



Università degli Studi di Macerata

Seminario di marketing per il settore calzaturiero

Prof. Elena Cedrola

Dipartimento di Istituzioni Economiche e Finanziarie

e-mail: elena.cedrola@unimc.it



Agenda

- Caratteristiche delle PMI italiane e problematiche di internazionalizzazione
- I numeri del settore calzaturiero in Italia
- Case histories
- L'internazionalizzazione delle imprese di calzature italiane
- Calzaturiero e Web
- Impostazione del lavoro da svolgere per l'esame

Il processo di globalizzazione



- L'interdipendenza dei mercati è irreversibile
- Sempre più si parla di globalizzazione (diverse definizioni)
 - Tendenza ad abbattere barriere allo scambio di prodotti e servizi
 - Omogeneizzazione di gusti e consumi
 - Integrazione tra i vari paesi e sistemi economici e mondiali
- > Hanno giocato un ruolo rilevante:
 - l'abbattimento dell'ostacolo distanza fisica
 - La stipula di accordi di cooperazione e integrazione economica



Il processo di globalizzazione

- Riguarda sia il commercio che la produzione
- Viene dato rilievo alle reti collaborative per distribuzione e produzione
- Cambiano i confini di settore e la concorrenza nei mercati -> da criteri firm centered (produzione beni intercambiabili) ad affinità differenti (bisogni soddisfatti, tecnologia utilizzata, materiali impiegati, struttura commerciale adottata).

Le determinanti del processo di internazionalizzazione

- Fattori esterni all'impresa
- Fattori interni all'impresa



Le determinanti del processo di internazionalizzazione

■ Fattori esterni all'impresa



Le determinanti del processo di internazionalizzazione



■ Fattori esterni all'impresa

- ☐ La caduta delle barriere tra stati (GATT, aree di libero scambio, €, accordi bi-nlaterali)
- ☐ Lo sviluppo e la diffusione della tecnologia
- ☐ La convergenza della domanda (beni di consumo, beni industriali)
- ☐ I progressi nei trasporti e nelle telecomunicazioni
- ☐ Disponibilità di incentivi finanziari e monetari
- ☐ Condizioni favorevoli per lo sviluppo di collaborazione ed alleanze strategiche

Le determinanti del processo di internazionalizzazione ⁽²⁾

- **Fattori interni all'impresa** (logica di diversificazione)
 - Superare la limitatezza dei mercati domestici
 - Ridurre la dipendenza ed aumentare la capacità di competere
 - Attenuare le fluttuazioni
 - Difendere i mercati
 - Estendere il CVP
 - Espansione internazionale dei clienti dell'impresa
 - Global sourcing



Gli ostacoli all'internazionalizzazione

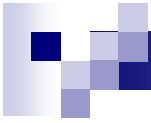


- Barriere allo scambio tra stati
- Variazioni nei tassi di cambio
- Differenze nella legislazione fiscale
- Carenze informative
- Differenze linguistiche e culturali
- Differenze nel processo di negoziazione e contrattualistica
- Differente livello di sviluppo del mercato
- Reclutamento e gestione delle risorse umane, stili manageriali differenti

Gli ostacoli all'internazionalizzazione



- Rischio d'impresa (conoscenza del mercato, della concorrenza, delle normative, delle consuetudini ...)
- Rischio economico (andamento della domanda: espansione o recessione?)
- Rischio di sospensione o revoca della commessa e rischio di mancato ritiro della merce
- Rischio di escussione arbitraria delle garanzie (bid bond, performance bond, advanced payment bond)
- Rischio di variazione dei costi di produzione
- Rischio monetario e di cambio (coperture con derivati, swaps, opzioni e futures)
- Rischio finanziario e di tasso (differenziale di tassi di interesse praticati dal mercato e quelli concessi alla clientela estera per finanziare gli acquisti)
- Rischio di credito (dilazioni di pagamento) →



rischi



Rischi

Nel 2006 in Italia



Aziende nate	423.571	+0,54
Aziende Cessate	350.238	+2,70
Fallimenti	11.681	+0,85
Protesti	1.544.173	- 8.57



Nel 2006 in Italia



40 Aziende cessano l'attività

40 Nuove pregiudizievoli rilevate



44 Protesti



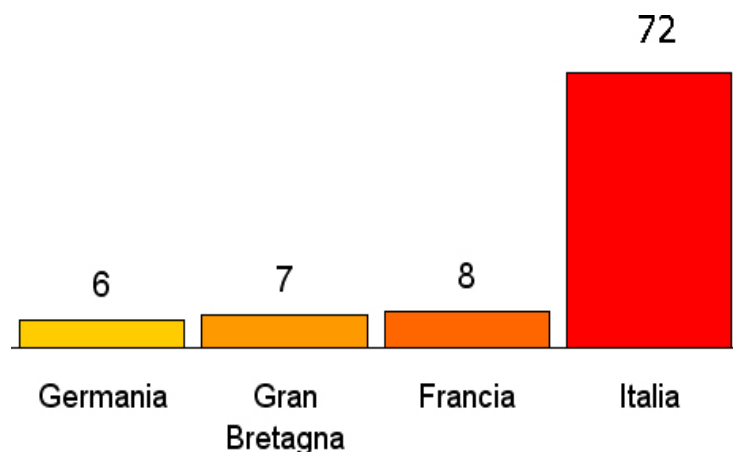
1 Società fallisce



1 Società nasce

Sapevi che.....

