attività necessarie per l'introduzione del prodotto nel mercato estero scelto;
2. Insediamento produttivo: l'impresa produce direttamente nel paese estero, con il fine di operare e servire nel mercato di tale paese. L'insediamento produttivo viene preso in considerazione nel panorama dell'internazionalizzazione commerciale, poiché finalizzato all'immissione dei prodotti nel mercato locale del paese prescelto;
3. Accordi internazionali: permettono all'impresa di collaborare con le imprese del paese prescelto. Si instaura una collaborazione di tipo do ut des, quindi si condividono macchinari, strutture ma anche conoscenze (sia tecniche che relazionali) tra le imprese e i propri collaboratori.

Decidere quale metodologia sia la più indicata per entrare in un mercato internazionale non è semplice. Tale decisione, viene influenzata sia da fattori esterni che da fattori interni all'impresa che vuole entrare nel mercato target designato. Come *fattori esterni*, consideriamo:

- **Fattori ambientali del paese estero:** comprendono elementi politici, economici e sociali che caratterizzano il paese target. Le politiche locali, le barriere commerciali e il clima politico influenzano la decisione di ingresso.
- **Fattori di mercato del paese estero:** dimensioni e caratteristiche del mercato locale determinano la strategia di ingresso. Un mercato piccolo richiede soluzioni meno impegnative (esportazioni), mentre un mercato grande potrebbe giustificare maggiori investimenti (joint venture o stabilimenti produttivi).
- **Fattori produttivi del paese estero:** infrastrutture e risorse locali (trasporti, comunicazioni) possono condizionare la scelta. Se i costi produttivi locali sono competitivi e le infrastrutture sono buone, è preferibile basare la produzione in loco.
- **Fattori del paese d'origine:** l'immagine dell'impresa nel proprio paese di origine può influenzare la sua presenza all'estero, modificando la percezione del brand e dei prodotti.

La capacità, da parte dell'azienda, di riuscire a gestire i fattori esterni per capire come riuscire ad entrare nel mercato estero, è connessa ai fattori interni della stessa azienda. Tali *fattori interni* sono:

- **Fattori legati al prodotto:** il tipo di prodotto e la sua competitività determinano la scelta della modalità di ingresso. Prodotti con alto valore aggiunto o differenziati, riescono ad assorbire maggiormente i costi derivanti dal trasporto e dal commercio legato all'export. Per quei prodotti che non riescono particolarmente a differenziarsi, la logica che si persegue è quella di una competitività basata sul prezzo, riducendo per quanto più possibile i costi che ne derivano;
- **Obiettivi aziendali:** a seconda che l'azienda voglia o meno impegnarsi per riuscire ad entrare nel mercato estero, avremo dei differenti tipi di approccio, uno con una presenza meno diretta (quindi con una gestione tramite, ad esempio, contratti di licenza), l'altro invece molto più diretto, quindi gestito tramite proprie reti di distribuzione nonché insediamenti produttivi, gestiti completamente dall'azienda oppure tramite un rapporto di collaborazione con le imprese del mercato estero prescelto;
- **Fattori legati alle risorse:** la possibile ed eventuale carenza (internamente all'impresa) di operatori con competenze adeguate, di capitali, di competenze tecnologiche ma anche della conoscenza del

mercato obiettivo rappresenta un limite nella scelta di approccio all'ingresso nel nuovo mercato estero. L'importanza di tutti i fattori sopracitati, tuttavia, è relativa poiché in rapporto non solo alle dimensioni aziendali o del paese prescelto, ma anche alle circostanze contingenti.

2.3 Adattamento del modello di business

Quando un'azienda decide di espandersi sui mercati esteri, una delle decisioni fondamentali riguarda l'adattamento del proprio modello di business, per rispondere alle diverse dinamiche locali. Il modello di business rappresenta il cuore della strategia aziendale, poiché definisce come l'impresa crea, fornisce e acquisisce valore. Tuttavia, lo stesso modello che funziona bene in un mercato può non essere altrettanto efficace in un altro, a causa di differenze significative in vari fattori come le preferenze dei consumatori, le normative locali, le dinamiche competitive e le abitudini culturali. L'adattamento del modello di business a livello internazionale tiene conto di alcune fasi fondamentali: analisi del mercato e identificazione dei fattori chiave per la scelta e l'adattamento del modello di business.

Analisi del mercato

Il primo passo per sviluppare un modello di business internazionale consiste nel condurre un'analisi di mercato approfondita. Questa analisi permette all'azienda di comprendere le opportunità e le sfide specifiche di ciascun mercato, oltre a stimare il potenziale di successo. Gli aspetti principali da valutare includono:

- **Potenziale di mercato:** rappresenta la massima domanda potenziale per i prodotti o servizi in un determinato mercato. Per calcolarlo, si analizzano fattori come la popolazione, il reddito medio e le abitudini di consumo;
- **Attrattiva del mercato:** indica quanto un mercato offre, in termini di condizioni favorevoli per l'azienda. Qui entrano in gioco elementi come la crescita del mercato, le barriere all'ingresso e la concorrenza;
- **Adattamento al mercato:** per avere successo, è necessario adattare i prodotti o servizi alle specifiche esigenze del nuovo mercato. Un'azienda deve identificare i segmenti di clientela, validare le proposte di valore e raccogliere feedback per perfezionare la propria offerta.

Fattori chiave per la scelta e l'adattamento del business

Nel contesto dell'espansione internazionale, ci sono numerosi fattori che influenzano la scelta e l'adattamento del modello di business. Tra questi vanno considerati:

- **Esigenze e preferenze dei clienti:** per l'azienda è importante capire quali siano i suoi clienti, le loro necessità e conseguenti soluzioni. Tener conto delle differenze non solo culturali, ma anche sociali ed economiche, è necessario per capire le necessità dei clienti nei diversi mercati internazionali.;
- **Dimensione e potenziale del mercato:** l'azienda dovrebbe stimare e valutare la dimensione e il potenziale di crescita del proprio mercato obiettivo, nonché tener presente domanda e offerta dei propri prodotti/servizi, senza dimenticare di valutare il livello di concorrenza;
- **Proposta di valore e differenziazione:** il valore offerto deve essere percepito come unico e rilevante in ogni mercato, sia che esso riguardi la risoluzione dei problemi, la soddisfazione delle varie esigenze oppure, più in generale, la comunicazione della proposta del valore stessa.
- **Flussi di entrate e struttura dei costi:** ogni mercato richiede un approccio su misura per quanto riguarda il prezzo e i metodi di pagamento.

Fondamentale per approcciarsi al business internazionale è la comprensione e il rispetto delle differenze culturali che caratterizzano i vari mercati. La cultura influisce profondamente su come le persone percepiscono, valutano e si comportano in diverse situazioni: questo può impattare in maniera significativa sulla conformità o meno di un modello di business. Di

conseguenza, riuscire a adattare i modelli di business alle differenze culturali diventa necessario a livello strategico. A tal proposito, è utile analizzare alcune strategie che permettano di adattare il modello di business dell'azienda, rispettando le diversità culturali dei paesi facenti parte del mercato obiettivo:

1. **Ricerca di mercato approfondita:** prima di affacciarsi verso un nuovo mercato, è cruciale portare avanti una ricerca di mercato in toto, che consideri il lato economico, legale e politico, ma anche gli aspetti culturali e sociali. Questa ricerca aiuta le aziende a capire le necessità, le preferenze di scelta e i valori dei clienti locali, identificando opportunità e minacce specifiche;
2. **Personalizzazione di prodotti o servizi:** prendendo come base di partenza i risultati della ricerca di mercato, le aziende si ritrovano a dover decidere se standardizzare o personalizzare i propri prodotti o servizi. La standardizzazione implica offrire gli stessi prodotti in diversi mercati, mentre la personalizzazione richiede modifiche per soddisfare le esigenze del mercato locale;
3. **Adattamento della comunicazione e della promozione:** elemento chiave nell'adattamento dei modelli di business è la modifica delle strategie di comunicazione e promozione. Non si parla solo del cambiamento con la lingua locale, ma anche del tono, dello stile e i canali utilizzati. Le aziende devono comprendere come i clienti

locali preferiscono comunicare e quali messaggi risuonano meglio con loro. È fondamentale che i messaggi siano chiari, pertinenti e rispettosi delle sensibilità culturali;

4. **Costruzione di relazioni e fiducia:** costruire relazioni solide e di fiducia con clienti, partner e stakeholder locali è cruciale per il successo in contesti interculturali. È compito delle aziende investire il proprio tempo e le proprie energie per essere credibili agli occhi del cliente locale, dimostrando impegno e integrità verso la differente cultura alla quale l'azienda ha deciso di approcciarsi. È essenziale rispettare le norme e i valori locali, evitando comportamenti che possano risultare offensivi. Adattare le strategie di costruzione di relazioni è fondamentale per creare un'impressione positiva e duratura.

