

Osservatorio sull'internazionalizzazione del Lazio

L'internazionalizzazione delle imprese
laziali della filiera nautica



UNIONCAMERE
LAZIO

CAMERE DI COMMERCIO DEL LAZIO

OSSERVATORIO SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL LAZIO

L'internazionalizzazione delle imprese laziali della filiera nautica

A cura

di Matteo G. Caroli

Studi e Ricerche di Unioncamere Lazio

RESEARCH PAPER N. 9

L'Osservatorio sull'Internazionalizzazione delle Imprese del Lazio è realizzato da Unioncamere Lazio con la LUISS Guido Carli Business School.

ISBN 978-88-89528-17-4

© 2010 Unioncamere Lazio

Via de' Burrò 147 – 00186 Roma

www.unioncamerelazio.it

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento, totale o parziale con qualsiasi mezzo sono riservati esclusivamente ad Unioncamere Lazio.

La deroga a tale esclusiva è ammessa solo nel caso in cui venga citata la fonte.

Indice

Presentazione	5
Introduzione	6

1. PARTE PRIMA - L'INTERNAZIONALIZZAZIONE COMMERCIALE: INQUADRAMENTO CONCETTUALE

1.1. Le valutazioni preliminari nella scelta della strategia di ingresso	7
1.2. La strategia di ingresso nel mercato obiettivo di vendita	9

2. PARTE SECONDA - COSTRUZIONE DELLA RETE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

2.1. Le reti di impresa: modelli teorici	21
2.2. Lo sviluppo di reti nella nautica laziale	22
2.3. Il marchio collettivo	24
2.4. L'ampliamento della gamma offerta	26
2.5. Gruppo di acquisto per materie prime	30
2.6. Rete di servizi di assistenza post-vendita	31
2.7. Tabella di valutazione	33

3. PARTE TERZA - LE IMPRESE DELLA FILIERA NAUTICA LAZIALE E IL LEGAME CON IL TERRITORIO NELLA PROSPETTIVA DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

3.1. Introduzione	35
3.2. I meccanismi che spiegano la rilevanza competitiva del territorio laziale per le imprese nautiche	36
3.3. I fattori materiali e immateriali del contesto laziale rilevanti per il vantaggio competitivo del "sistema" nautico....	36
3.4. Gli strumenti progettuali per l'integrazione del sistema industriale nautico con il territorio laziale	39
3.5. Conclusioni	46

Presentazione

Le imprese del settore nautico e l'indotto collegato all'economia del mare rappresentano una filiera produttiva di assoluta importanza per la crescita e lo sviluppo economico della nostra regione e tengono vivo nel mondo il valore del *Made in Italy*.

A livello nazionale, la nautica laziale si posiziona infatti al quinto posto per numero di imprese, pari al 7,2% del totale, occupa oltre 2000 addetti e produce un fatturato di circa 321 milioni di euro.

Considerata la crescente importanza che la filiera nautica ha assunto a livello nazionale e regionale, il Sistema camerale regionale, in collaborazione con tutte le altre Istituzioni, le Associazioni di categoria, i Consorzi di settore, impegnate nello sviluppo dell'economia del mare, si è attivato con diverse progettualità a supporto del sistema produttivo regionale della nautica.

Forte è l'impegno camerale per promuovere, organizzare e partecipare ad eventi e manifestazioni fieristiche di rilievo nazionale ed internazionale, quali il Big Blu - il Salone della Nautica della Fiera di Roma -, e lo Yacht Med Festival di Gaeta, ma anche per la realizzazione di studi e ricerche e per la diffusione di conoscenze e metodologie che permettano alle aziende di essere più competitive nell'operare in un contesto internazionale.

Come Unione Regionale, con il supporto scientifico dei ricercatori dell'Università Luiss Guido Carli di Roma, abbiamo quindi promosso, nell'ambito dell'Osservatorio sull'internazionalizzazione del Lazio, degli incontri con le imprese laziali della nautica.

L'analisi dei dati e delle informazioni raccolte hanno portato ad individuare alcuni dei nodi critici caratterizzanti l'espansione estera e le esigenze formative necessarie a superare i vincoli all'internazionalizzazione. Queste informazioni sono infine state riportate in un manuale operativo intitolato "L'internazionalizzazione delle imprese laziali della filiera nautica".

Il progetto di ricerca, avviato con l'Osservatorio, rappresenta un ulteriore strumento voluto da Unioncamere Lazio a supporto e rafforzamento del comparto nautico.

Le tematiche presentate nel rapporto vogliono offrire un utile quadro conoscitivo, di riferimento sia per le imprese del settore, che vogliono avviare un processo di espansione estera, che per le Istituzioni chiamate ad intervenire a supporto delle imprese con efficaci politiche di sviluppo del territorio.

Vincenzo Zottola
Vice Presidente Unioncamere Lazio
con delega alle Politiche del Mare e del Turismo

Introduzione

Nell'ambito delle attività dell'Osservatorio, realizzato da Unioncamere Lazio in collaborazione con l'Università Luiss Guido Carli, abbiamo pensato di fare alcuni approfondimenti sulle filiere produttive di rilievo per l'internazionalizzazione della regione e ci siamo soffermati, in particolare, sulla nautica. Dopo diversi *workshop* e incontri con le imprese, è stato quindi elaborato questo primo manuale su *L'internazionalizzazione delle imprese laziali della filiera nautica*, realizzato con l'obiettivo di fornire strumenti utili e concreti alle imprese che vogliono intraprendere un percorso di internazionalizzazione.

Il Rapporto è suddiviso in tre sezioni, in ciascuna delle quali, dopo una breve introduzione teorica, le problematiche sono affrontate in versione pratica. La prima parte del rapporto è dedicata ad inquadrare concettualmente il processo di internazionalizzazione commerciale. Sono prese in considerazione le valutazioni che un'impresa deve effettuare in via preliminare al fine di selezionare la più adeguata strategia di ingresso nei mercati esteri, ad iniziare dalla scelta di un singolo mercato estero da aggredire congiuntamente. È necessario, quindi, stabilire nel dettaglio il segmento di mercato verso cui orientare l'offerta, tenendo presente le risorse a disposizione e i vincoli imposti dalle caratteristiche del settore. Si analizzano poi le strategie di ingresso concretamente attuabili. Da un lato si approfondiscono le strategie di esportazione indiretta (*broker, dealer, consorzi, piggy back*), con particolare attenzione al ruolo che il consorzio per l'esportazione è in grado di svolgere per accrescere il vantaggio competitivo della nautica "*Made in Lazio*". Dall'altro si descrive lo strumento della rete di vendita come possibile strategia di esportazione diretta. Sono individuate, inoltre, le principali azioni volte ad accrescere la visibilità del settore all'estero (i saloni, le fiere, gli eventi, le missioni commerciali, il sito *web*). Si offrono, infine, alcuni suggerimenti sulle scelte che le imprese della nautica possono porre in essere per accrescere il valore percepito dall'acquirente finale estero. L'assoluta importanza della collaborazione tra i diversi attori della nautica, e principalmente tra i cantieri navali, è l'elemento chiave cui si intende dare rilevanza con la seconda parte del lavoro. Tale collaborazione si può concretizzare nella costituzione di reti di impresa. La creazione di reti tra imprese può rappresentare un importante strumento per il processo di internazionalizzazione della nautica laziale e può, inoltre, gettare le basi per il superamento degli attriti, tipici di un mercato fortemente concorrenziale. Nella prospettiva dello sviluppo nei mercati internazionali, le imprese nautiche laziali potrebbero mettersi "in rete": realizzando, ad esempio, un marchio collettivo, allargando la gamma offerta, creando un gruppo di acquisto per materie prime, formando reti sui servizi di assistenza post-vendita.

La terza parte del lavoro si focalizza sulla valorizzazione del contesto territoriale di riferimento, che costituisce una rilevante leva da sfruttare per il processo di internazionalizzazione. Vengono, così, proposti una serie di concreti strumenti progettuali utili tanto alla valorizzazione del sistema nautico laziale quanto al processo di internazionalizzazione dello stesso, riferendosi in particolar modo a manifestazioni fieristiche locali, a manifestazioni fieristiche estere, a missioni commerciali e ad un pacchetto integrato di offerta.

Pietro Abate
Direttore Unioncamere Lazio

1. PARTE PRIMA

L'internazionalizzazione commerciale: inquadramento concettuale

1.1 Le valutazioni preliminari nella scelta della strategia di ingresso

1.1.1 Lo scenario della nautica e le prospettive offerte dall'internazionalizzazione

- La nautica si configura come un settore pro-ciclico e sta affrontando un momento di particolare crisi, aggravato dalle tendenze macroeconomiche globali:
 - la domanda di mercato ha subito una contrazione diffusa, maggiormente accentuata per le imbarcazioni inferiori ai 60 piedi di lunghezza;
 - l'offerta, che nel tempo si era adeguata alla crescente domanda (spesso trainata da vantaggiose formule di *leasing*), si è dimostrata piuttosto rigida, con conseguenti fenomeni di eccesso di capacità produttiva.
- Attualmente, la nautica laziale dispone di strutture produttive e di risorse umane sotto-utilizzate:
 - l'offerta laziale ha tutte le potenzialità per rispondere a nuova domanda di mercato.
- L'internazionalizzazione offre alle imprese della nautica laziale l'opportunità di:
 - raggiungere un maggiore sfruttamento della capacità produttiva;
 - diversificare il rischio di mercato, in questa fase particolarmente elevato poiché completamente legato all'andamento della domanda nazionale;
 - rafforzare la propria immagine.