- La durata media dei **fallimenti** in Italia e' di oltre 72 mesi, contro i 6 mesi della Germania, i 7 mesi della Gran Bretagna e gli 8 mesi della Francia.



- In Italia la **prescrizione dei crediti** e' di 10 anni, contro i 30 anni del Belgio e i 20 della Danimarca.
In molti paesi del Sud America il credito non e' soggetto a prescrizione.

Nota: il credito si estingue per prescrizione quando il titolare non esercita il diritto alla riscossione per il tempo determinato dalla legge. La prescrizione comincia a decorrere dal giorno in cui il credito può essere fatto valere.



Sapevi che.....

In Italia le società di capitale hanno
l'obbligo di pubblicare il bilancio.

Ma le aziende tedesche, francesi e
irlandesi.... hanno lo stesso obbligo?

In **Nigeria** si riscontrano spesso difficoltà
nel reperire informazioni poiché le
aziende operano di sovente con recapito
presso caselle postali e sono ubicate in
zone estremamente periferiche.

In **Kenia** possono operare imprese che
non sono ufficialmente registrate presso
gli uffici competenti.

Il **Liechtenstein** è considerato “paradiso
fiscale”, proprio per la possibilità di non
pubblicare bilanci né rendiconti finanziari
e per il rigido segreto fiscale che lo
contraddistingue. Alcune imprese in
Liechtenstein operano essenzialmente
come “società di comodo” di
conseguenza, secondo le leggi locali,
sono tassate solo sul loro capitale
sociale, indipendentemente dagli utili
conseguiti.

PARADISI FISCALI

Per i capitali offshore l'approdo finale è nei Caraibi

di Carlo Festa

Oltre 9 miliardi di euro alle Bahamas. È questo il flusso (registrato dall'Ufficio italiano cambi tra gennaio e ottobre 2006) verso la meta esotica: somma che comprende l'apertura di nuovi conti correnti, i crediti commerciali e i prestiti. Ma tutti i paradisi fiscali nei Caraibi, come le Iso-

le Vergini, acquistano maggiore fascino, grazie alle garanzie sull'anonimato. Secondo la Guardia di Finanza è plausibile che «i soldi derivanti da attività illecite prendano questa direzione». E si punta l'indice anche sulla ricchezza "in nero" trasferita all'estero.

Inchiesta » pagina 11

Sole 24 ore- 14 marzo 2007

I flussi

I principali Paesi di destinazione, il saldo tra i flussi finanziari in entrata e in uscita derivanti dall'apertura di nuovi conti correnti, crediti commerciali e prestiti.
Importi in migliaia di euro



EUROPA



Irlanda
1.568.445

Jersey
823.105

Lussemburgo
518.582

Svizzera
-801.039

AMERICA CENTRALE



Bahamas
9.568.073

Isole Cayman
102.655

Isole Vergini
britanniche
61.786

Fonte: Uic



Sapevi che.....

- **L'assegno non e' protestabile** in moltissimi paesi.

Ad esempio in Germania, nel Regno Unito e in America il pagamento può essere bloccato con lo "stop payment".

- Nei paesi in via di sviluppo la normativa valutaria può limitare l'utilizzo dell'assegno per importi superiori ad una certa cifra.

- Il **protesto**, non sempre corrisponde a quanto disciplinato in Italia, costituendo, invece, in molti Paesi una semplice dichiarazione di mancato pagamento denominata in inglese "**noting**" da cui non discendono le pesanti conseguenze previste dalla disciplina vigente in Italia.



Sapevi che.....

- In **Germania** i termini di pagamento vanno dai 10 ai 30 giorni.
- In **Spagna** i termini di pagamento vanno dai 60 ai 90 giorni.
- In **Egitto** i pagamenti possono essere effettuati anche 5 mesi dopo la transazione.
- In **Cina** i termini di pagamento vanno dai 60 ai 180 giorni anche se influiscono fattori come il settore di appartenenza, la dimensione e la reputazione dell'azienda e soprattutto il rapporto che intercorre tra il cliente e il fornitore.



Sapevi che.....

- Esistono solo a Mosca oltre 150 uffici per la registrazione delle imprese, inoltre ci sono ben 8 Registri di Commercio.
- Per le PMI le registrazioni sono effettuate a nome del titolare e/o del prestanome, mentre sul mercato sono usati i nomi commerciali e ciò crea difficoltà e ritardi nel rintraccio delle registrazioni.
- I bilanci sono in lingua originale. Circa il 30% delle società non deposita il bilancio e preferisce pagare una multa di circa 100 euro.
- I dati depositati dovrebbero essere aggiornati in caso di variazione, ma tale obbligo spesso viene disatteso.
- La maggior parte dei dati depositati sono disponibili solo su supporto cartaceo. Per complicazioni burocratiche la consultazione degli archivi può risultare difficile e richiedere molto tempo.
- Il concetto di “protesto” non esiste. In genere, in caso di mancato pagamento il creditore fa ricorso al giudice e intraprende una causa con il debitore. L'esito di tale procedura non è registrato in un particolare albo (come invece avviene ad esempio nel Regno Unito).