2.4 PMI ed internazionalizzazione

Guardando alla fine degli anni '90, possiamo notare una particolare convergenza nel riconoscere che le motivazioni che portano le PMI all'internazionalizzazione siano particolarmente complesse e caratterizzanti dell'esperienza della singola impresa (Moore et. al, 2000). Queste motivazioni possono essere considerate sia in termini di influenza interna che esterna (Dupuis, Prime, 1996; D'Amboise,

Muldowney, 1988; Alexander, Myers, 2000; Antoncic, Hisrich, 2000; Vida, 2000). Si evidenzia anche che le principali motivazioni che influenzano il processo di internazionalizzazione delle PMI, possono essere articolate in quattro prospettive ben distinte ma anche complementari tra loro: fattori legati all'impresa, fattori legati al management, fattori legati al network e fattori derivanti dall'ambiente esterno ((D'Amboise, Muldowney, 1988; Antoncic, Hisrich, 2000).

1. Fattori legati all'impresa: il continuo avanzare della competizione delle multinazionali, unitamente alla continua crescita della globalizzazione dei mercati, ha fatto sì che diverse imprese minori rimanessero con la possibilità di specializzarsi su prodotti che andassero ad occupare una ristretta nicchia globale (in termini relativi), come unica modalità di farsi spazio all'interno dei mercati internazionali (Knight, Cavusgil, 1996; Doyle, Broadbridge, 1999). Nonostante questo, però, la strategia di nicchia stretta (Kohn, 1997) permette alle PMI che riescono a distinguersi sul piano internazionale, di riuscire a differenziarsi dai diversi competitors e quindi soddisfare uno specifico segmento di clienti (Kotler, 1991; Merrilees, Tiessen, 1999). La carenza di risorse finanziarie e di risorse all'interno dell'organizzazione, che dipendono dalle piccole dimensioni dell'impresa, vengono bilanciate dai vantaggi che posso derivare dall'impostazione che viene data, da parte dell'impresa, al prodotto o

anche allo stesso brand (Sternquist, 1997). In particolare, viene affermato da Simpson e Thorpe (1996) che il prodotto, lo stile di vita, l'immagine e la nicchia del brand dell'impresa rappresentano un vantaggio competitivo chiave nei mercati internazionali;

2. Fattori legati al management: fondamentali per l'internazionalizzazione dell'impresa. Applicati strategicamente nelle piccole e medie imprese, vanno a definire un approccio top-down tramite il quale i proprietari raggiungono una posizione strategica e garantiscono che il proprio management e i propri dipendenti siano in grado di assimilare la strategia e agire di conseguenza, rimanendo in linea con la strategia stessa (Carson et al., 1995). Bisogna specificare che, in ogni caso, il proprietario/manager ricopre un ruolo chiave ai fini dell'internazionalizzazione della PMI, di conseguenza sarà lui a decidere come svolgere e gestire le attività internazionali della stessa, unitamente al grado di coinvolgimento dell'organizzazione ai fini dell'espansione internazionale dell'impresa (Miesenbock, 1988; Burpitt, Rondinelli, 2000). Le competenze del management incidono su quella che poi sarà la performance di business della PMI nei mercati internazionali (Chandler, Hanks, 1994). Nonostante le piccole dimensioni, queste imprese che presentano svariate conoscenze a livello di management, possono riuscire ad attuare strategie molto più competitive e avere quindi maggiori opportunità sul mercato

internazionale, rispetto alle concorrenti di più grandi dimensioni (Westhead et al., 2001).

3. Fattori legati al network: la rete di relazioni (network), rappresenta sicuramente un punto fondamentale per permettere alle PMI di internazionalizzarsi, questo perché riescono ad agire come fattore accelerante per l'espandersi del business in campo internazionale (Johanson, Vahlne, 1990; Bell, 1995; Merrilees et al., 1998; Coviello, McAuley, 1999; Rundh, 2001), permettendo anche alle PMI di riuscire ad entrare in mercati distanti dai propri originari. La creazione di network internazionali può avvenire secondo due modalità: creando nuove relazioni nei nuovi mercati oppure tramite la connessione a network già in essere negli altri paesi (Fillis, 2001). Si può quindi affermare che queste relazioni assumono la funzione di collegamento con i mercati stranieri, dando alle PMI sia un'occasione che un incentivo ad internazionalizzarsi. Sicuramente, uno dei vantaggi che possono portare la creazione di un network internazionale o la partecipazione ad uno di essi è il libero accesso ad un determinato grado/livello di conoscenza ma anche di esperienza che, altrimenti, mancherebbero all'interno dell'impresa. Proprio per questo, si potrebbe riuscire a fare una cernita di contatti, divisi tra informali e formali, che quindi coprono un range compreso tra contatti familiari e di amicizia a contatti con organizzazioni sia di governo che di

business (Coviello et al., 1998). I contatti di tipo informale, quindi di amicizia o familiari, permettono alle PMI di superare tutti gli svantaggi che percepiscono in relazione alle dimensioni e a mantenere la caratteristica flessibilità, punto di forza delle imprese di piccole dimensioni (Coviello et al., 1998). Dal punto di vista formale invece, la presenza di un network internazionale può portare le PMI ad essere più partecipi a fiere internazionali, expo ed eventi, fino al condividere fornitori ed eventuali acquirenti e/o clienti (Koch, 2001). Può anche mettere in comunicazione con esperti di settore, al di fuori dell'impresa stessa (Terzioski, 2003), grazie ad alleanze strategiche, joint ventures e scambi di management (Bell et al., 2001; Lindsay et al., 2003).

4. Fattori legati all'ambiente esterno: alcune ricerche inerenti all'argomento dell'internazionalizzazione delle PMI hanno mostrato come le PMI siano molto più propense ad internazionalizzarsi, in seguito a fattori di carattere proattivo piuttosto che reattivo e, ciononostante, queste stesse imprese siano più tendenti a non considerare l'internazionalizzazione per via dei mercati domestici saturi oppure stagnanti (Moen, 1999). Quanto appena analizzato, viene avvalorato dal lavoro portato avanti da Karagozoglu e Lindell (1998) all'interno del quale viene evidenziato come le diverse caratteristiche delle PMI come il management imprenditoriale, flessibilità e risposta al cambiamento, unitamente alla loro propensione verso

innovazioni sia di tipo tecnologico che di tipo finanziario, riescono a fornire a tali imprese una piattaforma vantaggiosa per riuscire ad espandersi nei mercati esteri. Anche fattori esterni come l'asset industriale, il settore e i prodotti si dimostrano essere influenze alquanto importanti ai fini del processo di internazionalizzazione dell'impresa (Calof, 1993; Antoncic, Hisrich, 2000). Le ricerche empiriche hanno comunque portato alla luce il diverso metodo di approccio all'internazionalizzazione tra le varie imprese; infatti, alcune di queste ricerche segnalano il settore come elemento di differenziazione del processo, ovvero imprese appartenenti a settori diversi, scelgono approcci diversi per approcciarsi all'espansione estera (Bonaccorsi, 1992; Moini, 1995; Reuber, Fischer, 1997). D'altro canto, all'interno delle ricerche portate avanti da Bell et al. (2001) viene alla luce che le imprese "knowledge-intensive", tendenzialmente, decidono di adottare un approccio maggiormente proattivo e strutturato all'internazionalizzazione, al contrario delle imprese definibili tradizionali che invece sono portate a adottare un approccio più ad hoc, quindi reattivo e opportunistico per affacciarsi all'espansione sui mercati esteri. Tali fattori risultano quindi essere molto importanti da considerare, per riuscire ad esaminare la natura dell'internazionalizzazione delle PMI.