1.1.2 Il mercato obiettivo di vendita

1.1.2.1 Le risorse disponibili e i vincoli per la nautica laziale

- Le imprese della nautica laziale sono accomunate da una struttura produttiva semi-artigianale:
 - alle caratteristiche industriali della produzione di alcune parti dell'imbarcazione, come lo scafo, si associano elementi di artigianalità per la realizzazione della componentistica, degli interni e per l'assemblaggio finale.
- La nautica laziale realizza imbarcazioni in cui le nuove tecnologie si fondano con il gusto del "Made in Italy" e con ampie possibilità di personalizzazione:
 - queste caratteristiche risultano fonte di vantaggio competitivo nei Paesi esteri in cui è apprezzata l'eleganza, la qualità e l'estetica delle imbarcazioni italiane.
- I servizi di assistenza post-vendita sono una componente *country specific* della nautica laziale:
 - sono indispensabili per vendere il proprio prodotto (nessuno compra un'imbarcazione per la quale non sia assicurata assistenza sul posto);
 - la loro erogazione ha effetti rilevanti sulla qualità percepita dall'acquirente finale e quindi sulla reputazione dell'impresa;
 - non possono, tuttavia, essere replicati all'estero con una struttura produttiva proprietaria a condizioni economicamente ragionevoli.
- È necessario scegliere un mercato obiettivo nel quale sia possibile contare su una rete di servizi di assistenza.

1.1.2.2 La scelta del mercato obiettivo di vendita

- Gli sforzi di internazionalizzazione vanno concentrati su un singolo mercato estero in via sperimentale:
 - si contengono le risorse finanziarie da impiegare e i rischi economici;
 - si sfrutta l'effetto "massa critica" derivante da un'aggressione commerciale congiunta da parte di tutti gli operatori del settore;
 - si accumula esperienza per ulteriori espansioni.
- I principali mercati indicati dagli operatori del settore come potenziali obiettivi per l'internazionalizzazione commerciale sono:
 - per una prima fase di espansione estera:
 - i mercati emergenti del Mediterraneo (Croazia, Grecia, Tunisia e Turchia, individuati soprattutto per la capacità di attrarre turismo nautico, per la vicinanza geografica e per la potenziale crescente domanda);
 - l'Austria e la Germania (i cui acquirenti potrebbero sfruttare direttamente i porti laziali, pun-

tando così ad un offerta integrata del prodotto imbarcazione e dei connessi servizi nautici e turistici);

- per una seconda fase di espansione estera:
 - il Medio Oriente (in particolare gli Emirati Arabi Uniti, caratterizzati da una domanda con notevole capacità di spesa);
 - gli USA (in cui la nautica italiana gode di buona reputazione, anche se in questa fase il deprezzamento del dollaro penalizza le esportazioni europee).

1.1.3 Il segmento a cui rivolgere l'offerta e il prodotto

- Gli sforzi di internazionalizzazione vanno concentrati su un segmento di domanda simile a quello servito in Italia. Segmenti simili possono:
 - domandare prodotti simili, permettendo di sfruttare economie di scala e di esperienza a livello produttivo con risparmi di costo;
 - essere raggiunti dalle stesse strategie comunicative, permettendo di sfruttare economie di scala e di esperienza a livello di *marketing* con ulteriori risparmi di costo;
 - apprezzare l'offerta di tutte le imprese laziali e non solo di alcune di esse, rendendo possibile un'aggressione commerciale congiunta.
- Per ragioni di efficienza produttiva, all'estero va proposto un prodotto realizzato col medesimo processo utilizzato per la realizzazione di imbarcazioni rivolte al mercato nazionale:
 - in questo modo possono essere sfruttate le economie di scala e quelle di esperienza connesse all'aumento delle quantità prodotte.
- È necessario considerare le leggi e i regolamenti che disciplinano la nautica da diporto e fissano gli *standard* per le imbarcazioni nei mercati esteri:
 - vanno individuati i Paesi le cui norme non richiedano modifiche rilevanti alle caratteristiche delle imbarcazioni e quindi al processo produttivo.

1.2 La strategia di ingresso nel mercato obiettivo di vendita

1.2.1 Le strategie di esportazione indiretta

- L'esportazione indiretta:
 - permette l'espansione estera con ridotti investimenti finanziari e con limitati adattamenti organizzativi e produttivi;
 - non consente il completo controllo dei mercati di sbocco, poiché un operatore specializzato si pone come interfaccia tra produttore e cliente finale.

- Il produttore non gestisce direttamente le operazioni nel mercato obiettivo di vendita, ma si affida infatti ad un operatore specializzato, collocato nel suo stesso Paese.
- L'operatore specializzato:
 - da un lato è in grado di fornire le risorse e le competenze necessarie per accedere ai mercati esteri (vantaggio);
 - dall'altro può sfruttare a proprio favore le asimmetrie informative tra produttore e cliente finale (svantaggio).
- Le imprese della nautica laziale, per quanto riguarda l'esportazione indiretta, possono rivolgersi:
 - a *broker* internazionali;
 - a *dealer* internazionali (esportatori/distributori).
- Questa strategia di ingresso può essere perseguita anche mediante forme cooperative:
 - i consorzi per l'esportazione;
 - il *piggy back*.

1.2.1.1 I broker internazionali

- I *broker* internazionali sono degli intermediari che collegano il produttore di imbarcazioni a potenziali compratori esteri, fornendo supporto consulenziale per il buon fine delle transazioni:
 - ricevono l'incarico di vendere dal produttore e l'incarico di acquistare dal compratore, ma non si fanno carico del rischio commerciale perché non assumono la proprietà del bene;
 - non formulano una propria offerta commerciale, ma si limitano a selezionare e far incontrare le domande e le offerte migliori;
 - hanno diritto ad una provvigione (fissa o a percentuale) sul prezzo pagato per le operazioni andate a buon fine;
 - sono operatori ideali per sfruttare occasioni isolate di vendita all'estero, anche senza sviluppare un preciso percorso di internazionalizzazione;
 - collegano l'acquirente con le società di servizi che operano nel mercato estero per la fruizione dei servizi post-vendita;
 - i *broker* prediligono le transazioni che assicurano provvigioni più elevate e ricevono mandati da molti produttori, è difficile quindi fidelizzarli (elevato opportunismo);
 - non si impegnano nella promozione di una gamma di prodotti, ma focalizzano la loro attività sulle singole imbarcazioni per cui ricevono mandato.

1.2.1.2 I dealer internazionali

- I *dealer* internazionali esportano e distribuiscono le imbarcazioni in uno o più mercati esteri:
 - svolgono attività di compravendita, assumendo la proprietà delle imbarcazioni e di conseguenza facendosi carico del rischio commerciale;

- applicano un ricarico sui prezzi di acquisto;
- in genere richiedono un'esclusiva territoriale;
- preferiscono veicolare una gamma completa di prodotti, distribuendo in alcuni casi imbarcazioni di differenti produttori per arricchire il loro assortimento;
- sono spesso identificati dai diportisti con il cantiere stesso, assumendo quindi un ruolo fondamentale per veicolare la reputazione del produttore (vanno selezionati con cautela);
- sono operatori ideali per sviluppare un percorso di internazionalizzazione volto a radicare la propria presenza su un determinato mercato estero, con ridotto impegno finanziario;
- si occupano della promozione dei beni acquistati e assicurano direttamente o indirettamente servizi pre-vendita e post-vendita (assistenza) agli acquirenti;
- è possibile stabilire delle relazioni di *partnership* con i *dealer*, soprattutto se i produttori sono disponibili alla condivisione di alcuni costi (distribuzione, promozione, ...), favorendo così la diffusione dell'immagine e dei prodotti dei cantieri;
- spesso non distribuiscono imbarcazioni di imprese che non sono in grado di garantire varietà alla loro gamma e consistente capacità produttiva;
- in alcuni casi tendono ad affermare la propria immagine sul mercato locale, piuttosto che quella dei prodotti venduti, assumendo così particolare forza contrattuale.