In mano alla mafia il 25% del Pil russo

Vladimir Sapozhnikov

MOSCA

La criminalità organizzata controlla i sistemi economici del 10% delle regioni più ricche della Russia, mentre l'economia nascosta ammonta al 20-25% del Pil. Secondo il quotidiano *Novye Izvestija*, che ha reso pubblici i contenuti di una riunione confidenziale al ministero degli Interni, le forze dell'ordine non riescono a controllare l'escalation delle attività economiche e finanziarie dei gruppi mafiosi.

Negli ultimi anni sono stati registrati numerosi tentativi di "legalizzazione" dei gruppi criminali organizzati, con leader che si fanno eleggere alle strutture del potere legislativo. Valerij Diatlenko, vicepresidente della commissione per la sicurezza nazionale della Duma, ha dichiarato di conoscere «alcuni casi concreti di finanzia-

menti delle elezioni da parte della criminalità».

In Russia operano 450 gruppi criminali, specializzati in omicidi su ordinazione, in racket di estorsione, in narcotraffico e in sequestro di persone, mentre sarebbe di 10mila il numero totale dei "clan" che controllano business e finanze. Secondo il direttore del Centro studi di informazioni politiche, Aleksej Mukhin, che da anni sta raccogliendo un dossier sulla mafia russa, attualmente nelle strutture criminali organizzate sarebbero coinvolte 300mila persone. Paradossalmente, parallelamente all'espansione della criminalità organizzata diminuisce il numero dei reati di altri tipi: «Nel momento in cui - spiega Mukhin - le strutture mafiose conquistano potenza, cominciano a eliminare tutti i fattori di "disturbo", tra cui anche la criminalità spontanea».

Tre regioni guidano il made in Italy

Sergio A. Rossi

MOSCA

Cresce la dimensione regionale nei rapporti economici italo-russi. Nel 2006, su un export italiano di 7,6 miliardi di euro (+25,7%), un gruppo di tre regioni si conferma leader: Lombardia, Emilia-Romagna e Veneto. Insieme arrivano al 62% delle vendite italiane in Russia. Aggiungendo le Marche (720 milioni di euro), siamo quasi al 72 per cento.

All'avanguardia è la Lombardia, (+30%), che vale da sola il 28% delle forniture italiane: prevalgono macchinari (32%), tessile e abbigliamento (16%) e prodotti in metallo (12%). Anche in Emilia-Romagna e Veneto i macchinari sono leader, ma mentre in Emilia segue a ruota l'abbigliamento (20%), in Vene-

to il posto d'onore è dei mobili (16%). Nelle Marche i mobili sfiorano il 10% dell'export, ma sono superati da calzature e pelletteria (38%), metalmeccanica e abbigliamento (10%).

Dopo le Marche seguono tre regioni, ciascuna con un export verso la Russia tra i 400 e i 530 milioni di euro: Piemonte, Toscana e Friuli-Venezia Giulia. Per il Piemonte, oltre alle macchine (32,6%), spiccano vini e vermouth (16,9%) e mezzi di trasporto (13,6%). Nell'export toscano prevalgono invece il tessile-abbigliamento (34%) e i mobili (13,8%). Il Friuli esporta soprattutto macchinari (40%) e mobili (34%).

A chiudere il quadro delle prime dieci regioni italiane sono Lazio, Campania e Abruzzo, con esportazioni in Russia tra 100 e 200 milioni di euro ciascuna.

Le regioni protagoniste

Esportazioni in Russia nel 2006 e variazione percentuale sul 2005

	%	Mln €		%	Mln €
Lombardia	27,6	2.113	Friuli Venezia Giulia	33,2	410
Emilia Romagna	40,3	1.433	Lazio	15,9	209
Veneto	26,4	1.223	Campania	12,0	117
Marche	32,9	720	Abruzzo	7,5	94
Piemonte	27,4	528	Puglia	7,2	72
Toscana	16,8	434	Trentino Alto Adige	51,2	58

Fonte: Elaborazione D&E sulla base dei dati Istat, marzo 2006



Sapevi che.....

- Chastnoe Predprivatie

= Ditta Individuale

- OAO

= Otkritoe aktsionernoe obschestvo =
Società per Azioni Pubblica

- OOO

= Obschestvo S Ogranichennoy
Otvetstvennostyu = Società a
Responsabilità Limitata

- PPO

= PENZENSKOE PROIZVODSTVENNOE
OB'EDINENIE) = Impresa Unitaria di
Stato Federale

- ZAO

= Zakritoe aktsionernoe obschestvo =
Società per Azioni Privata

Gli ostacoli all'internazionalizzazione



- Rischio d'impresa (conoscenza del mercato, della concorrenza, delle normative, delle consuetudini ...)
- Rischio economico (andamento della domanda: espansione o recessione?)
- Rischio di sospensione o revoca della commessa e rischio di mancato ritiro della merce
- Rischio di escussione arbitraria delle garanzie (bid bond, performance bond, advanced payment bond)
- Rischio di variazione dei costi di produzione
- Rischio monetario e di cambio (coperture con derivati, swaps, opzioni e futures)
- Rischio finanziario e di tasso (differenziale di tassi di interesse praticati dal mercato e quelli concessi alla clientela estera per finanziare gli acquisti)
- Rischio di credito (dilazioni di pagamento) →