Purtroppo, l'internazionalizzazione delle PMI è una tematica che, in letteratura trova scarsi riscontri. Tuttavia, esiste un modello che si ripropone di trattare

dell'internazionalizzazione delle PMI: l'Uppsala International Model. Tale modello, pensato da Johanson e Vahlne (1977), prende in considerazione l'internazionalizzazione come fosse un processo attraverso il quale l'impresa "aumenta gradualmente il suo coinvolgimento internazionale" (Johanson e Vahlne, 1990). In tale modello, si assume che le aziende nelle fasi introduttive del loro processo di internazionalizzazione, si mantengano molto caute, avendo un approccio basato su due dimensioni. In primis, si analizza quanta influenza da parte della *psychic distance* possa esserci nella scelta dell'ingresso in nuovi mercati. Quando parliamo di *psychic distance*, intendiamo una distanza ben differente da quella fisica, in quanto tale termine viene utilizzato con scopo figurativo, per esprimere differenze linguistiche, culturali e a livello di sistemi politici che potrebbero interferire all'interno del flusso di informazioni che avviene tra azienda e mercato (Vahlne e Wiedersheim-Paul, 1973). Nel processo di internazionalizzazione, tale distanza va ad incidere particolarmente poiché maggiore quest'ultima si presenta e maggiore diventerà lo sforzo che l'azienda dovrà sostenere, per riuscire a farsi largo nel mercato, considerato lo svantaggio di essere straniera. Il secondo aspetto analizzato da Johanson e Vahlne è quello inerente alla conoscenza. Ne vengono identificate due tipologie: la prima è la conoscenza oggettiva che può essere insegnata, mentre l'altra è la conoscenza esperienziale che, come il nome stesso suggerisce, può essere acquisita solo tramite esperienza personale (Johanson e Vahlne, 1990). È tramite la conoscenza

esperienziale che l'impresa riesce ad acquisire nozioni inerenti ai mercati, che porteranno allo sviluppo di nuove opportunità di business, diventando conseguentemente un driver per l'internazionalizzazione (Johanson e Vahlne, 1990). L'analisi di queste due dimensioni permette agli autori di giustificare il graduale processo di internazionalizzazione che perseguono le imprese. Mostrano, quindi, i vari step attraverso i quali tale processo viene messo in atto: si parte dalle prime operazioni che, tendenzialmente, vengono caratterizzate da attività di esportazione definibili ad hoc, utilizzando anche degli intermediari. Una volta aumentati i volumi di vendita, l'azienda non si avvarrà più dell'aiuto degli intermediari ma andrà a creare le proprie filiali e, infine, volendo considerare un eventuale aumento della domanda del prodotto, si passerà ad una produzione direttamente in loco, per cercare di arginare delle eventuali barriere commerciali (Johanson e Vahlne, 1977). Va aggiunto che l'internazionalizzazione avviene in quei contesti geografici che vengono caratterizzati da una più limitata psychic distance, ovvero in quei mercati in cui l'impresa riesce più agevolmente a comprendere e individuare delle opportunità e nei quali viene percepito un livello di incertezza minore (Johanson e Vahlne, 1990). Decidendo quindi di operare in mercati appartenenti a contesti geografici percepiti "vicini", l'impresa riesce ad accumulare esperienza e accrescere la conoscenza dei mercati esteri. Questa esperienza diventerà il tramite attraverso cui, eventualmente, deciderà di

espandersi anche in mercati che vengono percepiti distanti secondo il criterio della *psychic distance* (Johanson e Vahlne, 1990).

Con l'avvento della globalizzazione, però, sono emerse delle criticità riguardo a tali teorie, ormai non più sufficienti per riuscire a spiegare e delineare come le imprese in costante aumento riuscissero, sin dal momento della loro costituzione, ad occupare, su scala globale, i mercati con i loro prodotti e servizi e (Persinger, Civi e Walsh, 2007). L'errore, che porterà al fallimento di tali teorie, è quello di basare l'analisi su imprese già mature, piuttosto che analizzare la figura dell'imprenditore, la sua rete sociale e le alleanze sociali che egli stesso costruisce intorno all'impresa (McDougall, Shane e Oviatt, 1994). Senza considerare il fatto che l'aumento repentino della velocità, qualità ed efficienza dei trasporti e delle comunicazioni a livello internazionale, nonché l'omogeneizzazione dei mercati e una maggiore disponibilità di accesso alle risorse finanziarie e al capitale umano, hanno portato a comprendere l'internazionalizzazione in maniera più semplice (Oviatt e McDougall, 1994). In questo modo, gli imprenditori hanno avuto più chance di immettersi con successo nei mercati internazionali. Tutto questo ha portato ad invalidare le teorie *stage approach* (Oviatt e McDougall, 1994), poiché è stato reso più agevole per l'imprenditore riuscire a saltare diversi stadi all'interno del processo per internazionalizzarsi. Da qui, nasce l'identificazione di un nuovo tipo di realtà organizzativa, che prende il nome di *Born Global*. Il primo ad occuparsi di queste nuove realtà fu Rennie (1993), il quale le definì come

aziende nate da poco, in grado di riuscire ad esportare a circa due anni dalla loro fondazione e che, seppur piccole, riescono a competere con successo contro concorrenti già affermati a livello internazionali. Gli studi di Rennie diedero il via all'analisi di tale realtà, facendo nascere diverse definizioni, tra le quali troviamo quella di Oviatt e McDougall (1994), immediatamente successiva a quella di Rennie. Loro affermano che le BG sono organizzazioni che, dal momento della loro costituzione, cercano di raggiungere un vantaggio competitivo significativo, tramite l'utilizzo di risorse e tramite la vendita di prodotti in vari paesi. Le successive definizioni riguardo le BG risultano più o meno in linea tra di loro, differenziandosi maggiormente per la considerazione dei network internazionali (Rasmussen e Madsen, 2002) o anche per una ricerca di maggiori performance nei mercati internazionali tramite le knowledge-based resources (Knight e Cavusgil, 2004). Arriviamo poi alla definizione di Presutti et al. (2008), all'interno della quale le BG vengono considerate come stadio finale del processo di apprendimento del serial entrepreneur, per il quale l'importanza maggiore risiede nelle sue precedenti esperienze imprenditoriali, nei momenti di costruzione e crescita dell'impresa stessa. Infine, troviamo la definizione di Andersson (2011), secondo la quale l'imprenditore utilizzerà le sue risorse, quelle aziendali e anche il network per riuscire a sfruttare opportunità che si sono create o che si sono osservate: in questo modo l'imprenditore riuscirà ad entrare nei nuovi mercati in breve tempo e a basso rischio. Tramite queste definizioni, notiamo come ci sia un

quadro non lineare sulla definizione delle BG, dovuto al fatto che tale argomentazione è stata approfondita a partire dagli anni '90. Nonostante questo, però, facendo un resoconto di tutto ciò che è stato precedentemente citato, possiamo giungere ad una generale definizione delle Born Global: queste sono piccole aziende, relativamente giovani, particolarmente attive nel settore high-tech, che vengono avvantaggiate nel loro sviluppo dal ruolo intraprendente e proattivo dell'imprenditore. Un esempio che si può riportare di BG è ASK ASA: è un'azienda di produzione di proiettori che ha sede in Norvegia, fondata alla fine degli anni '80, che grazie agli accordi Original Equipment Manufacturer con una società tedesca e una americana, è riuscita ad operare sui mercati internazionali. Tramite i rapporti con queste due aziende, ASK è riuscita a crearsi un proprio network di rivenditori indipendenti, inizialmente in Germania e successivamente in altri paesi europei. L'azienda era alla ricerca appositamente di mercati più grandi, al fine di ottenere un certo livello di produzione. I contratti di distribuzione non erano esclusivi e prevedevano clausole che sancivano l'acquisto minimo per i concessionari. Ciò le permise di non essere vincolata a singoli concessionari. Decise inoltre di assumere per la sede in Norvegia delle risorse straniere, provenienti da diverse aree dei mercati, per inserirli nel team di vendita: ciò garantì una più agevole comunicazione tra la sede centrale e i concessionari locali, generando fiducia nelle aziende partner. Riuscì ad espandersi sempre più nei mercati esteri, fino ad arrivare nel 1998 ad acquisire uno dei suoi maggiori

concorrenti, ovvero l'azienda americana Pioxima, riuscendo ad avere l'accesso al mercato più importante del mondo. Successivamente decise di fondersi con un altro grande attore del mercato, ovvero Infocus.

