
Progetto realizzato dal Centro Studi Confapi Padova
“FABBRICA PADOVA”

Relazione di chiusura

AZIONE 2 – Nuovi modelli di business promotion-Export

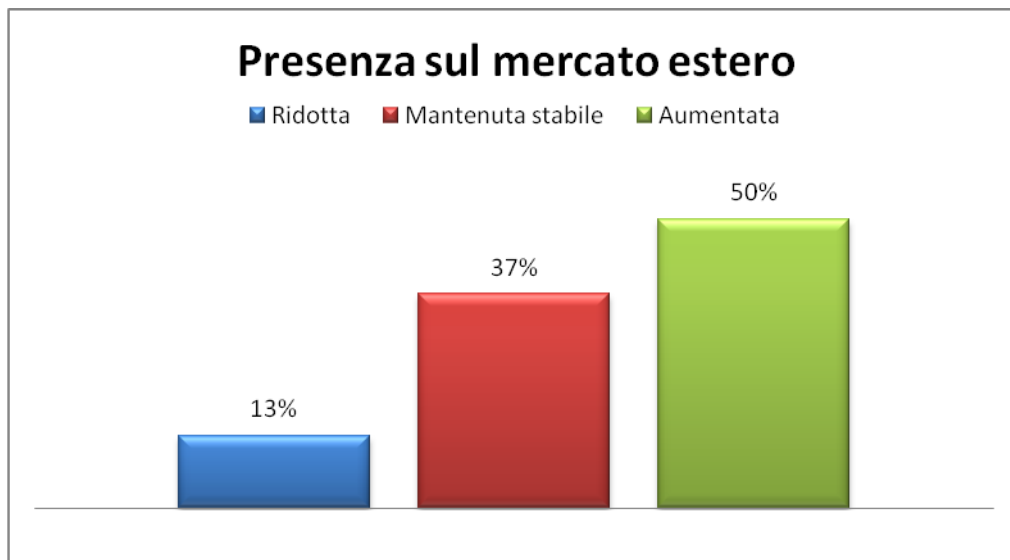
Tra le azioni intraprese per la realizzazione del progetto del Centro studi di Confapi Padova - denominato **“Fabbrica Padova”** ed avviato in aprile 2013 da Confapi Padova con il contributo della Camera di Commercio di Padova per il monitoraggio e la valorizzazione della Pmi manifatturiera padovana e, più in generale, dell’economia del territorio provinciale, con particolare riguardo al settore della subfornitura - nel mese di maggio 2013 è stata sviluppata la seconda Azione dal titolo **“Nuovi modelli di business promotion-Export”**.

Per sviluppare questa azione in maggio è stata realizzata un’indagine conoscitiva su un panel che ha coinvolto 52 piccole aziende padovane attive da anni in maniera più o meno costante sui mercati esteri. Per individuare e focalizzare le loro esigenze imprenditoriali nell’ottica di definire nuove ed efficaci strategie di sviluppo commerciale sui mercati internazionali, supportandole nella creazione e nel consolidamento della propria presenza commerciale all’estero attraverso mirati modelli di business promotion costruiti “su misura”, è stato inviato per e-mail a ciascuna delle 52 aziende un questionario contenente 6 domande specifiche.