Il rischio di credito

- E' relativo alle dilazioni di pagamento (30, 60, 90, 120 gg – 12, 24 m ...)
- Azioni di recupero difficili per differenze normative
- E' caratterizzato da:
 - Componente commerciale
 - Verificare le condizioni di solvibilità del Paese
 - Verificare le condizioni di solvibilità del compratore
 - Verificare l'efficienza del sistema giudiziario
 - Componente politica (rischio Paese)
 - Valutare il regime politico (stabilità, conflitti sociali, coesione, partiti, guerre, problemi etnici e religiosi, ...)
 - Valutare l'equilibrio economico interno ed esterno (insolvenza dello stato, moratoria, PIL, inflazione, bilancia pagamenti, debito estero, ...)
 - Valutare il sistema bancario e finanziario



Le principali agenzie di analisi del rischio Paese



- Moody's: Moody's Corporation, New York, London
- S & P: Standard and Poor's, New York, London
- Fitch: Fitch Ratings, London, New York
- JCR: Japan Credit Rating Agency LTD, Tokyo

Classificazione delle Agenzie di rating			
Pagella	Standard & Poor's	Fitch	Moody's
Migliore qualità	A A A	A A A	A a a
Alta qualità	A A +	A A+	A a 1
	A A	A A	A a 2
	A A -	A A-	A a 3
Buona Qualità	A +	A +	A 1
	A	A	A 2
	A -	A -	A 3



Un esempio di valutazione di Rischio Paese (International Country Risk Guide)

- Indice composto decrescente (100 → 0)
 - Rischio Politico (100) → Willingness to pay
 - Rischio Finanziario (50) → Ability to pay
 - Rischio Economico (50)



La costruzione di una valutazione di rischio Paese svolta da International Country Risk Guide

Le tabelle sul rischio Paese pubblicate mensilmente da International Country Risk Guide (ICRG) si basano sulla seguente metodologia:

- per ogni Paese viene stabilito un Indice Composto di Rischio su base 100 (ove il rischio è decrescente da 0 a 100). Tale Indice Composto è il risultato della media ponderata di tre separati Indici, relativi a:
 - rischio politico;
 - rischio finanziario;
 - rischio economico;
- questi tre indici rappresentano la somma algebrica della valutazione di alcune componenti, e possono raggiungere un massimo di 100 punti per il rischio politico, e di 50 punti per quello finanziario ed economico. Il motivo sta nel fatto che il rischio politico, e le componenti in esso valutate, rappresentano la *willingness to pay* (volontà di pagare) mentre ai rimanenti fattori spetta il rischio di *ability to pay* (capacità di pagare). Alla volontà e alla capacità di pagare viene attribuito lo stesso peso (il 50% dell'Indice Composto);
- l'elenco delle componenti di ciascuno dei tre indici di rischio è il seguente (tra parentesi è indicato il massimo punteggio ottenibile per la singola componente):

rischio politico:

- stabilità del governo (12);
- condizioni socio-economiche (12);
- profilo di investimenti (12);
- conflittualità interna (12);
- conflittualità esterna (12);
- corruzione (6);
- impegno politico dell'esercito (6);
- tensioni religiose (6);
- legalità e ordine pubblico (6);
- tensioni etniche (6);
- responsabilità democratica (6);
- qualità burocratica (6);

rischio finanziario:

- debito estero totale come percentuale del Prodotto Nazionale Lordo (10);
- servizio del debito estero come percentuale delle esportazioni di beni e servizi (10);



- bilancia corrente come percentuale delle esportazioni di beni e servizi (15);
 - mesi di copertura delle importazioni tramite le riserve valutarie internazionali (5);
 - stabilità del cambio, in termini di variazioni percentuali (10);
- rischio economico:
- Prodotto Nazionale Lordo (PNL) pro capite (5);
 - crescita reale annua del PNL (10);
 - tasso d'inflazione annuo (10);
 - saldo di bilancio in percentuale del PNL (10);
 - bilancia corrente come percentuale del PNL (10);
- l'evoluzione di ciascuno dei tre indici sopra richiamati e dell'Indice Composto viene confrontata con i valori dei 12 mesi precedenti, e per ciascuno di essi viene effettuata una previsione a un anno e a 5 anni (entrambe con una forchetta tra il caso migliore e quello peggiore).



Punti di forza delle PMI italiane nella crescita internazionale

- Qualità del prodotto, design, immagine
- Rapporto qualità/prezzo
- Personalizzazione dei prodotti

➡ Possiamo parlare di orientamento al prodotto?

I canali, gli strumenti e le politiche di marketing
vengono spesso gestiti in maniera passiva
(distribuzione-leve di marketing-informativa)



Punti di debolezza delle PMI italiane nella crescita internazionale ⁽¹⁾

- Insufficiente cultura dell'internazionalizzazione
 - Diffidenza verso le collaborazioni
 - Timore verso differenze linguistiche, istituzionali, culturali
 - Vantaggi competitivi del distretto
- La carenza di elaborazione strategica
 - L'impresa è basata sulla figura dell'imprenditore
- La razionalità limitata nella gestione delle difficoltà e delle incertezze
 - Assenza di esperienze internazionali
 - Assenza di un SIM adeguato per l'estero

(abbandonare convinzione “tutto il mondo è paese”)