1.2.1.3 La creazione di valore per i broker e i dealer

- Per rivolgersi ai *broker* e ai *dealer* internazionali le imprese della nautica laziale devono rendere attrattiva la propria offerta commerciale per tali operatori e agevolare la loro attività.
- È possibile creare valore per i *broker* e soprattutto per i *dealer*:
 - attraverso l'offerta di prodotti *semi-custom* piuttosto che iper-personalizzati:
 - i clienti della nautica dispongono sempre di meno tempo ed hanno una limitata cultura del mare, non vogliono quindi seguire passo dopo passo la costruzione della propria imbarcazione;
 - i clienti esteri spesso non possono recarsi presso i cantieri per seguire la produzione;
 - all'artigianalità vanno quindi associate caratteristiche di omogeneità, cosicché il cliente possa scegliere di acquistare l'imbarcazione, contrattualizzare le proprie scelte e ottenere il prodotto desiderato;
 - attraverso la creazione di un consorzio per l'esportazione:
 - si può aggregare l'offerta delle singole imprese, ampliando complessivamente la gamma;
 - si può, con opportuni accordi produttivi, incrementare la capacità produttiva per determinate imbarcazioni;
 - si può gestire un marchio collettivo, garantendo visibilità e reputazione a tutte le imprese del comparto e agevolando le attività di comunicazione e promozione;
 - il consorzio si configura poi come un interlocutore unico e di grandi dimensioni, associando ad una maggiore affidabilità percepita dagli intermediari un più elevato potere contrattuale.

1.2.1.4 I consorzi per l'esportazione

- La legge del 21 febbraio 1989 n. 83 disciplina i “consorzi per il commercio estero”, prevedendo per gli stessi agevolazioni tributarie (art. 3) e contributi finanziari annuali a fondo perduto (artt. 4-5).
- I consorzi per l'esportazione hanno la funzione di aggregare l'offerta di un adeguato numero di piccole e medie imprese così da raggiungere la “massa critica” necessaria per rendere convenienti ed economicamente sostenibili le operazioni di internazionalizzazione.
- Le imprese consorziate delegano alla struttura consortile alcune attività connesse all'esportazione.
- Sono necessari elementi di omogeneità tra le imprese consorziate (caratteristiche simili).
- Maggiore è la rilevanza, sul piano economico, organizzativo e strategico, delle attività affidate al consorzio, maggiore è il grado di autonomia imprenditoriale a cui le imprese consorziate devono rinunciare.
- Il successo del consorzio dipende in larga misura dal comportamento delle aziende associate.
- I consorzi possono assumere configurazioni differenti a seconda del tipo di attività che svolgono.
- Esperienze consortili di questo tipo sono rintracciabili anche in contesti internazionali (si pensi ai *groupements d'entreprises à l'exportation* francesi e ai *combinations export managers* nordamericani).
- Tipologie principali:
 - i consorzi promozionali o di servizi si limitano a svolgere servizi funzionali alla verifica di fattibilità delle operazioni estere e all'accompagnamento delle stesse:
 - realizzano analisi dei mercati esteri;
 - coordinano la partecipazione a fiere ed eventi;
 - individuano potenziali compratori esteri;
 - espletano le procedure per la vendita e la consegna del prodotto al compratore estero;
 - ogni impresa quindi entra nel mercato estero con la propria specifica offerta, sfruttando però le economie legate alla centralizzazione di alcune attività di servizio;
 - i consorzi di vendita od operativi possono organizzare l'offerta delle imprese consorziate, presentandola nei mercati esteri con la propria struttura commerciale:
 - devono costituire un proprio marchio che può affiancarsi a quello delle consorziate;
 - possono assumere la proprietà delle imbarcazioni prodotte dalle consorziate;
 - se non assumono il rischio commerciale, hanno diritto ad una provvigione sulle vendite;

- contribuiscono all'organizzazione della produzione delle imprese, effettuano controlli di qualità, definiscono e attuano le politiche internazionali di *marketing* e gestiscono i flussi finanziari;
- richiedono forte coesione tra le consorziate e un'adeguata dimensione organizzativa;
- incontrano difficoltà di funzionamento nei casi in cui le imprese associate siano in concorrenza tra loro (per fronteggiare questo problema si prevedono meccanismi di compensazione).

- Vantaggi:

- la condivisione di attività consente di sfruttare le economie legate al maggior livello dimensionale raggiunto (risparmi di costo) e condividere i rischi dell'espansione estera;
- le imprese consorziate condividono anche conoscenze e competenze, favorendo così processi di *learning by doing*;
- il consorzio è un soggetto che ha maggiore forza contrattuale rispetto alle singole imprese che lo compongono, sia nei confronti dei privati che delle istituzioni e delle banche;
- i consorzi nautici (cd monosettoriali generici), operando in un unico settore, possono specializzare in maniera efficace ed efficiente la loro attività;
- i consorzi, come quelli della nautica laziale, costituiti su base territoriale (cd consorzio mono-territoriale):
 - sviluppano un'identità territoriale che favorisce il riconoscimento delle consorziate (si riconosce la nautica "*Made in Lazio*");
 - facilitano l'integrazione dell'offerta (grazie anche a rapporti informali tra gli imprenditori);
 - migliorano la focalizzazione dei servizi offerti alle imprese, poiché queste tendono maggiormente ad avere caratteristiche ed esigenze simili;
- un progetto per le esportazioni può essere sviluppato anche all'interno dei consorzi nautici già esistenti, modificandone la missione primaria.

- Svantaggi:

- le imprese devono rinunciare a parte della loro indipendenza, delegando ai consorzi parzialmente o totalmente le attività di internazionalizzazione;
- è impossibile garantire sempre un'equa distribuzione degli ordini (legati alla domanda finale) tra le consorziate, generando fenomeni di malcontento e un utilizzo non sempre efficiente della capacità produttiva;
- si possono creare disaccordi per la ripartizione delle spese dovute all'attività consortile;
- l'attività del consorzio può finire per tutelare interessi particolari di pochi soci;
- nei consorzi nautici composti da cantieri (cd consorzi mono-settoriali generici), a cui partecipano quindi imprese appartenenti allo stesso settore:
 - si pone il problema di organizzare la partecipazione di potenziali concorrenti;
 - possono nascere comportamenti opportunistici da parte di singole consorziate rivali (scarsa propensione alla collaborazione) che non tengono fede agli impegni presi:
 - in questi casi i consorzi possono limitarsi ad offrire servizi per l'esportazione oppure pos-

sono aggregare solo le offerte di imprese posizionate su diversi segmenti di mercato (sottogruppi di imprese);

- si incontrano difficoltà nella selezione della gamma di prodotti oggetto delle attività di esportazione (solo nei consorzi di vendita od operativi).

1.2.1.5 Il piggy back

- Il *piggy back* è un accordo in base al quale un soggetto (*rider*) vende i propri prodotti all'estero attraverso la struttura distributiva di un secondo soggetto (*carrier*).
- In genere il *carrier* è ampiamente presente nel mercato obiettivo, mentre il *rider* si trova nelle prime fasi del proprio processo di internazionalizzazione.
- Il *carrier* riceve un pagamento a provvigione oppure, come un distributore, assume la proprietà dei prodotti del *rider*.
- I prodotti dei due soggetti non devono essere in competizione, anzi dovrebbero avere caratteri di complementarità in modo da sfruttare sinergie commerciali o permettere l'ampliamento della gamma complessivamente offerta.
- Il *piggy back* garantisce un rapido ingresso nei mercati esteri, superando il problema della creazione di una rete distributiva.
- Le imprese della nautica (*rider*) possono ricercare opportune sinergie con distributori (*carrier*) di prodotti di lusso (come concessionari di automobili di lusso o agenti immobiliari di edifici prestigiosi), beneficiando dell'opportunità di fare *co-marketing*, dell'esperienza e soprattutto del portafoglio clienti di questi operatori.
- Per la nautica laziale, e soprattutto per gli operatori della filiera che producono imbarcazioni (cantieri di produzione), risulta comunque complessa la ricerca di un potenziale *carrier*.
- Il *piggy back* non risolve il problema dell'erogazione di servizi di assistenza sul posto.

1.2.2 Le strategie di esportazione diretta

- L'esportazione diretta:
 - consente il recupero di margine economico sulle vendite;
 - garantisce maggior controllo sul mercato obiettivo;
 - permette l'acquisizione diretta di *know-how* necessario per operare all'estero;
 - richiede però elevati investimenti e cambiamenti organizzativi;

- è una scelta vincolante che accresce i costi di un eventuale fallimento strategico.
- Gli operatori della nautica laziale, per quanto riguarda l'esportazione diretta, possono creare una rete di vendita:
 - con agenti indipendenti legati contrattualmente all'azienda (rappresentanti esterni);
 - con agenti dipendenti (personale interno).
- In questo modo l'offerta potrebbe essere direttamente indirizzata:
 - ai clienti finali;
 - a *broker* locali;
 - a *dealer* locali (importatori/distributori).
- Forme di esportazione diretta potrebbero essere realizzate anche dal consorzio per l'esportazione (di vendita od operativo).

1.2.2.1 La rete di vendita

- La rete di vendita per l'estero:
 - può essere formata da agenti interni dipendenti dell'impresa:
 - è composta in genere da personale italiano che si reca con frequenza all'estero occupandosi di tutte le attività connesse alla vendita;
 - vantaggi:
 - garantisce un elevato grado di controllo sul processo di internazionalizzazione;
 - consente di operare con lo stesso personale su più mercati esteri, senza duplicazione dei costi;
 - svantaggi:
 - richiede un cambiamento organizzativo;
 - ha un elevato peso economico sulla struttura dei costi dell'impresa (aumentano i costi semi-fissi del lavoro);
 - può essere formata da agenti indipendenti (rappresentanti esterni) legati all'impresa da uno specifico contratto:
 - è composta in genere da personale che risiede nel mercato estero obiettivo di vendita;
 - gli agenti differiscono dai *broker* perché collaborano stabilmente con l'impresa sulla base di un contratto di agenzia strutturato;
 - vantaggi:
 - gli agenti operano esclusivamente nel mercato obiettivo estero di residenza e conoscono a fondo sia le caratteristiche della domanda e del contesto competitivo sia i principali interlocutori locali;
 - svantaggi:
 - possono nascere difficoltà sia nella ricerca del personale sia nella stesura dei contratti di agenzia.