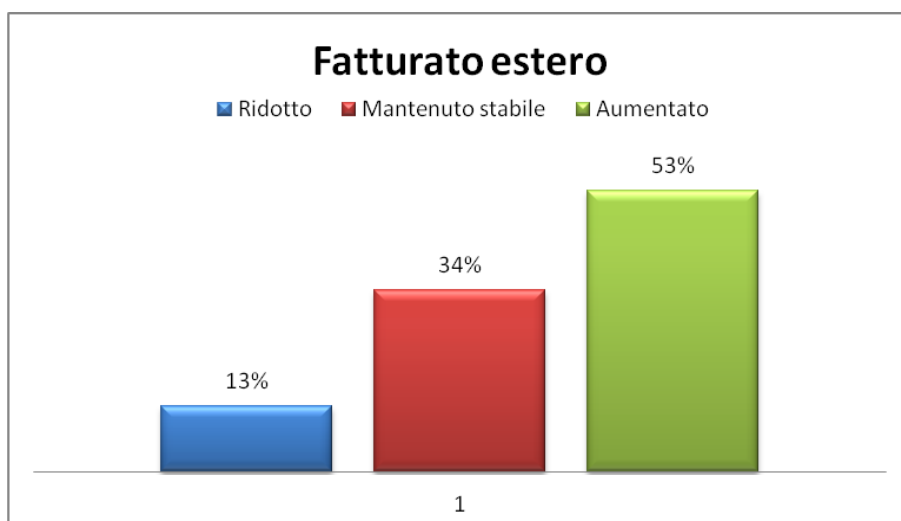
Le sei domande su cui è stata strutturata l’indagine toccavano diversi temi legati al grado e alle modalità di internazionalizzazione e di predisposizione all’export dell’impresa: dalla verifica se ciascuna azienda opera in modo *«abituale»* o *«saltuario»* con l’estero all’individuazione degli strumenti di informazione, assistenza tecnica e iniziative promozionali che potrebbero essere più utili per migliorare la promozione del business e consolidare la presenza sui mercati esteri. Una domanda ha mirato in particolare a capire se siano stati utilizzati dall’azienda stessa i servizi di consulenza offerti da Confapi Padova e/o dagli Enti territoriali padovani (le diverse opzioni erano Padova Promex, Consorzi export, Regione Veneto, ICE, altro) e l’eventuale utilità di quelli messi in campo da Confapi Padova per l’area estero. L’ultima domanda è entrata nel contesto delle conseguenze della crisi economica sull’operato dell’azienda nei mercati esteri: *«A partire dalla crisi economica del 2008, la sua azienda ha ridotto, mantenuto stabile o aumentato la presenza sui mercati esteri ed il suo fatturato estero?»*.

Proprio da quest’ultimo punto sono emersi i risultati più importanti, che dimostrano quanto l’internazionalizzazione sia realmente un deterrente alla crisi per l’economia padovana. Il 50% dei rispondenti ha aumentato la propria presenza sui mercati esteri contro circa un 37% che,

comunque, l'ha mantenuta «*stabile*» e appena il 13% che ammette di avere ridotto il proprio business promotion.



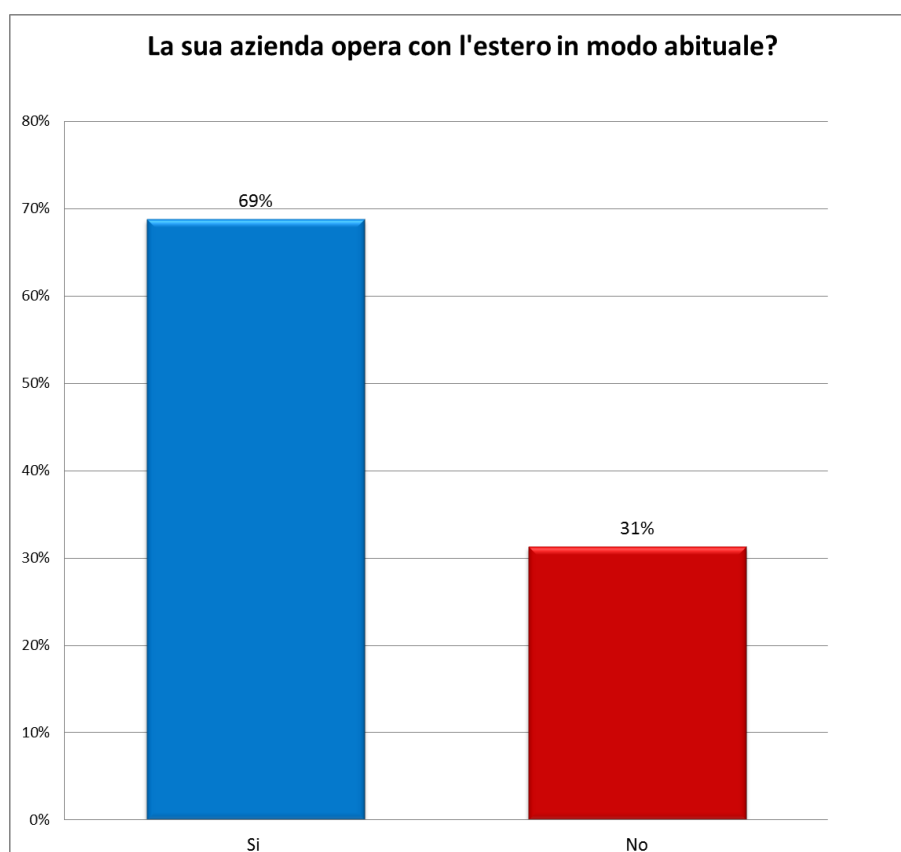
Per quanto riguarda il fatturato estero, ben il 53% delle imprese intervistate l'ha aumentato, un 34% parla di «*stabilità*» e appena il 13% delle aziende l'ha calato da quando è scoppiata la crisi nel 2008.