Volendo analizzare le modalità di entrata delle BG, dobbiamo tener presente che alcune modalità di ingresso sono da accantonare, come ad esempio investimenti diretti esteri nella capacità produttiva. Tuttavia, si possono identificare delle modalità di ingresso meno impegnative e quindi sostenibili per le BG. Tali modalità, parzialmente ispirate da Gabrielsson e Kirpalani (2004), vengono articolate seguendo differenti livelli di controllo sulle operazioni internazionali dell'impresa:

- Nuovi proprietari: può essere percepita come un escamotage per i fondatori delle BG, questo perché o si rendono conto che il compito è arduo oppure perché vogliono capitalizzare i valori creati nell'impresa. È risaputo che i fondatori siano ostinati riguardo il rimanere fedeli alla propria idea aziendale, ciononostante l'ingresso di nuovi proprietari avviene indipendentemente dalla volontà dei fondatori, piuttosto che in virtù della strategia deliberata (Solberg, 1997). Può comunque essere positivo per l'impresa, se i nuovi proprietari riuscissero a portare avanti l'idea imprenditoriale iniziale, senza la guida dei fondatori.
- Partner di licenza/distribuzione: avere la licenza implica il trasferimento dei diritti di produzione, del know-how o del brevetto a un partner che si

assume il compito di creare un mercato per il prodotto (Welch et al,2007). Il vantaggio di perseguire tale strategia deriva dal fatto che non ci sia la necessità di creare un'organizzazione in grado di guidare l'introduzione del prodotto sul mercato, poiché per tale compito esiste il licenziatario. Tale metodo diventa utile per quelle realtà come ad esempio le università, dove magari sono state create importanti innovazioni ma non si possiedono le risorse necessarie per portarle sul mercato (Machosha e Pérez-Castrillo, 2010). Stessa cosa può avvenire per le imprese, che vogliono affidare il lato commerciale ad un partner più grande. Nonostante i vantaggi evidenti, altrettanto evidente è il rischio: chi si affida al licenziatario non solo limita il potenziale sviluppo commerciale della propria invenzione, rischia anche che il licenziatario possa approfittare e appropriarsi dell'idea, trasformandosi in un concorrente piuttosto che in un partner (Welch et al.2007). Per ovviare a tale rischio, le BG possono differenziare i diritti di licenza tra diversi licenziatari, di modo che non siano in mano di un licenziatario unico; inoltre, le imprese potrebbero anche farsi carico della fornitura dei servizi e dei prodotti, sia producendoli loro stesse oppure anche tramite accordi di produzione. In questo modo le BG possono avere un maggior controllo sulla catena del valore, ma non sul branding o sul marketing.

- Internazionalizzazione graduale: per quanto possa essere una metodologia sicura (come precedentemente analizzato), per le BG può essere un meccanismo troppo lento in quanto i concorrenti potrebbero cogliere delle opportunità, impedendo alle BG di sfruttare il proprio potenziale.
- Franchising: comporta la cessione di diritti di sfruttamento del valore commerciale di un sistema aziendale e/o di un mercato (Welch et al, 2007). È una strategia che sta prendendo piede nei mercati internazionali. Nel caso del franchising, l'impresa ha maggiore controllo delle sue operazioni, però non è esente da investimenti in sistemi di monitoraggio per evitare atteggiamenti da free-rider da parte di chi è affiliato (Bidwell et al, 2007). Tale soluzione, quindi, non è necessariamente adatta ad un imprenditore poco esperto; tuttavia, le BG che possiedono le risorse necessarie possono trarne grande vantaggio.
- Filiali di vendita: queste consentono alle BG di avere pieno controllo delle proprie operazioni di marketing all'estero, ciò però non implica che creare filiali di vendita sia esente da sfide, come ad esempio la presenza di personale competente nell'unità locale o anche il suo finanziamento. Capiamo quindi che diventa un'azione onerosa per le BG creare delle filiali di vendita. Anche in presenza di numerose risorse finanziarie e di Cda professionali, si può comunque andare oltre le proprie capacità manageriali. Tale operazione, in conclusione, non tiene conto del trade-off

tra controllo e rischio che potrebbe esserci in seguito ad una rapida ascesa dell'impresa.

Il modello delle Born Global, però, risulta essere caratterizzato da un dilemma: mentre da un lato cercano di sfruttare ogni opportunità per poter avere un'immissione abbastanza immediata nel mercato internazionale, di contro, questo stesso obiettivo potrebbe risultare fatale proprio a causa della scarsa conoscenza del mercato in oggetto. Risultano quindi essere critici per le BG fattori come:

- Accesso anticipato a clienti chiave del settore in differenti paesi, per aiutare le BG ad ottenere delle referenze, definire lo standard di settore e ad ottenere il flusso di cassa necessario;
- Diffusione nel mercato troppo rapida, per riuscire ad anticipare la concorrenza;
- Controllo volto ad accertare gli interessi di lungo periodo dei fondatori e degli stakeholders delle BG.

Come si può allora riuscire a far fronte a tale problema? Per le BG il punto focale è nella flessibilità: le BG devono riuscire a non rimanere incastrate in obblighi contrattuali, con un partner dominante che non può esser facilmente sostituito. Molto spesso, i tipi di contratto che apparentemente sembrano garantire una crescita delle vendite e della copertura di mercato, tendono a trarre in inganno le nuove imprese che si affacciano ai mercati internazionali e, proprio per questo,

cadere in una trappola di dipendenza eccessiva dal partner, senza possibilità di margine di azione (Solberg e Welch, 1995). Per l'impresa, disporre di una tecnologia, design o tipo di prodotto unico e brevettato può essere un grande strumento per riuscire ad individuare gli adeguati partner, che prestino particolare attenzione a quanto precedentemente citato. Un'altra problematica evidenziata è quella del fattore tempo, ovvero quando sia più corretto per le BG invitare nuovi investitori a prender parte al rischio. Un invito troppo anticipato potrebbe comportare il rischio, per le BG e i fondatori, di vedersi rilevata l'impresa o anche la tecnologia senza che gli investitori originari riescano a raccoglierne i profitti. Allo stesso tempo però, se l'invito arrivasse troppo tardi, ci si potrebbe ritrovare senza più una finestra di opportunità aperta. Il dilemma che si pone nel dualismo controllo-crescita continua a perseguire il management delle BG nel corso della pianificazione strategica. Si è potuto constatare che la risposta a tale dilemma non è per niente ovvia, ma sarà sicuramente indispensabile per permettere lo sviluppo internazionale corretto dell'impresa.

Capitolo 3. Sviluppo di relazioni e fidelizzazione dei clienti

3.1 Costruzione di una rete di contatti internazionali

Iniziamo con il dire che i *business networks* vengono definiti come “*insieme di relazioni commerciali interconnesse, in cui ogni relazione di scambio avviene tra imprese concettualizzate come attori collettivi*” (Anderson et al.,1994)¹. Quando parliamo di rete di contatti internazionali, la definizione sopracitata può essere ugualmente applicata, tenendo sempre presente che, in entrambi i casi, si vanno a considerare sempre le relazioni con partner attuali e potenziali. Lo sviluppo delle relazioni non è un atto immediato, bensì graduale dove le aziende tra di loro imparano a conoscersi, a capire quali siano le rispettive necessità, strategie, risorse e contesto di mercato; prima di passare all'azione, bisogna tenere in considerazione obiettivi e interessi manifestati da parte di ogni azienda facente parte del business network (. Håkansson e Snehota,1989)²

A tale proposito possono esser evidenziati tre tipi di apprendimento all'interno del business network (Håkansson e Johanson, 2001; Pahlberg, 2001)³. In primo luogo,

¹ Cfr. Johanson, J.; Vahlne, J. E., *Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process*, Journal of International Entrepreneurship 1, 83-101, 2003, Kluwer Academic Publisher, The Netherlands, 2003.