1.2.3 I potenziali ostacoli all'internazionalizzazione

- Nel perseguire le strategie di esportazione, sia dirette che indirette, le imprese della nautica laziale, prese singolarmente, incontrano problemi di natura dimensionale:
 - spesso non sono in grado di offrire né una gamma completa di imbarcazioni, né elevate capacità produttive;
 - in genere non dispongono delle risorse finanziarie e umane per far fronte autonomamente agli impegni richiesti dall'internazionalizzazione.
- Esistono, inoltre, ostacoli di natura culturale che rendono più complicate le relazioni con interlocutori di Paesi esteri.
- Una possibile soluzione a tali problematiche è proprio la creazione di un consorzio per l'esportazione che:
 - permetta di creare l'opportuna "massa critica" in termini di offerta;
 - agisca come *facilitator* per coordinare l'espansione internazionale della nautica laziale, utilizzando nella maniera più efficiente possibile le risorse finanziarie ed umane;
 - fornisca alle imprese consorziate tutti i servizi necessari a sviluppare relazioni commerciali con operatori esteri.

1.2.4 Le azioni per accrescere la propria visibilità all'estero

1.2.4.1 La partecipazione a/organizzazione di saloni, fiere ed eventi

- Determinate azioni consentono di far conoscere i propri prodotti e la propria impresa direttamente all'estero senza dover sviluppare una rete di vendita dedicata.
- La nautica laziale può:
 - partecipare a manifestazioni nel mercato obiettivo di vendita (saloni, fiere, ...):
 - vanno individuati gli eventi locali più rappresentativi in modo da evitare lo spreco di risorse;
 - sfruttare le capacità organizzative delle aziende di servizi laziali per organizzare eventi all'estero (*regate, open day, workshop* e seminari a cui invitare operatori del settore, ...):
 - si può far leva sulla buona reputazione dei cantieri e delle aziende di servizi italiane per attirare l'attenzione su tali attività;
 - organizzare missioni commerciali nel mercato obiettivo di vendita, con l'aiuto delle istituzioni;
 - una delegazione di aziende della nautica laziale può recarsi all'estero per incontrare potenziali controparti (cantieri, *dealer*, rappresentanti associazioni di categoria, ...);
 - delegazioni estere possono essere a loro volta invitate a visitare gli stabilimenti degli attori della filiera nautica laziale (missione reciproca).

1.2.4.2 La realizzazione del sito web

- La realizzazione di un sito *web* costituisce per le imprese della nautica laziale l'occasione per avere una vetrina internazionale e per sperimentare forme di commercio elettronico:
 - è indispensabile disporre di un sito nella lingua del Paese estero obiettivo di espansione;
 - è necessario aggiungere contenuti dedicati a tale mercato che vadano al di là della semplice traduzione dei testi per mettere a proprio agio gli utenti;
 - vanno fornite informazioni sufficientemente dettagliate sull'impresa e sui prodotti ed informazioni chiare e ben visibili sui contatti così da accrescere la credibilità del sito;
 - nei moduli di registrazione vanno previste maschere che siano compatibili con la cultura dei Paesi di riferimento (generalità anagrafiche, indirizzi, codici postali, ...);
 - va assicurata visibilità al sito, anche mediante gli strumenti del *web 2.0* (*newsletter*, pagine su *social network*, video su *YouTube*[®], ...);
 - è necessario personale dedicato e grande cura nella fase di realizzazione e di gestione nel tempo del sito e dei contatti che da esso potrebbero derivare.

- Può essere assicurata la necessaria visibilità alla propria impresa ed al proprio sito *web* anche mediante l'iscrizione a *database online* che raccolgono gli operatori del settore nautico.
 - Ne costituisce un ottimo esempio *www.nauticity.it*

1.2.5. Quadro di sintesi

1.2.5.1 I principali vantaggi e svantaggi delle strategie di ingresso

Esportazione Indiretta		
Opzioni	Vantaggi	Svantaggi
Broker Internazionali	<ul style="list-style-type: none"> Ideale per occasioni isolate di vendita Ideale per la vendita di superyacht Funziona anche in periodi di crisi 	<ul style="list-style-type: none"> Espone all'opportunismo dei broker Non adeguata ad un processo di internazionalizzazione mirata
Dealer Internazionali	<ul style="list-style-type: none"> Ideale per un processo di internazionalizzazione mirata con investimenti contenuti Mette a disposizione una rete di vendita già strutturata Fa beneficiare delle attività promozionali dei dealer 	<ul style="list-style-type: none"> Rischia di affermare l'immagine del dealer piuttosto che quella del produttore Richiede varietà della gamma e consistente capacità produttiva Non funziona bene in periodi di crisi
Consorzio per l'Export	<ul style="list-style-type: none"> Genera economie dimensionali e risparmi di costo Permette la condivisione di rischi Garantisce maggiore forza contrattuale Sviluppa una forte identità collettiva 	<ul style="list-style-type: none"> Impone la rinuncia a parte dall'autonomia decisionale d'impresa Espone a comportamenti opportunistici delle consorziate Espone a tensioni dovute a disaccordi
Piggy Back	<ul style="list-style-type: none"> Permette un rapido ingresso all'estero Fa beneficiare di un portafoglio clienti già consolidato 	<ul style="list-style-type: none"> Rende difficile l'individuazione di un carrier Non permette di controllare il proprio posizionamento competitivo
Rete di Vendita con Agenti Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> Garantisce pieno controllo sul processo di internazionalizzazione Consente rapporti diretti con gli interlocutori esteri Rende possibile l'uso dello stesso personale su più mercati esteri Permette l'accumulazione di know how 	<ul style="list-style-type: none"> Richiede cambiamenti organizzativi Genera costi elevati È una scelta vincolante
Rete di Vendita con Agenti Indipendenti	<ul style="list-style-type: none"> Mette a disposizione agenti che operano solo sul mercato obiettivo Mette a disposizione agenti che conoscono a fondo il contesto competitivo, le caratteristiche della domanda e i principali interlocutori esteri 	<ul style="list-style-type: none"> Richiede la selezione di agenti su ciascun mercato estero di interesse Rende difficoltosa e costosa la ricerca di personale adeguato e la stesura di contratti di agenzia su misura

1.2.5.2 I principali vantaggi e svantaggi delle azioni per accrescere la visibilità

Le azioni per accrescere la visibilità

Opzioni	Vantaggi	Svantaggi
La partecipazione a/organizzazione di fiere, saloni ed eventi	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa la reputazione • È un forte segnale di interesse all'espansione estera • Garantisce l'incontro diretto con attori locali 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera costi rilevanti • Va accompagnata da altre strategie di entrata
Le missioni commerciali	<ul style="list-style-type: none"> • Garantisce l'incontro con soggetti interessati alla nautica laziale • Fa conoscere la realtà estera 	<ul style="list-style-type: none"> • Richiede l'individuazione ex ante degli attori esteri da coinvolgere • Necessita del supporto delle istituzioni • Va accompagnata da altre strategie di entrata
La realizzazione del sito web	<ul style="list-style-type: none"> • È un ottimo biglietto da visita • Dà valore all'immagine dell'impresa • Genera costi relativamente ridotti • Consente l'accesso all'offerta dell'impresa da qualsiasi luogo • Permette la vendita online di accessori e componenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Richiede personale dedicato • Espone a rischi di impatto negativo su immagine e reputazione • Va accompagnata da altre strategie di entrata

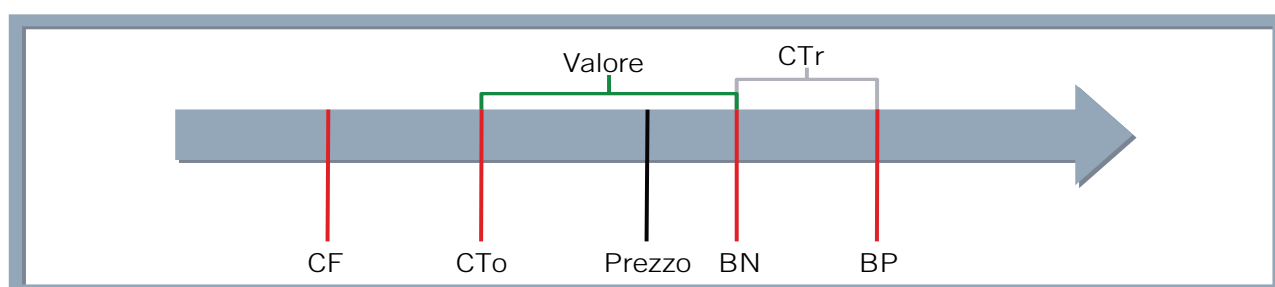
1.2.5.3 La valutazione comparata delle strategie di ingresso

Opzioni	Grado di complessità	Dimensione dei costi	Livello di rischio	Possibilità di successo	Rating complessivo
Broker Internazionali	★	★★	★	★★	★★★
Dealer Internazionali	★★★	★	★	★★★	★★★
Consorzio per l'Export	★★★	★	★★	★★★★	★★★★★
Piggy Back	★★★★	★	★	★★	★
Rete di Vendita	★★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★

La complessità, i costi, i rischi, la possibilità di successo e il *rating* crescono all'aumentare del numero di stelline. La valutazione è espressa in stelline: si considera un minimo di una e un massimo di cinque stelline.