Questo è un dato statisticamente significativo in quanto conferma ancora una volta come nell'ambito di una crisi pesante di cui non si vedono ancora accenni di fine, la principale e unica

ancora di salvezza per l'economia locale e nazionale è ancora costituita dalla capacità di vendere sui mercati esteri. Chi mantiene stabile o accresce il proprio business poggiando su una rete commerciale strutturata sui mercati oltreconfine, riesce a sopravvivere e contrastare la recessione.

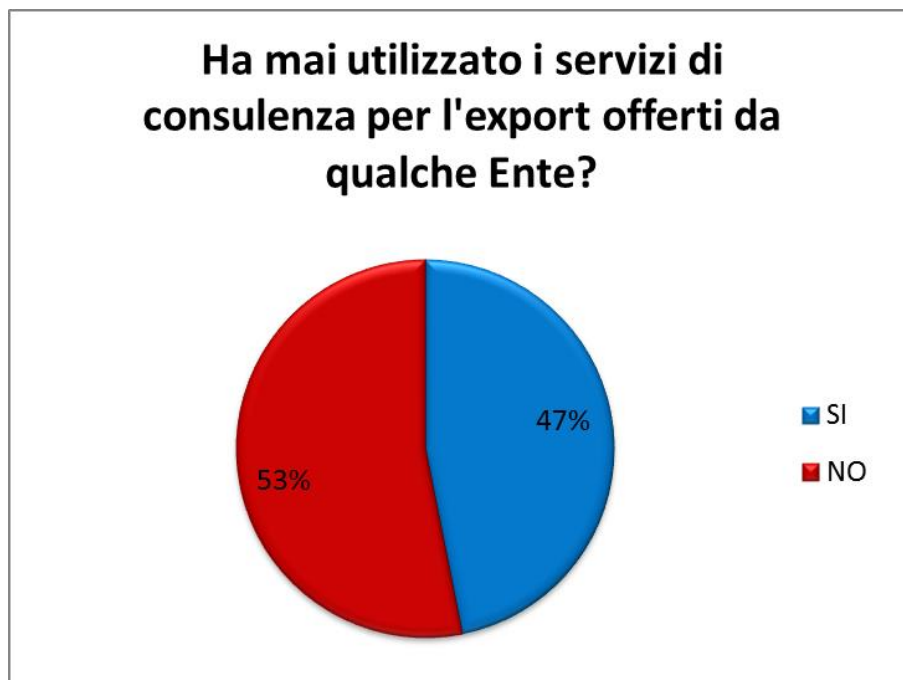
Attraverso le risposte ai questionari, i risultati evidenziano come il 69% del campione operi con l'estero in modo abituale contro un 31% che lo fa in maniera saltuaria.