²Cfr nota 1

³ Cfr nota 1

quando le aziende si ritrovano in una relazione cliente-fornitore, iniziano ad imparare quali sono le rispettive caratteristiche e abilità nel fare business; imparano a coordinarsi nelle attività e a fortificare la loro produttività congiunta. Successivamente, quando due aziende partner interagiscono, apprendono nuove abilità e conoscenze da poter successivamente sfruttare nella creazione di nuove relazioni o in relazioni appena instaurate. In particolare, con quelle aziende, potenziali clienti, che riportano delle similarità come ad esempio dimensioni, tecnologie o anche stesso mindset aziendale.

3.1.1 Partecipazione a fiere ed eventi di settore

Le fiere rappresentano un'attività di primaria importanza per le imprese che operano nel mercato business to business: sono degli eventi che vengono programmati, di durata variabile tra i due e i sette giorni, durante i quali i venditori entrano in contatto con i potenziali clienti. Oltre a quelle che sono le mere finalità non commerciali delle fiere (acquisire nozioni sui concorrenti, mantenere un'immagine aziendale positiva), risultano rilevanti alcune attività relative all'acquisizione clienti, ovvero: identificare i prospect, generare una lista contatti, ricevere l'ordine e così via.

Lo strumento fieristico è, quindi, in grado di rivolgersi alla domanda potenziale, riuscendo a proporre in maniera completa l'offerta e le sue alternative, purtuttavia non è solo questa la sua caratteristica: la fiera non informa il potenziale cliente

solo inerentemente all'offerta di prodotti o alle varie tendenze presenti nel settore di riferimento. Si occupa di dare una nuova prospettiva ai clienti riguardo la capacità di riuscire a mettere in essere determinate caratteristiche del prodotto, la propria creatività e propensione all'innovazione, l'affidabilità.

Al fine di iniziare a creare relazioni, un'azione molto importante da fare per le aziende è quella del *follow-up* ovvero, una volta conclusasi la fiera, l'azienda dovrebbe rientrare in contatto con i prospect identificati durante il momento fieristico e dei quali si sono raccolti dati e contatti, con lo scopo di mantenere vivo l'interesse nei confronti dei prodotti e dei servizi offerti dall'azienda, oltre che ovviamente nei confronti dell'azienda stessa.

Anche gli eventi, in un mondo sempre più digitale, si sono fatti spazio come mezzo per far conoscere l'azienda, tramite il dialogo e momenti di incontro. Coinvolgere in maniera fisica il pubblico (potenziali clienti) è, sicuramente, il maggior punto di forza degli eventi per creare relazioni con clienti e partner commerciali.

3.1.2 Utilizzo delle piattaforme digitali e social media B2B

All'interno dei contesti B2B, la comunicazione che deriva dal social media marketing è rivolta non solo ai clienti ma anche ai dipendenti dell'azienda, nonché agli esperti del settore e ad altri attori del mercato, quali ad esempio i fornitori. Fattori personali, organizzativi ed esterni (Pascucci et al., 2018) sono quelli che

influiscono sull'utilizzo del social media marketing nel B2B: facilità d'uso e utilità percepita nell'utilizzare le piattaforme sono le principali motivazioni che portano l'azienda ad adottare i social media nel B2B. Diversi sono gli obiettivi che si vogliono perseguire tramite l'utilizzo di piattaforme digitali, derivanti dal voler migliorare la brand image oltre la conoscenza della stessa all'interno del mercato (Michaelidou et al., 2011). Tali obiettivi sono: attrarre nuovi clienti e conseguentemente generare relazioni con essi, oltre che aumentare la brand awareness, riuscire a coltivare le relazioni con i nuovi clienti grazie alla condivisione di contenuti riguardanti l'azienda (tramite lo strumento dei social), permettere al cliente di riuscire a trovare le informazioni per lo stesso necessarie al fine di poter valutare l'offerta dell'azienda e, successivamente, ricevere dei feedback da parte dei clienti. I feedback possono essere utili per l'azienda, in quanto permettono di capire quali siano i punti di forza della propria offerta ma anche, qualora fosse necessario, cosa poter migliorare o innovare. Per quanto concerne invece i fattori organizzativi, qui gioca un ruolo fondamentale il management: comunicare adeguate linee guida e fornire la formazione e le risorse da poter destinare all'utilizzo di queste piattaforme, sono quanto di più necessario per poter far crescere le competenze inerenti all'utilizzo di tali strumenti. Di contro, però, può capitare di avere una forza vendita non particolarmente favorevole all'utilizzo delle piattaforme digitali, poiché facente parte di una generazione non tanto confidente con la tecnologia. Infine, per quanto riguarda i

fattori esterni, ciò che può indurre l'azienda ad utilizzare i social media è proprio l'utilizzo degli stessi da parte dei concorrenti nonché l'aspettativa da parte del cliente (che già utilizza i social media) che l'azienda abbia lo stesso interesse per le piattaforme digitali, nonché presenza sulle stesse.

Cawsey e Rowley (2016) hanno rilevato sei componenti chiave per la strategia di social media marketing attuabile da un'azienda:

- Monitoraggio e ascolto delle conversazioni che avvengono sui social;
- Coinvolgimento dei dipendenti che siano anche al di fuori dell'area marketing;
- Creazione di contenuti attrattivi e accattivanti per il potenziale cliente;
- Promozione del passaparola online;
- Scelta accurata delle piattaforme da utilizzare, in seguito ad attenta valutazione (per il B2B: blog, LinkedIn, Facebook e Twitter);
- Integrare il social media marketing all'interno della strategia di marketing aziendale.

Attualmente però, in ambito B2B, le aziende riscontrano delle difficoltà nell'utilizzo di tale strategia, derivanti dal non riuscire a misurare al meglio i risultati; secondariamente le aziende non riescono ancora a capire in pieno l'importanza di tale strategia e i benefici che ne scaturirebbero.

Si temono problematiche legali collegate alla riservatezza delle informazioni. C'è bisogno di costante aggiornamento della strategia, al fine di riuscire a sfruttare in

pieno le nuove piattaforme e per gestire il mutare delle piattaforme più tradizionali.

3.2 Gestione e mantenimento delle relazioni con i clienti

La gestione delle relazioni con i clienti (Customer Relationship Management - CRM) è l'insieme di processi e attività aziendali finalizzati alla cura delle connessioni con il portafoglio clienti, allo scopo di acquisire nuovi clienti, mantenere quelli esistenti e incrementarne il valore. Quando si parla di CRM si tende a equipararlo a una tecnologia o a un sistema informativo ma, nella realtà dei fatti, sebbene si avvalga di strumenti digitali, il CRM non è un prodotto, bensì strategia di business (o filosofia aziendale) il cui obiettivo è quello di creare legami solidi e duraturi con i clienti attuali e potenziali, basandosi sull'analisi di informazioni che li riguardano. Attraverso lo studio di tali dati, infatti, l'azienda può monitorare il livello di soddisfazione del cliente e favorirne il processo di fidelizzazione.