Punti di debolezza delle PMI italiane nella crescita internazionale ⁽²⁾

- Carenze di natura informativa (paesi di riferimento, mercati → distribuzione, strumenti di comunicazione, concorrenza, clienti → gusti, motivazioni, normativa → standard di prodotto, contingenti, dazi)
- Inadeguatezza della struttura commerciale (difficoltà di accesso e controllo, debolezza del proprio sistema, scarsa conoscenza catena logistica);
- Carenze nelle risorse umane specializzate;
- Inadeguatezza della struttura organizzativa (tutto è affidato alla decisione dell'imprenditore);
- Richieste di intervento locale da parte di governi stranieri
- Assenza di economie di scala



Small and Medium Enterprises Abroad. An empirical research

Elena Cedrola, Loretta Battaglia, Alessandra Tzannis





Objectives

- Investigate the behaviour of Italian small and medium enterprises in the international context
 - Kind of presence
 - Tradition in international markets
 - Strategy and operative instruments used
- Outline sustainable paths for Italian SMEs



Research Method

Quantitative Research

- Why and how SMEs decide to operate internationally, which international marketing strategy (marketing mix and operative instruments), results achieved and future perspectives
- Why SMEs do not operate internationally, reasons and main difficulties

Qualitative Research

- In-depth personal interviews (best practices) to understand significant and innovative aspects outlined in the quantitative phase
- Still on going

Main goal

- To define interpretative models or sustainable paths for SMEs willing to expand successfully abroad.
- To define models that should absorb operative, organisational and cultural specific characteristics of SMEs



Scheme of the questionnaire



General information on the firm	How long have you been working on the international markets
	Number of foreign customers
	% of foreign turnover on total turnover
	turnover trend
	foreign countries the firm works in or for
Motivation	Why the firm decided to internationalize
Propedeutic activities	Market researches on foreign countries
Operative behaviour	Active or driven internationalization process
	Number and characteristic of foreign customers
	Existence of alliances or networks to support the internationalization
	Firm's strength on international markets
	Human resources needs and organizational changes for internationalization
	The international marketing mix: ethnocentric, globalized or adapted to the local peculiarities
	The international promotion
Results	Advantages of the internationalization
	Problems and difficulties of the internationalization and their impact on the management
Future perspectives	Other interesting countries to work in or for

Sample characteristics

Italian Regions	Number of firms	%
Abruzzo	2	0,4%
Campania	11	2,0%
Emilia Romagna	29	5,3%
Friuli Venezia Giulia	1	0,2%
Lazio	2	0,4%
Liguria	2	0,4%
Lombardia	267	48,9%
Marche	138	25,3%
Piemonte	21	3,8%
Puglia	4	0,7%
Toscana	22	4,0%
Trentino	4	0,7%
Umbria	6	1,1%
Veneto	37	6,8%
Firms in the sample	546	100,0%

Sector	Number of firms	%
Food	27	5%
Furnishing	25	5%
Footwear	25	5%
Chemistry, rubber and plastic materials	20	4%
Commerce	17	3%
Construction	14	3%
Mechanics	238	44%
Services	12	2%
Textile and clothing	126	23%
Others	42	8%
Firms in the sample	546	100%



Research Method

Quantitative Research

- Structured Questionnaire sent by email (or Fax) to SMEs
 - about 10% redemption - respondent 546 SMEs
- Period: since July 2006 (pilot test in III Qter 2005, not included)
- Still on-going to complete market sectors

Qualitative Research

- Preliminary personal interviews (best practices) to elaborate first thoughts
- Still on going

Today (Main goal)

- To discuss a proposal of interpretative model for the development of SMEs in the international context
 - Evolution of the behaviour of the SMEs in international markets
 - Strategic approach of the SMEs



Research Findings



Italian SMEs have a stable and wide presence in international markets.

They have been operating abroad for more than 10 years and in term of size they are both micro and medium size enterprises.

Lifetime of the internationalization per Sector

Sector	> 10 years	5 -10 years	1 - 5 years	few months
Food	42%	37%	16%	5%
Furnishing	29%	29%	29%	14%
Footwear	91%	9%	0%	0%
Chemistry, rubber an plastic materials	60%	33%	7%	0%
Commerce	57%	43%	0%	0%
Construction	33%	33%	33%	0%
Electro-mechanics	86%	0%	14%	0%
Mechanics	78%	14%	7%	0%
Services	63%	0%	38%	0%
Textile and clothing	75%	14%	9%	3%
Others	57%	13%	22%	9%