La domanda relativa agli strumenti utili alle imprese per essere più efficaci e competitive sul mercato estero, permetteva agli intervistati una doppia possibilità di scelta. Dalle risposte emerge che il 25% degli imprenditori chiede di essere costantemente informato su Fiere e missioni all'estero, il 20% chiede informazioni su strumenti finanziari a sostegno dell'internazionalizzazione, mentre il 17% punta sui mercati e settori di destinazione. Sono pochi (10%) coloro che sentono la necessità di essere informati su workshop esteri. Per quanto riguarda invece l'area «Assistenza tecnica e formazione» quasi 7 imprese su 10 chiedono di essere accompagnate nella ricerca di partner esteri, mentre solo il 7% chiede assistenza nei pagamenti internazionali.

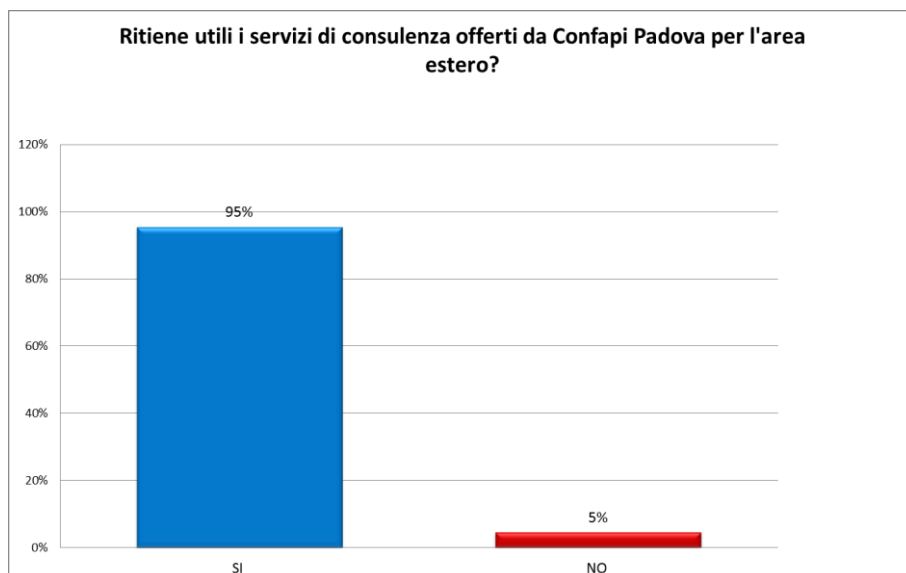
Il 13% delle imprese chiede assistenza per rendere più efficace il proprio marketing internazionale. Tra le iniziative promozionali richieste il 37% del campione chiede di partecipare a incontri con rappresentanti esteri organizzati in Italia, mentre il 33% punta sulle fiere internazionali di settore.

Per quanto riguarda invece l'utilizzo di servizi di consulenza per l'export offerti da enti territoriali, emerge che il 53% del campione non li ha mai utilizzati contro il 47% che se ne è servito.



Di quest'ultima fetta, quasi la metà (42%) ha chiesto assistenza ai servizi di consulenza offerti da Confapi Padova, che proprio a tal fine organizza per le aziende associate incontri individuali gratuiti con un export specialist di CO.MARK SpA – società specializzata nell'offerta di servizi e consulenza di marketing internazionale e internazionalizzazione a favore delle Pmi italiane.

Dall'indagine emerge che il 95% delle imprese rispondenti che si sono rivolte a Confapi Padova affermano di ritenere utili i servizi di consulenza offerti dall'associazione per l'area estero.



Il 21% delle aziende ha risposto invece di essersi rivolto a Padova Promex – l’Azienda speciale della Camera di Commercio di Padova per l’internazionalizzazione – e altrettante aziende si sono rivolte all’ICE (21%) (Istituto per il Commercio estero).

Nel contesto di quest’Azione 2 del Progetto Fabbrica Padova, Confapi ha sottoscritto accordi di partnership con la società CO.MARK SpA e con l’Azienda speciale della Camera di Commercio di Padova, Padova Promex, con l’obiettivo di diventare partner del progetto, sostenendo e partecipando attivamente al suo sviluppo per tutta la durata del progetto Fabbrica Padova 2013.