1.2.6 La creazione di valore per l'acquirente finale estero

- La creazione di valore si manifesta nella differenza positiva tra il Beneficio Netto (BN) generato a vantaggio dell'acquirente finale e il Costo Totale (CTo) sostenuto dall'impresa per la realizzazione del prodotto.



- Il CTo per l'impresa è dato dalla somma del costo delle attività realizzate internamente e del costo dei materiali e dei servizi acquisiti dai fornitori (CF).

- Il BN per l'acquirente finale è dato dalla differenza tra il Beneficio Percepito (BP) e i Costi di Transazione (CTr) sostenuti per utilizzare il prodotto.
- Il BP è il valore che un consumatore attribuisce al prodotto e si traduce nel prezzo massimo che è disposto a pagare per acquistarlo.
- I CTr sono tutti quei costi che il consumatore deve sostenere per acquistare ed utilizzare il prodotto, ma che non sono inclusi nel prezzo pagato (costi per la ricerca del prodotto più adeguato, costi per la negoziazione e la stipula del contratto, costi d'uso, ...).

1.2.6.1 I suggerimenti per la creazione di valore

- È possibile incrementare il valore per l'acquirente finale estero:
 - accrescendo il Beneficio Percepito (BP) attraverso:
 - l'inclusione nel prodotto di elementi tecnici ed artigianali (tipici del *Made in Italy*), che rispondano ai gusti della domanda estera (individuati mediante opportune indagini di mercato), aumentando la qualità reale del prodotto;
 - la realizzazione di campagne pubblicitarie, di azioni volte ad accrescere la visibilità e la reputazione dell'impresa ed in particolare di un sito *web* coerentemente progettato, aumentando la qualità percepita del prodotto;
 - la creazione di un consorzio per l'esportazione che abbia effetti positivi sull'affidabilità percepita dall'esterno delle imprese consorziate;
 - accrescendo il Beneficio Netto (BN), e dunque riducendo i Costi di Transazione (CTr), attraverso:
 - l'offerta anche all'estero, diretta o indiretta, di tutti i servizi pre-vendita (consulenza per la stesura dei contratti, formule di finanziamento agevolato, offerta di garanzie, ...);
 - l'offerta anche all'estero, diretta o indiretta, di tutti i servizi post-vendita (rete di assistenza sul posto, individuazione del posto barca, ...);
 - l'offerta di prodotti *semi-custom* che permettano di contrattualizzare con certezza tutte le scelte dell'acquirente;
 - riducendo, o comunque contenendo, i Costi Totali (CTo) attraverso:
 - la ricerca di maggiore efficienza produttiva, offrendo all'estero prodotti ottenuti con lo stesso processo produttivo utilizzato per soddisfare gli acquirenti nazionali (realizzando economie di scala e di esperienza) ed esternalizzando alcune fasi del processo produttivo (si pensi all'eventuale centralizzazione presso un numero limitato di produttori laziali della realizzazione di scafi in vetroresina);
 - il contenimento dei costi di approvvigionamento delle materie prime (riduzione dei Costi di Fornitura - CF) senza il peggioramento della qualità, operando attraverso gruppi di acquisto con maggior potere contrattuale;
 - il contenimento dei costi legati alla strategia di internazionalizzazione (riduzione dei Costi di Fornitura - CF), operando mediante un consorzio per l'esportazione ed avvalendosi della collaborazione delle istituzioni.

2. PARTE SECONDA

Costruzione della rete per l'internazionalizzazione

2.1 Le reti di impresa: modelli teorici

2.1.1 Le reti di impresa

- La creazione di “reti” o *network* permette alle PMI di dar vita a processi di espansione sui mercati esteri e di ridurre il pericolo di essere fagocitate dalle imprese di maggiori dimensioni.
- La “rete” può essere definita come un'aggregazione di imprese finalizzata all'assunzione congiunta di decisioni e all'integrazione dei propri sforzi al fine di progettare, realizzare e produrre beni o servizi, sviluppare nuovi processi e prodotti, accorciare i tempi di innovazione o di ingresso in nuovi mercati locali o esteri.
- La costituzione di reti permette alle imprese partecipanti:
 - di raggiungere un'adeguata massa critica;
 - di velocizzare il processo di penetrazione in nuovi mercati sia locali che esteri;
 - di ridurre i rischi connessi alle scelte strategiche;
 - di allargare la base di offerta di prodotti e servizi;
 - di condividere investimenti difficilmente realizzabili dalla singola impresa;
 - di rendere enormemente più flessibili i tempi di risposta al cliente;
 - di accrescere la cultura e il *know how* aziendale.

2.2 Lo sviluppo di reti nella nautica laziale

2.2.1 La nautica laziale

- La creazione di reti tra imprese può rappresentare un importante strumento per il processo di internazionalizzazione della nautica laziale.
- La nautica laziale con 491 imprese si posiziona al quinto posto in Italia, con 2040 addetti al settimo, inoltre, conta 9.650 posti barca, vale a dire il 7,3% dei posti barca nazionali, ed un fatturato di oltre 321 milioni di Euro*.
- Il Sistema Produttivo Locale della Nautica, primo del genere in Italia, comprende 21 comuni e assume una forma tripolare, concentrandosi su:
 - l'area del comune di Civitavecchia;
 - l'area di alcuni municipi del comune di Roma e del comune di Fiumicino;
 - numerose aree nella provincia di Latina.

2.2.2 Il cantiere come *Hub*

- L'imbarcazione rappresenta il prodotto principale dell'attività nautica, rendendo il cantiere l'elemento centrale e di raccordo tra tutti gli attori della filiera.
- Il cantiere ricopre il ruolo di *hub*, capace di attrarre e mettere in comunicazione le diverse imprese della nautica laziale.
- Rappresenta, infatti, l'interfaccia principale, a cui si rivolgono indiscriminatamente sia le diverse tipologie di fornitori (a monte) che le imprese di servizi (a valle).
- Il ruolo di *hub*, capace di attrarre i diversi soggetti della filiera nautica laziale, permette al cantiere di accumulare numerose e preziose informazioni e conoscenze, ottenute attraverso la visione a 360° di cui dispone.

2.2.3. La rete e la nautica laziale

- La rete permette di superare i limiti della piccola dimensione, tipici della nautica laziale, ponendo le basi non solo per competere con i grandi colossi internazionali, ma anche per entrare in mercati esteri.

* Dati ASIA 2005 - ultimi disponibili a Marzo 2010

- La creazione di reti in un'ottica internazionale permette di:
 - incrementare il patrimonio di conoscenze ed informazioni, la presenza estera e la creazione di reti aumenta enormemente le fonti di apprendimento attraverso cui l'impresa amplia ed affina il proprio patrimonio di conoscenza;
 - acquisire nuove risorse, la rete estera permette di accedere a nuove fonti per approvvigionarsi di risorse rilevanti nel processo produttivo, caratterizzate da migliore qualità/minor costo rispetto a quelle disponibili localmente;
 - sviluppare qualitativamente e quantitativamente il "capitale sociale", la creazione di reti estere inevitabilmente comporta un'estensione e un miglioramento qualitativo complessivo dell'insieme di relazioni in cui l'impresa è coinvolta attivamente;
 - aumentare la propria reputazione e percezione, la creazione di reti permette l'internazionalizzazione e, allo stesso tempo, rappresenta un "fattore di segnalazione" della qualità dell'impresa, del valore della sua offerta e del suo potenziale sviluppo;
 - raggiungere la massa critica ideale, per competere a livello internazionale.

2.2.3.1 I problemi

- La creazione di reti tra aziende nel sistema nautico laziale non è un fenomeno frequente e di facile individuazione.
- Il problema principale è lo scetticismo delle imprese nautiche laziali sulla possibilità di poter cooperare tra di loro, soprattutto per quelle che producono imbarcazioni similari e si sentono quindi in diretta concorrenza.
- Vi è una debole cultura d'aggregazione che spinge le imprese a considerare le altre in maniera negativa in un'ottica esclusivamente competitiva e non collaborativa.
- È diffusa la paura di esporsi troppo, così da essere fagocitati dalle imprese di maggiori dimensioni.

2.2.3.2 Le proposte di rete

- Nella prospettiva dello sviluppo nei mercati internazionali, le imprese nautiche laziali potrebbero mettersi "in rete" al fine di attuare i seguenti progetti:
 - marchio collettivo;
 - allargamento della gamma offerta;
 - gruppo di acquisto per materie prime;
 - reti sui servizi di assistenza post-vendita.