La funzione che ricopre il CRM è quella di individuare la giusta strategia e i corretti strumenti da utilizzare per migliorare l'abilità dell'azienda di comprendere abitudini ed esigenze del cliente: in questo modo l'azienda può avere con essi il miglior rapporto possibile e può fornire loro gli strumenti adeguati a relazionarsi con la stessa. Ciò diviene possibile grazie all'utilizzo di database in cui vengono raggruppate tutte le informazioni che concernono la clientela come ad esempio le

preferenze d'acquisto, gli ordini abituali, i dati demografici e le informazioni di contatto (Buttle M. Ornati, 2012, Customer Relationship Management. Teorie e tecnologie, Franco Angeli, Milano). Se utilizzato in modo appropriato, il CRM è lo strumento maggiormente capace di far mantenere e rafforzare i legami tra l'azienda e il cliente. Il concetto di CRM può essere suddiviso in quattro macroaree, in base al ruolo di strategie e sistemi all'interno della relazione tra l'azienda e il cliente:

- **CRM strategico:** aiuta a sviluppare una cultura aziendale che ha come obiettivo quello di conquistare e mantenere clienti ad alta redditività. Tutte le risorse devono essere allocate in modo da accrescere quanto più possibile il valore per il cliente;
- **CRM operativo:** insieme di procedure e strumenti, finalizzati ad implementare tecnologicamente tutti quei processi che mettono l'azienda in connessione con il cliente. Una volta in possesso di tali dati, è possibile segmentare la clientela, direzionare le campagne promozionali, automatizzare i processi del settore vendite e gestire i servizi offerti al cliente (ad esempio post-vendita e l'assistenza clienti);
- **CRM analitico:** rappresenta l'attività continuativa che racchiude diverse fasi di acquisizione ed elaborazione dati, inerenti ai clienti attuali e potenziali. Tali dati possono essere archiviati in dei

database, poi diffusi all'interno dei diversi reparti aziendali.

Possono essere aggiunti anche dati esterni, forniti da organizzazioni di business intelligence;

- **CRM collaborativo:** il suo obiettivo è quello di semplificare la collaborazione tra i diversi attori, tramite strumenti di comunicazione efficienti.

Il supporto di infrastrutture hardware e software, funzionali e all'avanguardia, è necessario al fine di attuare delle strategie efficaci per la gestione clienti. Un buon software CRM riesce a raccogliere le informazioni dei clienti dai differenti canali di comunicazione (siti web, social network, ecc.), raggruppandoli in un unico database. Questo consente di introdurre una maggiore automazione nelle attività di marketing e di vendita, ma anche nei servizi di assistenza clienti e supporto al cliente.

Nelle attività di marketing, il CRM permette di creare una segmentazione mirata e dettagliata della base clienti, di modo da poter inviare materiale promozionale a target ben definiti. Per quanto riguarda la vendita, invece, il CRM permette di seguire tutto il percorso del lead, dalla sua acquisizione alla conversione in cliente effettivo. Inoltre, potendosi connettere ai canali social aziendali di ciascun punto vendita, permette di identificare quale tra questi genera il maggior traffico e quali sono le opinioni della clientela riguardo all'azienda.

3.2.1 Servizio post-vendita e assistenza clienti

Con il termine post- vendita si vanno ad indicare tutte quelle attività e servizi offerti dall'azienda, in seguito alla conclusione di una trattativa commerciale, con il fine di assicurare la soddisfazione del cliente e mantenere con quest'ultimo un rapporto di lungo termine.

La soddisfazione del cliente è un elemento fondamentale per la sopravvivenza dell'azienda, poiché il cliente soddisfatto genera passaparola, aumentando la risonanza dell'azienda. La sua soddisfazione lo porta, quindi, ad essere propenso nel mantenere il rapporto con l'azienda, rinunciando, di buon grado, ad avvalersi dei servizi o dei prodotti offerti da un'azienda competitor.

Le fasi che compongono il post-vendita sono: contatti sia via e-mail che telefonici, gestione delle eventuali richieste di assistenza, attività promozionali mirate al cliente tramite invio di sconti e/o agevolazioni. Lo svolgimento corretto ed efficiente di tali fasi permette di migliorare la brand image e quindi farla diventare affidabile agli occhi dei clienti.

La gestione del post-vendita può essere ritenuta ottimale se l'azienda è in grado di mettere in atto alcuni fattori, quali:

- **Prontezza nella risposta:** risposte dirette e in tempi rapidi sono quelle preferite dai clienti;

- **Semplicità:** i clienti ricercano un servizio semplice e intuitivo, senza troppi passaggi, per riuscire ad arrivare in maniera immediata alla soluzione;
- **Ascolto:** il cliente ha bisogno di essere compreso e quindi si aspetta di ricevere assistenza da un unico operatore, senza essere rimbalzato tra i vari uffici;
- **Empatia:** ciascun operatore deve essere pronto e ,soprattutto, sufficientemente formato per riuscire ad interagire al meglio con i clienti, anche i non soddisfatti. Bisogna fare percepire l'attenzione che l'azienda pone affinché il cliente sia soddisfatto.

Per quanto riguarda l'assistenza clienti, questa racchiude tutti quei servizi di assistenza che vengono messi a disposizione del cliente nel suo percorso di acquisto. Principalmente si tratta di servizi volti a rendere il processo di acquisto più chiaro per il cliente; quindi, utili a sciogliere qualsiasi suo dubbio riguardo i prodotti o i servizi da acquistare. Si mira a dare completa assistenza al cliente con l'obiettivo di soddisfarlo e magari, in futuro, fidelizzarlo.

La parte più impegnativa dell'assistenza al cliente è sicuramente riuscire a gestire le lamentele, questo perché nella maggior parte dei casi queste vengono espresse con toni poco gradevoli e poco cordiali. Oltre ad ascolto ed empatia,

caratterizzanti anche il servizio post- vendita, nella gestione delle lamentele è necessario:

- **Il feedback:** quando si risolve un problema, è importante comunicarlo a chi lo ha sollevato e questo perché si andrà ad indicare non solo l'effettiva risoluzione del problema e la chiusura definitiva della situazione, ma si dimostrerà anche di aver lavorato affinché la problematica si resolvesse; quindi, si mostra di essere a completa disposizione del cliente. Questo discorso vale anche quando non si riesce a risolvere la problematica sollevata, ovviamente dando spiegazioni sul perché il problema non abbia potuto trovare una risoluzione;
- **Giocare d'anticipo:** è una mossa intelligente, poiché potrebbe rivelarsi utile nel momento in cui si intuisce che un'eventuale novità potrebbe generare del malcontento nella clientela.

3.2.2 Misurazione della soddisfazione e fidelizzazione dei clienti

La customer satisfaction è *“una disciplina di gestione e uno stile di comportamento imprenditoriale che esprime la capacità dell'impresa di generare valore per i clienti, anticipando e gestendo le loro aspettative e dimostrando competenze e responsabilità nel soddisfare i loro bisogni”* (Valdani, Ancarani, 2011). Dunque, il concetto racchiuso nella customer satisfaction si ricollega al rapporto che c'è tra il valore percepito dal cliente e il valore atteso dallo stesso. Il

cliente si riterrà soddisfatto nel momento in cui il valore che lui percepisce da un'offerta risulterà uguale, se non addirittura superiore, al valore atteso della medesima offerta. La soddisfazione del cliente è quindi collegata al più esteso concetto di valore che percepisce di ricevere, sotto l'aspetto di vantaggi, benefici e sacrifici, messi a paragone con i benefici e sacrifici attesi, anche in relazione a quelli che deriverebbero dall'offerta di un concorrente dell'azienda. Si avrà un'associazione tra customer satisfaction e customer value, poiché:

- Se il valore percepito dal cliente è minore del valore atteso. Allora il cliente sarà insoddisfatto;
- Se il valore percepito dal cliente risulta essere uguale al valore percepito, allora il cliente può considerarsi soddisfatto;
- Se il valore percepito dal cliente risulta maggiore del valore atteso, allora il cliente si riterrà molto soddisfatto.

Il marketing portato avanti dall'impresa riceve un grande aiuto dall'analisi della customer satisfaction: consente di direzionare le risorse nelle relazioni con i clienti sicuramente in maniera più efficace e, soprattutto, permette di creare una base solida per poter stabilire una relazione con i clienti di lungo periodo. I risultati a livello aziendale derivanti dalla customer satisfaction possono essere di tipo quantitativo e qualitativo. I profitti derivanti dalla soddisfazione del cliente, a livello quantitativo, avvengono perché: il cliente ripete la transizione e attua scambi ripetuti con il fornitore, è disposto a pagare un prezzo maggiore poiché

percepisce l'alto valore dell'offerta ed è molto recettivo sulle attività di up-selling e cross-selling poiché fedele alla marca.

Qualitativamente parlando invece, la crescita aziendale avviene perché il cliente che è soddisfatto aiuta nello sviluppo dell'offerta, dando consigli su come migliorarla, inizia un passaparola positivo, riesce a garantire una fedeltà nel medio-lungo termine.