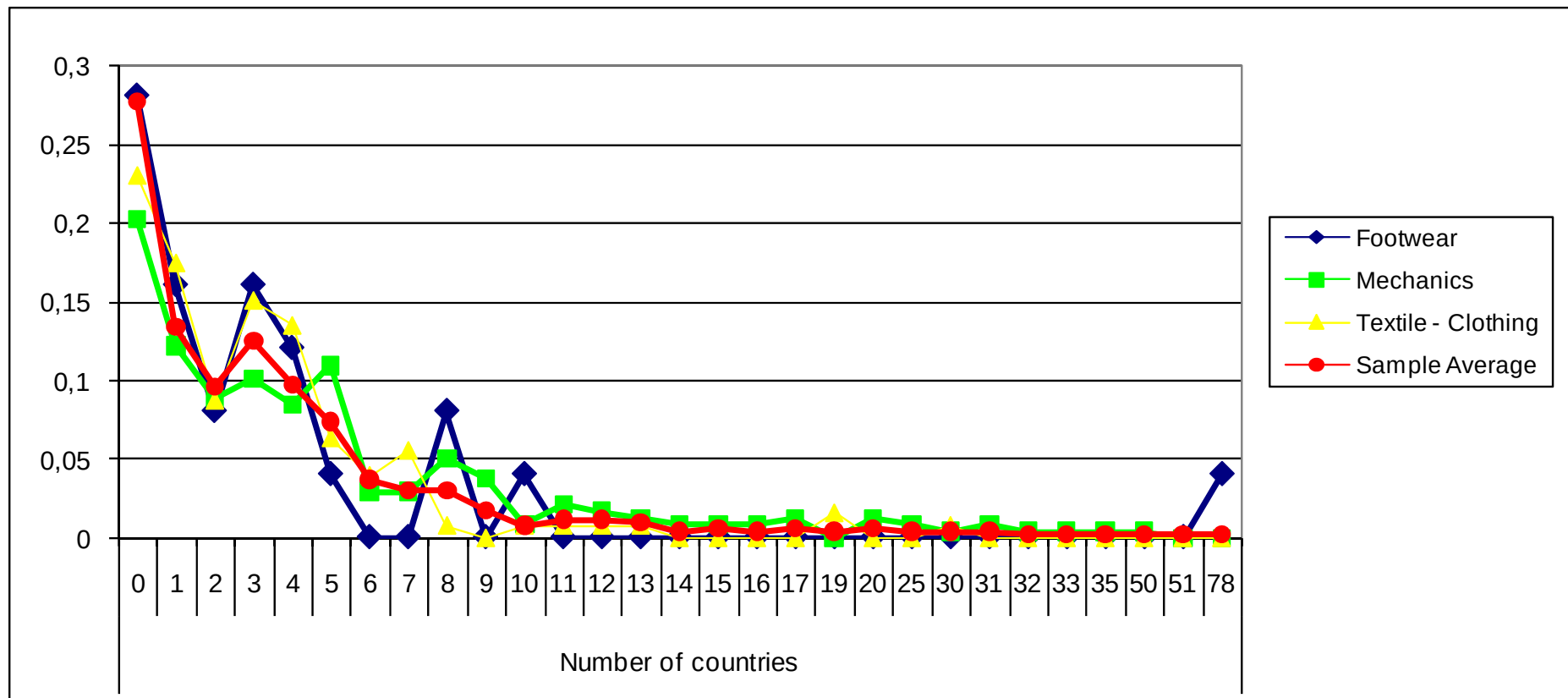


Distribution of enterprises per number of employees and duration of the internazionalization

Fascia addetti	> 10 anni	tra 5 e 10 anni	tra 1 e 5 anni	pochi mesi
1-14	61%	24%	13%	3%
15-49	77%	14%	8%	1%
50-99	85%	10%	3%	2%
100-249	84%	13%	3%	0%
250-500	88%	13%	0%	0%

They market in many Countries at the same time,
independently from the geography closeness and the
reduced cultural distance