2.3 Il marchio collettivo

2.3.1 Che cos'è il marchio collettivo

- La vicinanza, spesso anche fisica, tra i diversi cantieri e le caratteristiche similari, possono favorire lo sviluppo di intese reticolari. In questa direzione, la creazione di un marchio unico collettivo rappresenta un punto di riferimento per l'articolata realtà della nautica laziale.
- Il marchio collettivo è una forma di tutela della denominazione di prodotti, che mira a costituire un piedistallo favorevole alle produzioni locali per dare risalto non solo alla loro localizzazione "*Made in Lazio*", ma anche alla specificità culturale.
- Assicura che il prodotto o il servizio abbia determinate caratteristiche:
 - origine, rilevante per la qualità del prodotto;
 - natura, intesa come qualità di un prodotto in base alle materie prime utilizzate;
 - qualità, espressa nel regolamento d'uso.

2.3.2 Vantaggi del marchio collettivo

- Notevoli sono i vantaggi, ottenuti dalla cooperazione e dalla nascita di un marchio collettivo:
 - maggiore risalto a livello internazionale, in termini di prestigio e qualità, alle imprese partecipanti;
 - accesso a fiere e manifestazioni importanti, i cui costi costituirebbero una forte barriera se sostenuti singolarmente da imprese di dimensioni modeste;
 - notevoli vantaggi di costo, legati all'ottenimento di trattamenti favorevoli da parte dei fornitori;
 - capacità di rivolgersi a differenti fasce di mercato, riducendo il rischio di sue pericolose oscillazioni naturali;
 - coinvolgimento di attori istituzionali per la realizzazione di progetti a vantaggio tanto delle imprese nautiche quanto del tessuto sociale generale della zona (ad esempio la costruzione di un polo fieristico specializzato);
 - sviluppo di una cultura del "*Made in Lazio*" e raggiungimento di un livello di specializzazione maggiore;
 - condivisione ed equa distribuzione dei rischi, altrimenti insostenibili dalla singola impresa;
 - accesso alle agevolazioni concesse da fondi ed enti per lo sviluppo, come quello fornito dall'ICE, permettendo al sistema produttivo di usufruire di servizi indispensabili al corretto ingresso sui mercati internazionali ed all'utilizzo del marchio collettivo;
 - sfruttamento dei vantaggi derivanti da una presenza capillare sul territorio e dall'utilizzo delle strutture di ciascuna impresa come riferimento per ogni genere di problema operativo delle imbarcazioni;
 - Collaborazione più sincera ed abolizione della concorrenza sleale, dovendo ottenere le mede-

- sime certificazione e rispettare gli stessi *standard* qualitativi;
- stimolo per le imprese operanti in settori affini a delocalizzare parte della produzione nei pressi delle imprese nautiche a cui si rivolgono i propri prodotti;
- maggiori controlli e certificazioni a tutela non soltanto dei consumatori ma anche dell'ente titolare del marchio e degli stessi produttori cui il marchio viene concesso in uso.

2.3.3 Criticità del marchio collettivo

- A fronte dei numerosi aspetti positivi, connessi alla realizzazione di un marchio unico collettivo, bisogna considerare anche i suoi principali punti di debolezza.
- Le principali criticità sono:
 - comportamenti opportunistici da parte di alcuni attori, che potrebbero sfruttare la rete di rapporti dei *partner* per creare relazioni commerciali o di altra natura, tali da favorire la vendita delle proprie imbarcazioni a scapito di quelle che si fregiano del marchio collettivo danneggiando così l'intera rete e il buon nome del marchio e creando uno stato di sfiducia nelle imprese *partner* (verrebbe meno l'elemento principale, rappresentato dalla collaborazione);
 - indebolimento d'immagine, le imprese che si rivolgono ad una clientela di nicchia e che sfruttano i vantaggi legati al *brand*, aderendo ad un marchio collettivo tra i cui scopi vi è quello di rivolgersi ad una clientela il più possibile ampia e diversificata, potrebbero perdere le caratteristiche di esclusività e l'immagine elitaria del proprio marchio.

2.3.4 Implicazioni del marchio collettivo

- Il marchio collettivo permette alle imprese lo sfruttamento dei vantaggi ad esso collegati senza pagare lo scotto di rinunciare al proprio singolo marchio.
- La creazione di un consorzio potenzia i legami con soggetti esterni alla filiera nautica, che potrebbero vedere in essa un'opportunità appetibile.
- Tra i soggetti, che maggiormente possono essere attratti, vi sono le imprese operanti nel settore dell'arredamento d'interno, della produzione di stoffe e materiali di rivestimento e nella produzione di accessori innovativi, interessate all'installazione di una rete di vendita *ad hoc*.
- I tanti alberghi e le strutture di lusso, che operano sul litorale laziale, vedono nella costituzione di un marchio unico l'opportunità di incrementare la loro attività. Essi possono sviluppare una serie di iniziative rivolte ad un turismo settoriale attraverso l'organizzazione di *meeting* e attività promozionali dei cantieri della zona, dei nuovi modelli realizzati, degli aggiornamenti sulla sicurezza delle imbarcazioni. I cantieri, a loro volta, possono sfruttare tali strutture *ad*

hoc come strumento per farsi conoscere. Questa corrispondenza di interessi porterebbe vantaggi per entrambe le parti.

- La rete di distribuzione di dispositivi di sicurezza, obbligatori su tutte le imbarcazioni, considera conveniente l'instaurazione di rapporti commerciali con un consorzio, che opera sotto un marchio collettivo.

2.3.5 Regole per scegliere un marchio collettivo

- Cinque buone regole per scegliere un marchio collettivo sono:
 - assicurarsi che il marchio sia conforme alle prescrizioni di legge (per le ragioni che possono condurre al rigetto di una domanda di registrazione);
 - effettuare una ricerca d'antiorità per assicurarsi che esso non sia identico, o simile a marchi precedentemente registrati;
 - assicurarsi che il marchio sia semplice da leggere, scrivere, memorizzare e di facile pubblicazione su tutti i tipi di media;
 - assicurarsi che il marchio non abbia nessuna connotazione negativa né nella propria lingua né nella lingua dei potenziali mercati di esportazione;
 - controllare che il corrispondente dominio (o indirizzo *internet*) sia ancora libero.

2.4 L'ampliamento della gamma offerta

2.4.1 Che cos'è l'ampliamento della gamma

- Le imprese nautiche laziali racchiudono un'offerta in grado di soddisfare tutti i gusti del consumatore/cliente; questa varietà è un ottimo punto di partenza, se proiettata in un'ottica internazionale.
- L'ampliamento della gamma è una strategia, che permette di aumentare la gamma di prodotti, sia da un punto di vista strettamente numerico sia in termini di tipologia di modelli offerti.
- Ampliare la gamma significa realizzare una rete orizzontale tra imprese, che producono prodotti tra di loro complementari.
- In un ottica internazionale, permette ad imprese di piccole e medie dimensioni di ampliare il proprio portafoglio prodotti e di acquisire l'adeguata massa critica per penetrare in mercati esteri.
- L'ampliamento della gamma, infatti, consente di incrementare il potere contrattuale delle imprese, partecipanti alla rete, e di renderle più appetibili agli occhi dei consumatori esteri.

2.4.2 Difficoltà connesse all'ampliamento della gamma

- Ampliare il portafoglio prodotti in maniera variegata e senza ripetizioni, raccordando le esigenze di tutti i partecipanti alla rete, non è un'operazione semplice nella nautica laziale.
- La creazione di una rete per ampliare la gamma di prodotti offerti in ottica internazionale richiede la collaborazione e la fiducia reciproca tra i cantieri laziali.
- I principali problemi possono essere ricondotti a:
 - fattori culturali, i cantieri laziali da sempre autonomi e abituati alla competizione possono ostacolare ed essere da freno alla costituzione di una rete orizzontale e alla riuscita di un progetto d'internazionalizzazione;
 - fattori culturali - organizzativi, la mancanza di una cultura organizzativa rende più complesso il dialogo tra soggetti, che portano avanti la propria attività con una logica familiare e utilizzando, soprattutto, l'esperienza tramandatagli;
 - fattori finanziari - remunerativi, il timore di fenomeni di *free-riding* e di squilibrio tra investimenti sostenuti e benefici percepiti possono indebolire il "fattore fiducia" ed ostacolare la costituzione della rete.

2.4.3 Una possibile soluzione: I "sottogruppi"

- Una soluzione alle difficoltà connesse all'ampliamento della gamma può essere la costituzione di "sottogruppi" tra cantieri diversi, vicini geograficamente e legati da rapporti relazionali, capaci di realizzare un'offerta differenziata di imbarcazioni.
- Nella pratica, i sottogruppi sono costituiti da 4-5 cantieri, che realizzano modelli di imbarcazioni complementari e vicini in senso geografico, in grado di unirsi e di aggredire lo stesso mercato estero, condividendo risorse ed obiettivi.
- Il sottogruppo permette alle imprese partecipanti di operare a livello internazionale con una gamma di prodotti maggiore, di sfruttare le reti di rapporti di ciascuna e di dividere investimenti e rischi, mantenendo autonomia e snellezza nella struttura operativa.
- Un'offerta eterogenea è fondamentale per essere appetibili agli occhi dei *dealer* internazionali, che, occupandosi della vendita all'estero di imbarcazioni, richiedono un'offerta altamente diversificata.