Inoltre, sempre per rendere questo progetto più completo e ricco di strumenti utili alle imprese attive sui mercati esteri, il Centro studi di Confapi Padova mette a disposizione gratuita delle imprese un utile vademecum per affrontare in piena sicurezza i mercati esteri e rafforzare la promozione del business commerciale in chiave di internazionalizzazione. Si tratta di un decalogo da seguire per creare, gestire e sviluppare la propria rete commerciale all’estero.

IL DECALOGO PER CREARE, GESTIRE E SVILUPPARE **LA PROPRIA RETE COMMERCIALE ALL'ESTERO**

1. Check-up aziendale

L'internazionalizzazione viene spesso vista come l'ultima spiaggia alla quale ricorrono le aziende in crisi, quando il mercato locale o nazionale "non tira più" e allora si va all'estero per cercare di vendere i propri prodotti, dando spesso il colpo di grazia a una situazione già critica. Per avventurarsi nei mercati internazionali bisogna godere di "ottima salute". Invece, spesso, vediamo che si cerca di portare verso i mercati esteri aziende che non sono in grado nemmeno di camminare con le proprie gambe, perché hanno sempre ritenuto che argomenti come la certificazione di qualità, il controllo di gestione, lo studio e l'analisi del mercato, il check-up aziendale, fossero solo dei costi che non valeva la pena affrontare. Si può avere il miglior piano di internazionalizzazione del mondo ma se l'azienda, e in particolare la sua Direzione, è mediocre, non si raggiungerà nessun obiettivo. Mentre invece se il piano di internazionalizzazione è mediocre ma l'azienda è seria e fa investimenti i risultati si possono raggiungere.

2. Personale qualificato

I mercati esteri sono sempre più complessi e difficili. Oggi la quotidianità è fatta di emergenze continue che richiedono elevate professionalità. L'imprenditore non può da solo gestire l'azienda e contemporaneamente i mercati esteri in cui lavora. La conoscenza delle lingue è importante ma da sola non basta, anzi è il problema più facilmente risolvibile, facendo ricorso agli interpreti. Sono richieste competenze in materia di gestione aziendale, marketing, logistica, pagamenti, contrattualistica, fiscalità, dogane. E' solo con queste figure professionali adeguatamente formate, sia come personale interno che con figure consulenziali esterne, che possiamo aspirare a un fatturato costante nei mercati esteri.

3. Promozione

Negli ultimi tempi si è iniziato a capire l'importanza di far conoscere i prodotti nei mercati internazionali. Ma, anziché realizzare azioni strutturate di medio-lungo periodo, si creano tante attività "mordi e fuggi" con risultati molto scarsi. Non si può fare il pellegrinaggio di tutte le fiere senza mai ripresentarsi oppure realizzare mostre e workshop in posti rinomati dove poi non si torna più: è solo dispendio di denaro. I mercati vanno studiati, selezionati e presidiati (in altre parole: è importante rimanervi). Se facciamo conoscere i nostri prodotti e poi scappiamo perché crediamo che i compratori si siano innamorati di ciò che produciamo, non faremo altro che replicare la situazione attuale: gli ordinativi non arriveranno, oppure si esauriranno in breve tempo a favore dei nostri concorrenti che invece presidiano quel mercato, quasi sempre con prodotti di qualità inferiore ai nostri ma con una migliore assistenza post-vendita.

4. **Commercializzazione**

Non basta solo far conoscere il prodotto, bisogna individuare i mercati obiettivo e i canali di distribuzione che danno maggiori garanzie di riuscita rispetto alle specifiche caratteristiche dell'azienda e dei suoi prodotti. Importante anche, analizzare in dettaglio il comportamento commerciale dei concorrenti nazionali ed esteri di riferimento. Vendere all'estero in modo strutturato e razionale significa coprire i mercati export in termini geografici, per canale e per prodotto (se i canali distributivi e i prodotti sono più di uno).