Presence per industry and number of Countries



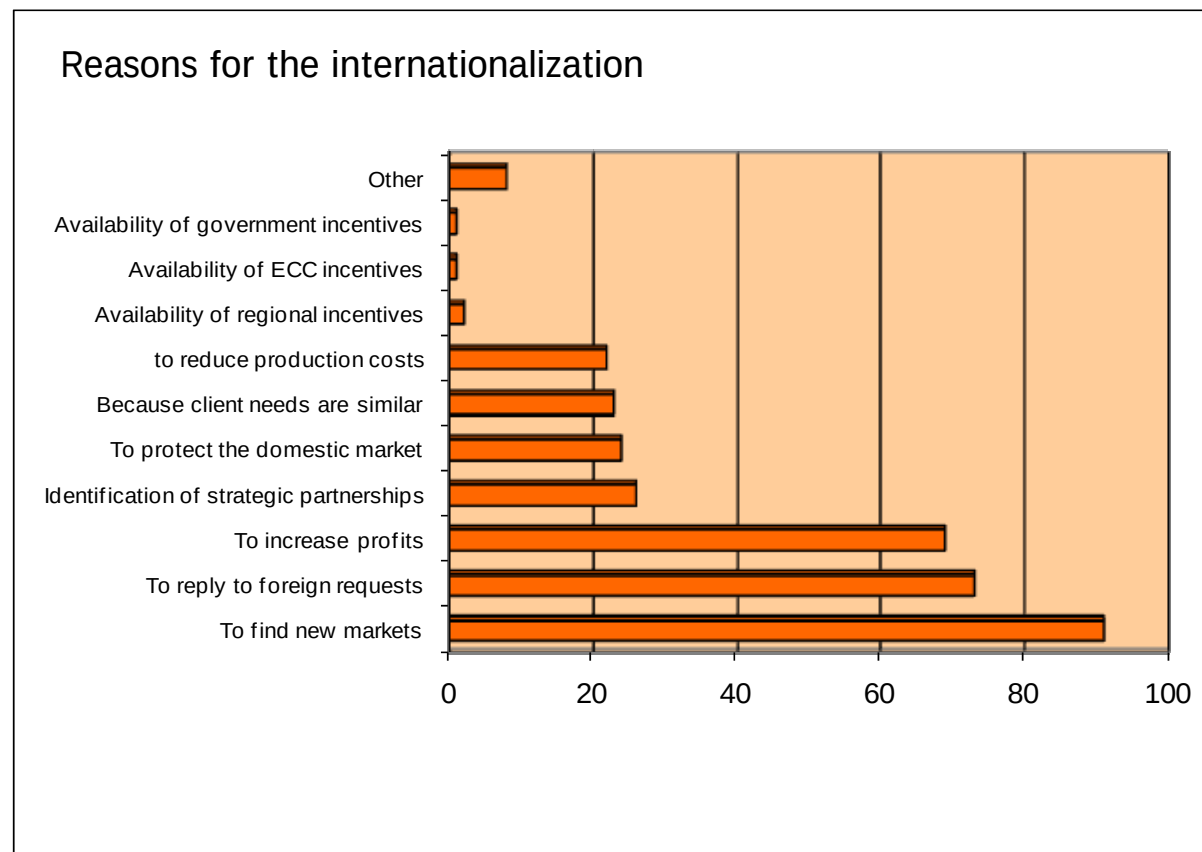


Mainly, they privilege a reactive approach: in fact they “search new destinations for they products” or “reply to foreign requests”.

They lack of a long term entrepreneurial management and vision

They do not consider collaboration and alliances as catalysts and stimuli to the expansion.

Suspicion and lack of trust limit and impede the innovation and the “working together”.





In general, the “Made in Italy” concept is less important than quality
They do not localise their products. Product modification and production flexibility are less important than quality and design
“Service” is a rare optional. They deliver the requested solution mainly from indirect distribution channels
They actively act in all the operational stages

Focus on the internationalization strategy

	Food	Furnishing	Footwear	Chemistry	Commerce	Constructio	Mechanics	Services	Textile-Clothing	Others	Average
Flexibility	26%	32%	20%	15%	12%	21%	31%	8%	33%	19%	28%
Product innovation	7%	20%	48%	30%	6%	14%	39%	8%	39%	29%	34%
Quality	59%	40%	64%	55%	24%	21%	65%	25%	60%	45%	57%
Design	15%	36%	56%	10%	12%	7%	11%	17%	44%	17%	23%
Price	33%	28%	12%	25%	12%	7%	29%	25%	23%	33%	26%
Services	7%	20%	28%	15%	12%	14%	33%	0%	20%	17%	24%



But, they promote themselves widely with:

- magazines and specialised trade exhibitions for niche companies
- specialised trade exhibitions and the Web for other SMEs, but following a generalist approach

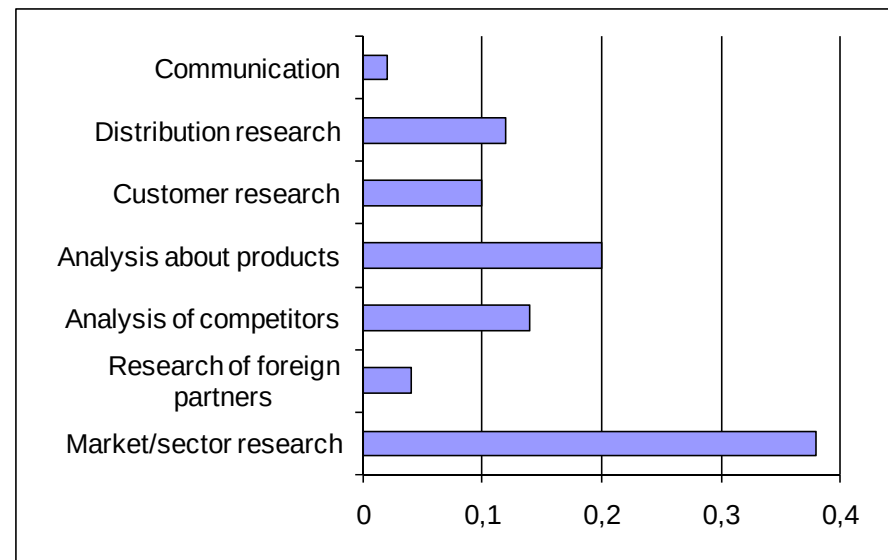
Promotion Activities for internationalization

	%
No	18%
Yes	82%
Web site	75%
Specialized magazines	43%
Domestic trade exhibitions	60%
International trade exhibitions	73%
Trade journeys	16%
Other	7%
Only a communication tool	18%
Two or more communication toos	83%

- They use traditional distribution channels (indirect)
- ..do not use innovative and up-to-date ones (JVs, Franchising, ...)
- They occasionally search information about the destination market and in a de-structured way

Entry Mode to the foreign markets	%
Export	72,0%
- domestic exporters	13,0%
- international exporters	13,7%
- trading companies	4,9%
- cooperatives	0,5%
- buyers, representatives	55,1%
- export managers	7,0%
- representative officers	10,3%
Licensing	0,7%
Franchising	0,4%
Production contracts	2,6%
Management Contracts	0,4%
Service Contracts	0,4%
Construction Contracts	0,5%
Joint Venture	4,2%
Acquisition of a foreign firm	2,0%
Green field	4,2%