2.4.3.1 Vantaggi dei sottogruppi

- Notevoli sono i vantaggi che derivano dalla realizzazione di sottogruppi:
 - attacco al mercato estero in maniera combinata, cioè attraverso l'entrata simultanea di più imprese in uno stesso mercato;
 - ampliamento considerevole della gamma offerta, in quanto il sottogruppo è costituito da cantieri che realizzano differenti tipologie di imbarcazioni (costituzione di massa critica in ottica internazionale);
 - incremento della competitività estera dei cantieri, partecipanti al sottogruppo, agli occhi dei *dealer* internazionali;
 - riduzione dei costi connessi al processo di internazionalizzazione che vengono spalmati tra le diverse imprese facenti parte del sottogruppo;
 - condivisione anche dei rischi connessi all'internazionalizzazione, che vengono equidistribuiti tra i diversi cantieri;
 - internazionalizzazione di tutti i cantieri navali laziali, anche se di piccole dimensioni.

2.4.3.2 Criticità dei sottogruppi

- Operare per sottogruppi mantiene i livelli di competizione tra i diversi cantieri molto elevati: la collaborazione è finalizzata esclusivamente all'ampliamento della gamma per aggredire in maniera congiunta un determinato mercato estero e riguarda solo i cantieri partecipanti al sottogruppo.
- La logica collaborativa viene schiacciata dalla forte componente competitiva, che caratterizza i cantieri navali laziali, impedendo di sfruttare i vantaggi dell'unione.
- I vari sottogruppi, infatti, operativamente conservano molte delle peculiarità delle singole imprese, che li compongono: la loro competitività sia nei mercati locali che esteri non cambia poiché non si generano vantaggi dalla collaborazione tali da renderla realmente un'opportunità appetibile e preferita da ciascuno.
- I cantieri, che costituiscono i diversi sottogruppi, in pratica, continuano a competere tra di loro nei mercati locali ed esteri.
- Difficile, inoltre, è anche individuare criteri adeguati ed oggettivi per il processo di costituzione dei sottogruppi, basato esclusivamente su vicinanza geografica e rapporti relazionali tra i diversi attori.

2.4.4 La rete orizzontale e la co-produzione

- I limiti dei sottogruppi possono essere superati attraverso la costituzione di reti di collaborazione tra tutti i cantieri della nautica laziale.

- Si tratta, comunque, di un processo lungo e difficile da attuare, volto all'affermazione di una logica totalmente collaborativa che può essere considerato come un secondo *step* nel processo di costituzione di una rete orizzontale.
- In questo modo, i cantieri navali laziali, oltre ad offrire le proprie imbarcazioni, potrebbero dar vita a forme di co-produzione, cioè modelli realizzati in maniera integrata.
- Le imbarcazioni "consortili" sarebbero il risultato delle eccellenze dei singoli cantieri laziali e un prodotto tipicamente "Made in Lazio".
- Tali imbarcazioni affiancherebbero i modelli realizzati dai singoli cantieri navali laziali, determinandone un ampliamento dell'offerta e una maggiore competitività internazionale.

2.4.4.1 I vantaggi della rete orizzontale e della co-produzione

- La possibilità di condividere ed utilizzare macchinari, risorse e competenze, già a disposizione delle singole imprese, genererebbe una serie di vantaggi:
 - le imprese di minori dimensioni, e con ridotti mezzi finanziari, potrebbero apportare il proprio contributo non in termini di denaro, bensì occupandosi di una parte ben precisa del processo produttivo;
 - la suddivisione del lavoro in tal modo consentirebbe un'equa distribuzione degli sforzi, proporzionale alle dimensioni ed ai mezzi posseduti;
 - inoltre, le singole imprese non interromperebbero la produzione di propri modelli, ma parteciperebbero alla rete parallelamente;
 - elevati e notevoli risparmi di costi nel processo produttivo;
 - la partecipazione al processo di internazionalizzazione anche di imprese medio-piccole, incapaci di raggiungere la massa critica ottimale;
 - la suddivisione tra più attori dei rischi connessi al processo di internazionalizzazione.

2.4.4.2 Criticità della rete orizzontale e della co-produzione

- Le principali criticità connesse alla realizzazione di una rete orizzontale per la co-produzione sono:
 - intensa collaborazione tra imprese reticenti alla fiducia reciproca;
 - sforzo produttivo amplificato dal dover produrre tanto le proprie imbarcazioni che i modelli comuni;
 - investimento finanziario maggiore necessario a sviluppare parallelamente diverse tipologie produttive;
 - rischio egualmente maggiorato a seguito sia dell'ingente investimento economico-produttivo richiesto sia della natura collaborativa dello sforzo produttivo.

2.4.5 Sfruttare la leva dell'innovazione

- L'innovazione ricopre un ruolo primario nel settore della nautica da diporto, essendo uno strumento capace di mantenere elevate le barriere tecnologiche nei confronti dei *competitor*.
- È possibile costituire all'interno della rete orizzontale o tra i diversi sottogruppi un polo di ricerca e sviluppo, che serva tutte le imprese partecipanti.
- Il polo, inoltre, potrebbe essere agevolato dall'utilizzo di infrastrutture già presenti sul territorio (come la galleria del vento di Roma) nello sviluppo di nuovi prototipi.
- Occorrono inoltre nuove strutture, nuovi meccanismi (informativi, di controllo e coordinamento, ecc.), nuove competenze individuali e organizzative.
- *Internet* offre alle imprese la possibilità di contattare e interagire in tempo reale e a costi molto bassi con clienti e fornitori, ma anche con tutti i "nodi" di un'organizzazione "estesa" a livello internazionale.

2.5 Gruppo di acquisto per materie prime

2.5.1 Che cos'è il gruppo di acquisto

- Competere a livello internazionale significa confrontarsi con imprese di grandi dimensioni.
- Per far ciò bisogna rendere più efficiente il processo produttivo e ridurre considerevolmente i costi di approvvigionamento per sfruttare la leva del prezzo ed economie di scala.
- In tale ottica, la cooperazione tra i cantieri può portare alla realizzazione di gruppi di acquisto.
- Il gruppo di acquisto è rappresentato da un insieme di imprese, che si rivolgono a specifici fornitori sia per le diverse materie prime sia per alcune fasi del processo produttivo con una conseguenziale e considerevole riduzione dei costi.
- La creazione di un gruppo di acquisto permette ai cantieri non solo di incrementare il loro potere contrattuale nei confronti dei fornitori, ma anche di poter sfruttare la leva del prezzo in un'ottica internazionale.

2.5.2 Vantaggi del gruppo di acquisto

- Attraverso la costituzione di un gruppo di acquisto i cantieri nautici laziali ottengono diversi vantaggi:
 - incremento del loro potere contrattuale;
 - riduzione dei costi di approvvigionamento;
 - riduzione dei costi connessi a determinate fasi del processo produttivo, anche da un punto di vista della sicurezza del loro svolgimento;
 - maggiore competitività a livello internazionale dell'offerta dei cantieri navali, capaci di poter in questo modo sfruttare la leva del prezzo.
- La riduzione dei costi deve riguardare tutti i cantieri della nautica laziale in un'ottica di gruppo di acquisto esteso.
- Tutti i sottogruppi di cantieri devono unirsi a formare un unico gruppo di acquisto, che tratta con le diverse imprese fornitrici.

2.5.3 Attori coinvolti nel gruppo di acquisto

- Gli attori coinvolti sono sostanzialmente due:
 - il sottogruppo di cantieri navali;
 - il fornitore di materie prime o di processi particolari del processo produttivo.
- Il sottogruppo è costituito da un insieme di cantieri, come già visto precedentemente, accomunati dalla capacità di creare ed offrire una gamma eterogenea di imbarcazioni.
- I fornitori si differenziano in:
 - fornitori di materie prime offerte;
 - imprese che realizzano specifiche fasi del processo produttivo.
- È opportuno, a riguardo, per ottenere economie di costo, identificare singoli fornitori per le differenti tipologie di prodotti o attività richieste.

2.6 Rete di servizi di assistenza post-vendita

2.6.1 I servizi di assistenza e il processo di internazionalizzazione

- Per penetrare in un mercato estero non bisogna assicurare solo un'importante offerta di imbarcazioni, ma anche l'intera gamma di servizi di assistenza.

- Vendere all'estero significa assicurare al cliente straniero la possibilità di usufruire sul proprio territorio degli stessi servizi di assistenza, offerti dal cantiere, che ha realizzato l'imbarcazione.
- Il processo di internazionalizzazione deve riguardare sia la commercializzazione delle imbarcazioni che l'offerta di adeguati servizi di assistenza sul territorio estero.
- Per ovviare a questo problema, le imprese nautiche possono seguire due differenti strategie di entrata e di offerta di servizi post-vendita:
 - ricorrere alla costituzione *ex-novo* nel paese *target* di propri punti di assistenza (investimento diretto estero);
 - creare una rete con imprese di assistenza estere, che posseggono, preferibilmente, una propria rete capillare su tutto il territorio.