Bisogna tenere presente che, per il fornitore, è molto importante che il cliente sia soddisfatto per cercare di arginare il rischio di sostituzione, coerentemente con il ricercare relazioni stabili con i fornitori da parte dei clienti. È utile ricordare che per l'azienda risulta essere molto più oneroso riuscire ad acquisire nuovi clienti, rispetto che mantenere i clienti attuali soddisfatti: risulterà utile per i fornitori investire maggiormente nel monitoraggio del livello soddisfazione dei propri clienti. Per arrivare alla fidelizzazione del cliente, la sua soddisfazione è un passaggio cruciale, più aumenta la soddisfazione e più aumenta il livello di retention, che va dall'estrema defezione, quindi clienti insoddisfatti, all'estrema affezione, quindi clienti molto soddisfatti. L'area nel mezzo è una zona grigia, quindi i clienti sono mediamente soddisfatti e sono propensi a cambiare fornitore solo in presenza di un'offerta percepita dal cliente come migliore.

Se l'azienda seguirà al meglio tutte le pratiche del post-vendita, oltre a quelle indicate per mantenere il cliente soddisfatto, ciò che ne conseguirà sarà l'ottenimento di un cliente fidelizzato all'azienda stessa.

Di seguito, viene riportato il caso dell'impresa Alfa¹ e come questa sia riuscita a superare la crisi grazie ai social media e, conseguentemente, come si sia messa a disposizione dei nuovi clienti acquisiti.

Alfa è una piccola impresa di produzione di macchinari, situata in un distretto industriale del centro Italia. È stata fondata nel 1959 e tutt'oggi è ancora un'impresa a carattere familiare. Negli anni l'impresa si è molto evoluta aggiungendo una nuova linea di macchinari per il trattamento delle superfici in legno, impiegati per la maggiore dai produttori di parquet. Ha inoltre introdotto una linea di macchinari particolari, utilizzati nella manutenzione dei campi da tennis in terra rossa. Fino al 2007 Alfa era incentrata sul mercato domestico ma, a causa della crisi del 2008, ha dovuto affrontare una drastica riduzione del mercato e una galoppante competizione dovuto all'avvento dei prodotti cinesi, preferiti dai distributori locali poiché più convenienti a livello di costo. Per cercare di superare tali difficoltà, Alfa ha introdotto un macchinario per il trattamento del legno innovativo e meno costoso, in un settore che risultava sostanzialmente nuovo per l'impresa. Tale prodotto è nato dall'interazione con i distributori di prodotti in legno che necessitavano di macchinari a basso costo. Tale macchinario era semplice da usare, con una manutenzione altrettanto facile e con consegna veloce. Nel 2008 Alfa riuscirà a vendere 95 nuovi macchinari per il trattamento del legno.

¹ Questo caso viene riportato in: Tunisini, A., *Canali di marketing in Marketing B2B capire e gestire le reti e le relazioni tra imprese*, Hoepli Editore, 2017, Milano pp. 217-218.

Tra il 2009 e il 2010 inizia una campagna di comunicazione per il nuovo prodotto, prendendo parte a 12 fiere internazionali di settore, riuscendo ad entrare in contatto con distributori, clienti potenziali e business partner tramite dimostrazioni presso l'impianto. Incontra delle difficoltà in quanto i vecchi distributori non mostrano particolare interesse per il macchinario, poiché tali distributori non controllano particolarmente la parte di mercato individuato come mercato potenziale, in più il macchinario richiede conoscenze e competenze approfondite per ciò che riguarda l'utilizzo di materiale complementare. Alfa allora decide di passare, in maniera graduale, da un sistema di distribuzione tradizionale ad un approccio alle vendite attraverso il web. La sfida maggiore in questo momento per Alfa è rappresentata dal mercato americano, poiché presenta molti clienti che lavorano con macchinari costosi e obsoleti. Siccome il budget di cui si disponeva era limitato, l'imprenditore e il responsabile vendite decidono di aprirsi ai Social Media, come principale mezzo di vendita e comunicazione. Più nello specifico, verrà selezionato YouTube, all'interno del quale verranno caricati differenti video, con l'intento di mostrare il corretto funzionamento dei macchinari, anche tramite delle domande poste da parte degli utilizzatori/distributori. Ogni video presenta i contatti di Alfa, che verrà contattata principalmente tramite e-mail e sempre attraverso queste si concluderanno le vendite, fatta eccezione per dei recall voluti da alcuni clienti/intermediari, per definire i termini dell'acquisto. Diversi sono stati gli investimenti in termini di tempo ed energie, che però hanno portato, nel

2011, l'impresa ad assumere due nuovi dipendenti che fossero in grado di gestire la parte web e tutto ciò che ne conseguiva. Alfa decide di avvicinarsi anche al mondo di LinkedIn, in modo da riuscire a raggiungere i professionisti del settore. Nel 2012, Alfa ha recuperato il fatturato perso per colpa della crisi; è diminuita la percentuale di clienti italiani a favore di quelli esteri, per la maggiore collocati al di fuori del mercato europeo, come Stati Uniti, Cina e Australia. Il nuovo asset di Alfa è strutturato tramite "clienti chiave" e "clienti spot". I clienti chiave sono quattro intermediari, tre dei quali hanno avuto un primo contatto con Alfa proprio tramite YouTube; in due casi l'approccio di Alfa è stato riprodotto da parte dei partner commerciali verso i propri clienti. Alfa è ben consapevole dell'importanza di tali partner, quindi ha deciso di promuovere forme di collaborazione per l'assistenza diretta dei clienti finali, tramite la rete di vendita propria del cliente, direttamente sul posto. I clienti spot sono ugualmente importanti e sono spesso clienti finali che acquistano direttamente da Alfa, dopo aver conosciuto l'azienda tramite i Social Media (Bocconcelli, Cioppi, Pagano, 2014).

Conclusioni

Concluso questo lavoro di tesi, emerge che la letteratura in merito all'internazionalizzazione delle PMI è molto scarsa. Ciononostante, però, grazie alla creazione dell'Uppsala International Model, sviluppato da Johanson e Vahlne, si è potuta avere una prima idea di quello che è l'approccio ai mercati internazionali delle PMI. Questo approccio segue due modalità ovvero l'analisi della psychic distance, che deve essere intesa in relazione a quanto la PMI percepisce vicino il mercato, e la conoscenza che può essere sia oggettiva, quindi può essere insegnata, che esperienziale ovvero apprendibile tramite l'esperienza (come lo stesso nome suggerisce). La distinzione avvenuta in questo modello, ha portato a identificare lo stage approach, ovvero un approccio accurato e dettagliato da parte delle PMI, per riuscire ad assicurarsi l'immissione nel mercato internazionale. Tuttavia, si è notato come l'essere troppo cauti, potrebbe far perdere delle occasioni all'interno dei mercati esteri. È in seguito a questo che nasce la definizione di Born Global. Inizialmente studiate da Rennie, le Born Global rappresentano le PMI che, a distanza di breve tempo dalla loro costituzione, riescono ad immettersi con successo all'interno dei mercati internazionali, seguendo diverse modalità come l'introduzione di nuovi proprietari, partner di licenza, franchising e filiali di vendita. Ciascuna modalità

però, come si è potuto constatare, presenta dei rischi per queste imprese di piccole dimensioni e poche risorse finanziarie. Si apre quindi il dilemma che gira intorno alle Born Global, un dilemma che si basa sul dualismo che esiste tra controllo e crescita. Si è potuto notare che la fretta di immettersi nel mercato internazionale, dovuta alla possibile chiusura della finestra delle opportunità, porta le imprese ad affidarsi a contratti allettati che però si possono rivelare delle trappole, così come può portare ad affidarsi a dei licenziatari che potrebbero avvalersi di progetti dell'impresa, farli propri e trasformarsi in concorrenti. Una soluzione a queste problematiche potrebbe essere il mantenere la propria flessibilità da parte dell'azienda, senza cedere a contratti troppo costrittivi e utilizzando tecnologie, design e prodotti brevettati che le appartengono, come strumento di valutazione dei partner ideali.