Kind of Research done





Services offered by consortia

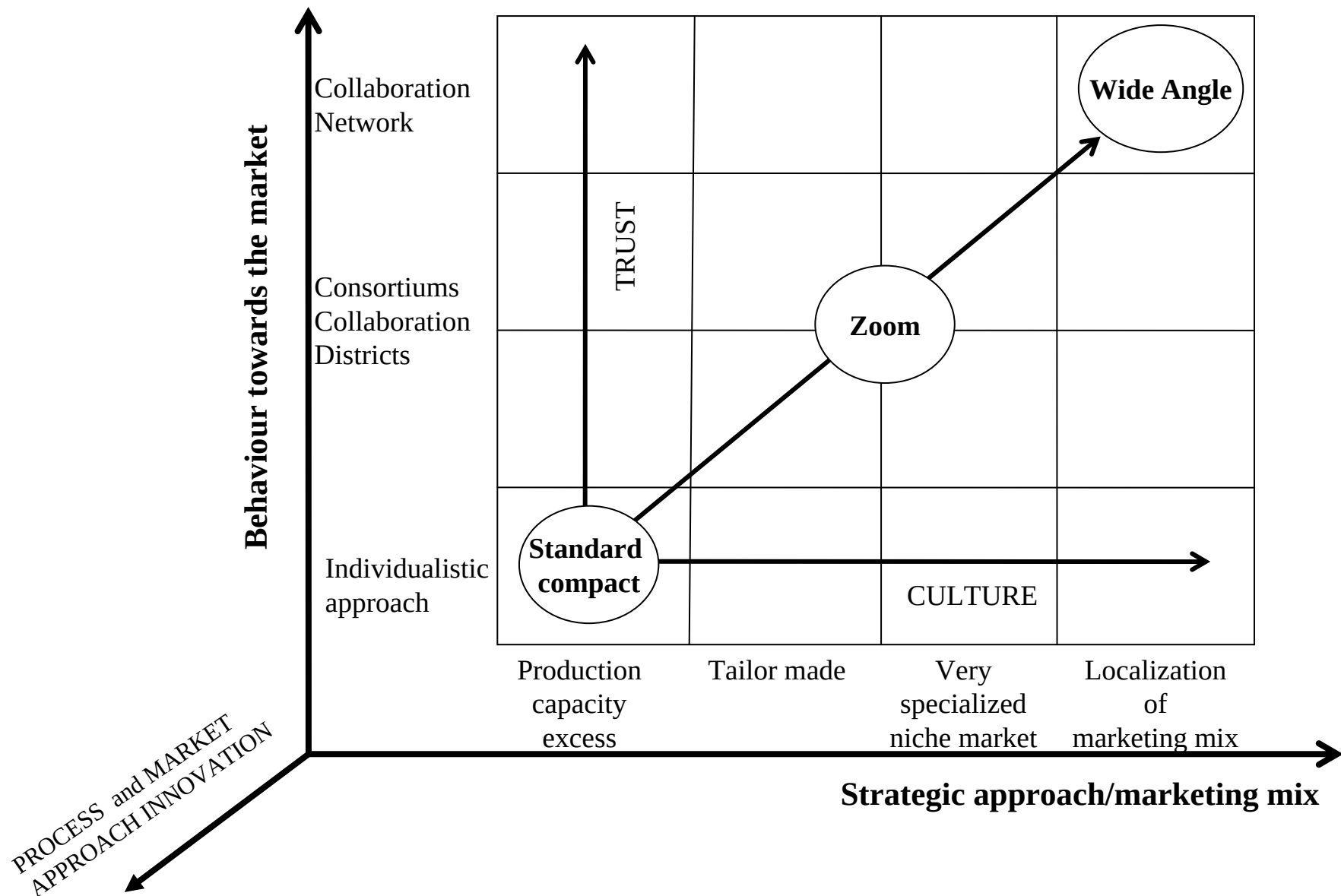
Servizi di base (es. fax, telex, manifestazioni fieristiche)	46%
Servizi di assistenza e consulenza alle problematiche esportative	38%
Servizi di supporto alle politiche di marketing internazionale	35%
Convenzioni per usufruire di servizi da parte di operatori privati o pubblici	33%
Servizi promozionali	52%
Brand del consorzio	17%



Difficulties in internationalization

	n°	%
l'esistenza di Barriere artificiali di protezione:	30	8%
- di tipo tariffario (dazi doganali o tariffe imposte dal paese ospite)	173	44%
- di tipo non tariffario (quote, standard tecnici/commerciali/sanitari)	73	19%
- di tipo monetario (restrizioni valutarie, tassi differenziali di cambio...)	109	28%
l'instabilità economica del paese straniero	99	25%
l'instabilità politica del paese straniero (l'influenza dell'orientamento governativo)	48	12%
il rischio operativo (contraffazione marchi, pirateria...)	119	31%
la diversità culturale	97	25%
altro	85	22%

Conclusions and Discussion





Conclusions and Discussion

We identify two evolving paths for SMEs in the international process: their strategic approach towards internationalisation and their market behaviour.

- As for the internalisation strategic approach, SMEs move from a total reactive approach to a tailor-made focused on the client/segment, to a very specialized niche market, and then to a (partial or complete) localisation of the whole marketing mix to the destination Country.

- As for the SMEs' behaviour, it seems they move from an individualistic approach (total lack of trust and cooperation) to a “limited” collaboration in the District context and, finally, to an “innovative” international network approach.

- Key elements for both the axis are cultural dynamics and trust.

- 1 - The (managerial) understanding of cultural distances is the key to understand international markets and to define the right approach, both strategic and operative.

- 2 - Trust is the other key to share knowledge and expertise, inside and outside the firm, to evolve and develop internationally and to guarantee the sustainability of the firm.