5. **Registrazione marchio**

E' questa una delle voci meno conosciute alle nostre PMI. Se i cinesi ci copiano è anche perché siamo noi a permetterglielo. Se non registriamo i nostri marchi e brevetti, chiunque può copiare i nostri prodotti.

6. **Politiche di prodotto**

Generalmente vendiamo all'estero gli stessi prodotti che vendiamo nel mercato nazionale. I prodotti vanno invece adattati alle caratteristiche dei consumatori dei mercati di riferimento. Le modifiche vanno dal semplice adattamento delle etichette (come la sua traduzione), passando per il cambiamento del packaging, fino alla creazione di prodotti "ad hoc" specifici per quel mercato.

7. **Politiche di prezzo**

I mancati guadagni dovuti a una inesistente politica dei prezzi fanno sì che oggi le imprese non abbiano i capitali necessari per andare avanti. Anzi, oggi si è tentati a lavorare ancora di più sulla riduzione dei prezzi per cercare di mantenere le vendite, con risultati che si possono ben immaginare. Elemento fondamentale di questo punto è individuare i prezzi realizzati dai nostri concorrenti nei mercati di riferimento al fine di poter tarare il nostro listino prezzi sulla base del mercato di destinazione. Il listino prezzi deve essere come un abito di sartoria (non ce ne devono essere due uguali!) ma viene adattato sulla base delle richieste del cliente (quantità, modalità di pagamento, etc.).

8. **Politiche di pagamento**

Questa è un'altra grossa carenza delle nostre imprese. Gli operatori esteri si lamentano delle aziende italiane in quanto le nostre imprese pretendono quasi sempre il solo pagamento anticipato. Ciò li mette in difficoltà in un momento come questo dove la liquidità è scarsa, e visto che le banche non erogano prestiti, spesso non hanno i soldi per poter pagare in anticipo. Bisogna utilizzare il "marketing dei pagamenti" come strategia. Se usiamo adeguatamente strumenti come le assicurazioni sui pagamenti, le lettere di credito, lo "storno fattura" alla banca sulle assicurazioni dei pagamenti (per cui un'azienda che per esempio concede una dilazione di pagamento di 90 giorni a un cliente estero assicurato può farsi anticipare i soldi dalla banca, in modo da non restare "fuori cassa" per questo periodo), oppure il factoring "pro soluto" (cediamo il nostro credito dilazionato a una società specializzata che ci anticipa parte del suo valore),

consentiamo al nostro partner estero di prendere respiro e poter vendere con più tranquillità, e così saremo sicuramente agevolati rispetto ai nostri concorrenti che vogliono solo il pagamento anticipato, oltre che avere la garanzia del pagamento delle nostre merci. E' chiaro che i nostri listini prezzi saranno diversi: non venderemo più con lo sconto massimo tipico del pagamento anticipato, dal momento che tutti questi servizi hanno un costo che bisogna coprire tramite la maggiorazione del nostro listino prezzi. Generalmente gli operatori esteri (soprattutto adesso che la liquidità è scarsa) preferiscono pagare qualcosa in più per i nostri prodotti ma poter disporre di dilazioni di pagamento, piuttosto che usufruire di sconti ma pagare subito.

9. **Logistica**

Altra grave carenza delle nostre imprese: generalmente il cliente estero se la deve vedere con il ritiro della merce. In pratica le nostre aziende non vendono, ma vogliono che vengano comprati i loro prodotti (il loro, dunque, non è un comportamento attivo ma passivo). Al contrario l'azienda, con un'accorta strategia di logistica, deve individuare i migliori operatori con cui lavorare all'estero. Si tenga presente che il prezzo che il nostro cliente paga per il prodotto che acquista da noi non è quello del nostro listino "ExWorks": vanno aggiunti i costi della logistica. Per cui noi possiamo avere un concorrente con prezzi più alti dei nostri, ma se ha organizzato meglio e con costi più bassi la logistica, venderà a un prezzo finale totale inferiore rispetto a noi che magari abbiamo tagliato al massimo i nostri prezzi ma non abbiamo curato la logistica.