Tuttavia, il dilemma non riporta una soluzione immediata, né tantomeno esplicita. Starà al management della singola impresa, valutare il dualismo di cui sopra, in maniera più efficiente al fine della realizzazione della strategia deliberata.

In conseguenza, poi, ad un'analisi più generale dei mercati esteri, nell'elaborato vengono esposte alcune condizioni da tener presente al fine di riuscire nell'intento di immettersi in un mercato internazionale. Tra questi bisogna tener particolarmente in considerazione la cultura del paese prescelto, poiché qualsiasi attività svolta che vada contro gli usi e le credenze appartenenti ai prospect locali, potrebbe inficiare la buona riuscita dell'accordo. Si è potuto notare che diversi

fattori, sia esterni che interni, esercitano molta influenza sull'immissione nel mercato e ciascuno di essi deve essere valutato e analizzato in maniera specifica, per fare in modo che gli sforzi dell'azienda, per riuscire ad accattivarsi il mercato locale, riescano a portare dei frutti.

Ovviamente, per far sì che il modello di business riesca a adattarsi al mercato estero, bisogna portare avanti un'attenta analisi di mercato congiuntamente all'analisi riguardante quelle che sono le preferenze dei clienti locali: il meticoloso perseguimento di tali pratiche, porta all'acquisizione del cliente internazionale.

Si è anche analizzato come si possa riuscire ad incrementare la rete di relazioni internazionali, andando quindi oltre il singolo cliente business: fiere ed eventi di settore, unitamente ad un corretto utilizzo dei social media e delle piattaforme digitali sembrano essere i giusti mezzi per perseguire tale obiettivo. Tramite le fiere e gli eventi il prospect ha possibilità di conoscere effettivamente l'azienda e i suoi servizi in un contesto meno formale e, di conseguenza, l'azienda è in grado di creare dei momenti colloquiali finalizzati all'acquisizione del contatto del prospect stesso. Dall'altra parte, i social media e le piattaforme digitali permettono di avere un'immagine più completa dell'azienda e danno la possibilità al cliente di poterla conoscere in autonomia, tramite la ricerca delle informazioni online. All'interno dell'elaborato, è stato riportato il caso dell'azienda Alfa: piccola azienda a conduzione familiare dal 1959, si occupava della produzione di macchinari, in particolare di macchinari per la cura del legno. Dopo la crisi del

2008, Alfa decise di creare un macchinario apposito per il trattamento del legno che fosse poco dispendioso, in seguito ad un confronto avuto con i distributori dei prodotti in legno, che lamentavano l'esistenza di macchinari troppo costosi. Alfa partecipa a diverse fiere di settore, crea contatti diversi tra distributori e clienti potenziali. Successivamente, avverrà la decisione che rappresenterà la svolta per l'azienda: Alfa vuole puntare ai mercati esteri e per riuscirci, utilizza YouTube sul quale caricherà diversi video con il solo scopo di far vedere il funzionamento dei macchinari. Nei video erano presenti i suoi contatti e quindi riesce ad acquisire nuovi clienti, fino ad arrivare alla fine del 2012 a sanare tutto ciò che aveva perso con la crisi. Tramite i social è riuscito ad avere tre dei suoi quattro clienti chiave, ovvero intermediari che rappresentano il 30% del fatturato. In ultimo, si è notato che per riuscire a fidelizzare il cliente, servizi come il post-vendita e assistenza siano indispensabili: questo perché mettere a disposizione del cliente la completa disponibilità aziendale nel sostenerlo e assisterlo per qualsiasi problematica o dubbio, successivi al termine della transazione commerciale, proietta sotto una buona luce l'azienda, tramite il passaparola positivo generato dal cliente soddisfatto.

Bibliografia

- ANDERSON, J. C., NARUS, J. A., NARAYANDAS, D. (2009). *Business market management: Understanding, creating, and delivering value* (3rd ed.). Pearson Prentice Hall.
- ANDERSSON S., (2011). International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3),
- BERGAMIN, C. (2014). *Globalizzazione, innovazione e network internazionali: le Born Global nello scenario economico mondiale ed europeo*.
- DUBINSKY, A.J. (1981), << A Factor Analytic Study of the Personal Selling ProceSS>>, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1(1), pp. 26-33.
- DWYER, F. R., SCHURR, P. H., OH, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- FIOCCA, R., SNEHOTA, I.J., TUNISINI, A, *Marketing business to business*, McGraw-Hill, 2009.
- FORD, D., GADDE, L.-E., HÅKANSSON, H., SNEHOTA, I. (2003) *Managing Business Relationships*, NewYork, John Wiley & Sons.
- FUNKHOUSER, R.G., (1984); << A practical theory of persuasion based on behavioral science approaches>>, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4(2), pp. 17-25.

- GREGORI, G.L., PERNA, A., SABATINI A, L'evoluzione dei processi di vendita e del ruolo dei venditori in *BtoB marketing, Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea editore, 2019.
- JOBBER, D., LANCASTER, G., (2006), *Selling and Sales Management*, Harlow, Prentice Hall.
- JOHANSON J. e VAHLNE J.E., (1977). The internationalization process of the firm – model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1),
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E., *Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process*, *Journal of International Entrepreneurship* 1, 83-101, 2003, Kluwer Academic Publisher, The Netherlands, 2003;
- KOTLER, P., KELLER, K. L., BRADY, M., GOODMAN, M., HANSEN, T. (2017). *Marketing management* (3rd ed.). Pearson Education.
- La Rocca, A., Snehota, I., L'anatomia del mercato business-to-business e il marketing management in *BtoB marketing, Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea editore, 2019;
- MONCRIEF, W. C., MARSHALL, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13-22.
- OVIATT B.M., MC DOUGALL P.P., (1994). Toward a theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1),

- PASCUCCI F., BARTOLONI S., MARINELLI L., ANCILLAI, C., La digital transformation in *BtoB marketing*, *Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea editore, 2019.
- PRESUTTI M., ONETTI A., ODORICI V., (2008). Serial entrepreneurship and born-global new ventures. A case study. *International Journal of Entrepreneurship Education*, vol. 6,
- Raccomandazione n. 2003/361/Ce della Commissione Europea del 6 maggio 2003
- RACKHAM, N. (1988). *SPIN Selling*. McGraw-Hill.
- RENNIE M. W., (1993). Global competitiveness: born global. *Mc Kinsey Quarterly*
- SHETH, J. N., SHARMA, A. (2008). The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 260-269.
- SISTI, M.A., GUENZI, P., CAIOZZO, P. (2015), *Gestire le vendite. L'eccellenza nel sales management*, Milano, Egea.
- SOLBERG, C. A., *International Marketing, strategy development and implementation*, Routledge, 2018
- SPIRO, R. L., WEITZ, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61-69.
- STRONG, E.K. (1925), *The Psychology of Selling and Advertising*, New York, McGraw-Hill.

- TUNISINI, A., *Marketing B2B Capire e gestire le reti e le relazioni tra imprese*, Hoepli, 2017, Milano;
- TZANNIS, A. (2008). *Processi di internazionalizzazione delle PMI e dinamiche culturali*.
- VALDANI, B., *mercati internazionali e marketing*, Egea, 2010, Milano.

Sitografia

<https://it.linkedin.com/pulse/la-guida-definitiva-per-creazione-di-un-processo-vendita->

[hxfff#:~:text=Un%20processo%20di%20vendita%20si,loro%20un%20quadro%20da%20seguire.](https://it.linkedin.com/pulse/la-guida-definitiva-per-creazione-di-un-processo-vendita-hxfff#:~:text=Un%20processo%20di%20vendita%20si,loro%20un%20quadro%20da%20seguire.)

<https://www.nocrm.io/blog/it/6-diversi-metodi-di-vendita-da-conoscere/#:~:text=Che%20cos'%C3%A8%20il%20metodo,sono%20i%20suoi%20interessi%20personali.>

<https://www.gfinance.it/definizione-pmi/>

<https://blog.osservatori.net/pmi-significato-numeri-innovazione>

<https://www.euroinnovaformazione.it/blog/cosa-sono-i-mercati-internazionali>

<https://www.bo.camcom.gov.it/sites/default/files/formazione/alternanza/COMMERICIO%20ESTERO%202023.pdf>