10. **Presidiare i mercati**

La nostra azienda vive grazie agli ordinativi dei nostri clienti (importatori, distributori, buyers). In questo momento dobbiamo fare di tutto per non perdere i nostri ordinativi. E' preferibile avere una diminuzione degli ordinativi ma mantenerli facendo qualche sacrificio, piuttosto che perdere il cliente perché non vogliamo rinunciare alle nostre condizioni e metterci nell'affannosa ricerca di clienti nuovi. E' doveroso incontrarli, ascoltare le loro problematiche e cercare di andare incontro alle loro difficoltà, perché sono anche le nostre. Ed è fondamentale avere dei nostri riferimenti nei mercati in cui lavoriamo, in grado di seguire le nostre attività non solo per l'apertura ma, soprattutto, per mantenere la nostra presenza ed eventualmente espanderla. Piuttosto che spendere ingenti somme di denaro in viaggi di andata e ritorno per vedere come vanno le cose (spesso con scarsi risultati) spenderemo di meno individuando le figure professionali locali più idonee per gestire in loco le nostre attività.

ELABORAZIONE DELLE 3 CASE HISTORY

Questa **Azione 2 - Nuovi modelli di Business Promotion - Export** del Progetto Fabbrica Padova ha portato alla realizzazione di 3 case history particolarmente indicative e caratteristiche del campione di intervistati analizzato. I tre casi vengono riportati qui di seguito:

Pro.Mi.Tess Srl, forniture integrali per l'imbottito

Diciassette anni fa, quando i due soci fondatori l'hanno battezzata, produceva solo accessori per mobili imbottiti. Oggi è leader internazionale nelle forniture integrali per qualsiasi tipologia di mobile imbottito tessile.

Nata nel 1996 l'azienda Pro.Mi.Tess di Campodarsego dispone di un magazzino di oltre 2.600 metri quadrati e può contare su uno staff di 15 persone. Nel corso degli anni, forte della pluriennale esperienza maturata dai due soci fondatori Sandro Pedron e Maurizio Fornea, Pro.Mi.tess ha inserito nella propria proposta produttivo-commerciale numerosi articoli, fra i quali passamanerie, poliuretano espanso, svariate collezioni di tessuti per arredamento e per il settore del contract, ecopelli, pelli, reti metalliche e meccanismi per letti e divani letti.

“Abbiamo messo assieme esperienza ed idee innovative – dice Sandro Pedron – ma soprattutto selezionato e formato il personale interno ed esterno, creato una struttura agile e dinamica in continua evoluzione in grado di dare un servizio competente, costante e puntuale a 360°”. Grazie all'innovazione gestionale e di marketing, Promitess è cresciuta fino ad ambire alla leadership nelle forniture integrali per l'imbottito. La continua ricerca di nuovi materiali, il servizio come priorità assoluta, il rapporto umano come prerogativa e la qualità come sistema sono la linfa vitale che alimenta il team. Insomma, Pro.Mi.Tess è il tipico esempio di piccola azienda padovana che grazie agli investimenti in ricerca e sviluppo ha saputo evolvere fino a diventare leader nella propria nicchia di mercato legata all'arredamento.

VEMA STAMP Srl, lavorazioni meccaniche di alta precisione

Nel campo delle lavorazioni meccaniche di alta precisione per la costruzione di stampi, il mondo guarda a VEMA.

La società VEMA STAMP Srl con sede a San Stino di Livenza (Venezia) nasce nel 1994 da una consolidata esperienza e competenza del proprio staff nel settore della costruzione di stampi, a passo, transferizzati, a blocco e dello stampaggio di lamiera a freddo consentendo di proporre soluzioni adeguate e innovative per ogni esigenza e problematica richiesta dai diversi partners

nazionali e internazionali.

L'azienda effettua lavorazioni meccaniche di precisione sfruttando il proprio parco macchine tecnologicamente avanzato e assistito dall'esperienza dei propri tecnici. L'ufficio tecnico dispone infatti delle più recenti tecnologie con software CAD-CAM-CAE 3D per un costante aggiornamento nello studio della progettazione e nell'esecuzione degli stampi stessi.

Nel 2007 l'azienda italiana VEMA si è spostata in Egitto per esplorarne il mercato, riuscendo a stabilire delle forti relazioni e opportunità professionali con diverse aziende egiziane. Nel 2008 infatti, grazie alle opportunità di un mercato promettente e di successo, l'azienda ha aperto stabilmente un ufficio commerciale al Cairo. I suoi clienti fanno parte principalmente di tre settori: auto motive, elettrodomestici ed arredamento.

In più, sempre nel 2008, l'azienda è riuscita a aprire una fabbrica per la produzione di stampi e stampaggio di laminati in Egitto. La fabbrica si trova nel 10° distretto della città industriale di Ramadan.

Proprio per favorire questo processo strutturato di internazionalizzazione i macchinari di cui la fabbrica necessitava sono stati importati dall'Italia attraverso VEMA ITALY e lo stabilimento viene gestito grazie all'esperienza italiana.

VEMA ITALY consegue tale successo in questo settore grazie ai suoi 30 anni di esperienza, alla tecnologia d'avanguardia e al suo know-how.

JVP Sas, pavimenti tecnici sopraelevati

JVP, inizialmente chiamata Joint Venture Production, è un'azienda completamente italiana, in grado di esprimere al meglio lo spirito innovativo tipico del Made in Italy.

E' stata fondata nel 1998 a Piove di Sacco, in provincia di Padova, a coronamento dell'iniziativa di un gruppo di persone già impegnate nel settore del pavimento tecnico sopraelevato, accomunate dalla volontà di affrontare il mercato mondiale con un prodotto innovativo ad alta prestazione, che avesse in primis le funzioni di un plenum accessibile per impianti, ispezionabile e immediatamente fruibile.

Così si sviluppò il progetto di costruzione del pannello JVP 4x4, basato sull'acciaio quale elemento fondamentale dell'insieme, con un sistema di sigillatura nel contempo semplice ed efficace, chiamato "godronatura", che caratterizza il prodotto finito. Nel 1999 la prima linea di produzione robotizzata partì con una capacità produttiva oraria di 400 pannelli, oggi più

Progetto realizzato con il contributo della Camera di Commercio di Padova



che raddoppiata nel nuovo stabilimento di Cantarana di Cona, in provincia di Venezia.

“Grazie alla attuale linea di produzione di terza generazione, capace di oltre 1.000 pezzi ora, JVP è la prima azienda italiana – dice il titolare Carlo Valerio – per potenzialità produttiva di pannelli per pavimenti sopraelevati. I sistemi JVP 4x4 vengono distribuiti in tutto il mondo attraverso una rete di vendita capillare e strategicamente inserita nel cuore delle realtà economiche più importanti”.

La crescita costante dell'azienda ha naturalmente portato alla volontà di aprire anche a mercati con differenziata maturità tecnica, abituati a tipologie di pavimenti sopraelevati concettualmente diversi da quelli finora proposti.

FOLLOW UP AZIONE “Nuovi modelli di business promotion-Export”

Nell’ottica di rendere il progetto più completo e ricco di strumenti utili alle imprese attive sui mercati esteri, il Centro studi di Confapi Padova ha realizzato e messo a disposizione gratuita delle imprese padovane un utile vademecum per affrontare in piena sicurezza i mercati esteri e rafforzare la loro promozione del business commerciale in chiave di internazionalizzazione.

E' un vero e proprio decalogo da seguire per creare, gestire e sviluppare la propria rete commerciale all'estero. Il decalogo affronta in maniera snella e concreta temi strategici quali: check up aziendale; importanza di avere personale qualificato con competenze specifiche sui mercati esteri; registrazione del marchio; commercializzazione; politiche di prezzo e di pagamento; presidio dei mercati.