2.6.2 Costruzione *ex-novo* di punti di assistenza

- Si tratta di un vero e proprio investimento diretto all'estero, che ha per oggetto la creazione da parte delle imprese nautiche laziali nel paese individuato di cantieri in grado di assicurare tutti i servizi di assistenza.
- Vantaggi:
 - ingresso diretto in un mercato estero;
 - maggiore controllo sui servizi offerti;
 - massima qualità;
 - rapporto diretto con il cliente straniero.
- Svantaggi:
 - elevato investimento iniziale;
 - elevato rischio di insuccesso;
 - elevati costi di gestione e coordinamento;
 - elevata conoscenza del paese *target*;
 - ridotta diffusione sul territorio, che impedisce, almeno all'inizio, una consequenziale penetrazione commerciale.

2.6.3 Rete con imprese di assistenza estere

- Si tratta di alleanze di tipo strategico (creazione di una rete) di medio-lungo periodo tra un cantiere o una rete di cantieri e un *dealer* o imprese di servizi estere, che hanno già sul territorio una diffusione capillare.

- Vantaggi:
 - ridotto investimento iniziale;
 - ridotto rischio di insuccesso;
 - ingresso immediato e capillare nel mercato estero;
 - accesso alle infrastrutture, alle conoscenze, alle competenze e alla localizzazione del *partner* estero;
 - minori costi di gestione (canone periodico).
- Svantaggi:
 - ridotto controllo sul *partner* estero per la qualità offerta e il rapporto con il cliente;
 - costi di formazione e addestramento tecnico del *partner* estero, incrementali all'aumentare del numero di tipologie differenti di imbarcazioni offerte.

2.6.4 Confronto tra le due strategie di entrata

- La scelta tra le due differenti strategie di entrata deve essere effettuata considerando:
 - da un lato i rischi e l'ammontare dell'investimento;
 - dall'altro l'importanza assegnata dal cliente ai servizi di assistenza e alla loro localizzazione.
- La tipologia di imprese della nautica laziale, anche in un'ottica reticolare, non è in grado, almeno all'inizio, di sostenere i costi e i rischi di un investimento diretto.
- Inoltre, cosa più importante, la costruzione di una rete con *dealer* o imprese di servizi estere permetterebbe una maggiore copertura del territorio straniero, che può essere da volano per la crescita delle vendite di imbarcazioni.

2.7 Tabella di valutazione

Modelli di rete	Criteri di valutazione				
	Grado di complessità*	Dimensione dei costi**	Livello di rischio**	Possibilità di successo	Rating complessivo
<i>Marchio collettivo</i>	★★★	★★	★★	★★★★★	★★★★★
Allargamento dell'offerta					
• <i>Sottogruppi</i>	★★	★★★	★★★	★★★	★★★
• <i>Co-produzione</i>	★★★★★	★★★★	★★★★	★	★★
<i>Gruppo di acquisto</i>	★	★★	★	★★★★	★★★★★
Rete di servizi					
• <i>Costruzione ex-novo</i>	★★★★★	★★★★	★★★★	★	★★
• <i>Rete con imprese estere</i>	★★★★	★★★	★★★	★★★★	★★★★

* Si considera anche l'intensità di collaborazione richiesta. ** I costi e i rischi crescono all'aumentare del numero di stelle. La valutazione è espressa in stelle: si considera un minimo di una e un massimo di cinque stelle.

3. PARTE TERZA

Le imprese della filiera nautica laziale e il legame con il territorio nella prospettiva della internazionalizzazione

3.1 Introduzione

- Il rapporto tra industria e territorio assume rilevanza in quanto incide in modo determinante sulla competitività delle imprese che vi appartengono.
 - Sempre più spesso, il successo e l'attrattività di un territorio si trasmettono sulle imprese ivi localizzate; analogamente, accade che la *leadership* di alcune singole realtà produttive contagi positivamente l'ambito geografico dove esse operano.
- Ai fini di tale rapporto, dunque, è fondamentale individuare:
 - I meccanismi che spiegano la rilevanza competitiva del territorio laziale per le imprese nautiche che lo popolano;
 - I fattori materiali e immateriali del contesto laziale, rilevanti per il vantaggio competitivo del "sistema" nautico, inteso come integrazione sinergica di imprese e territorio;
 - Il ruolo che alcuni strumenti progettuali possono assumere per massimizzare lo sfruttamento delle potenzialità derivanti dall'organizzazione integrata del sistema industriale nautico con il territorio laziale.

3.2 I meccanismi che spiegano la rilevanza competitiva del territorio laziale per le imprese nautiche

- Nella prospettiva dei settori industriali e delle attività economiche, la rilevanza competitiva di un territorio si esprime nella qualità del patrimonio di risorse materiali e immateriali presenti *in loco*, e potenzialmente a disposizione degli attori operanti nel territorio stesso.
- Questo patrimonio di risorse riveste un'importanza fondamentale per i processi di internazionalizzazione degli agenti economici locali. Esso influenza, infatti, le tre condizioni che sono all'origine del livello di produttività e della capacità di differenziazione delle imprese, e dalle quali dipende la loro competitività internazionale:
 - l'efficienza, ovvero la capacità di contenere le risorse necessarie alla realizzazione delle proprie attività economiche, e che dipende dal costo dei fattori di produzione e dalle condizioni di utilizzazione dei fattori di produzione;
 - la capacità innovativa, che si esprime nell'abilità di adeguamento alle esigenze della domanda e alle condizioni dell'ambiente esterno in genere, e che dipende dalle opportunità di apprendimento e dalla generazione di innovazione;
 - la qualità della localizzazione, ovvero le caratteristiche del contesto in cui l'organizzazione opera che creano valore per l'attività dell'impresa, e che sono fortemente influenzate dal sistema relazionale e dalle condizioni di qualità della vita*.

3.3 I fattori materiali e immateriali del contesto laziale rilevanti per il vantaggio competitivo del "sistema" nautico

3.3.1 I fattori materiali e immateriali del contesto laziale

- Il patrimonio di risorse materiali e immateriali del territorio che impattano sulla competitività internazionale delle imprese localizzate al suo interno possono essere suddivise in otto principali categorie:
 1. Mercato
 2. Risorse umane
 3. Sistema della conoscenza
 4. Sistema produttivo
 5. Infrastrutture
 6. Istituzioni, politiche pubbliche e sistema normativo
 7. Qualità sociale ed ambientale
 8. Immagine e reputazione

* Caroli M. G., (2006), Il marketing territoriale: strategie per la competitività sostenibile del territorio, Franco Angeli

- Ciascuna di queste macro-categorie si articola a sua volta in un certo numero di elementi specifici, che possono avere un rilievo variabile sulla spinta all'internazionalizzazione delle imprese e sul loro successo nei mercati esteri.
- Tra questi, uno dei più significativi per la nautica laziale riguarda le interdipendenze con le altre attività del sistema produttivo locale.

3.3.2 Gli ambiti di azione

- **Le interdipendenze con le altre attività del sistema produttivo locale - 1**
 - Il rapporto tra industria e territorio trova nelle economie di agglomerazione il concetto teorico di base per lo sviluppo di riflessioni competitive e di *policy*.
 - Tali economie spiegano le migliori *performance* degli agenti economici insediati in particolari contesti geografici, e si manifestano prevalentemente nei seguenti fattori:
 1. la presenza di un mercato del lavoro specializzato;
 2. la maggiore disponibilità ed efficienza nella produzione di beni intermedi;
 3. il particolare sistema di trasferimento delle informazioni e di stimolo allo sviluppo di innovazioni.
 - Le suddette condizioni conducono alla creazione nel territorio della nota *industrial atmosphere*, un fenomeno che rende una certa area geografica, nel lungo termine, la migliore localizzazione per un certo tipo di industria, e che è anche alla base del fenomeno dei distretti industriali.
- **Le interdipendenze con le altre attività del sistema produttivo locale - 2**
 - Il tema delle esternalità derivanti dalla co-localizzazione riguarda, in primo luogo, le organizzazioni operanti nell'ambito della stessa filiera produttiva che, se capaci di operare nella logica dell'aggregazione, possono condividere conoscenze, investimenti, progetti, e diventare sinergiche nello sviluppo delle relative attività.
 - Tuttavia, tali esternalità possono essere rilevanti anche in prospettiva intersettoriale: esistono infatti filiere che – se concentrate nello stesso territorio – possono essere connesse tra di loro dando vita ad opportunità economiche considerevoli sia quantitativamente che qualitativamente.
 - È opportuno tener presente, dunque, che in alcuni casi la presenza combinata in uno stesso territorio di determinati fattori materiali e immateriali e di specifiche filiere, potenzialmente sinergiche tra di loro, generano opportunità di interdipendenza rilevanti per le imprese locali appartenenti a tali filiere, soprattutto nella prospettiva dell'internazionalizzazione.

- Tali interdipendenze, tuttavia, solo in alcuni casi si manifestano “naturalmente”. In altre situazioni, le connessioni tra gli attori del territorio non si attivano in maniera automatica, e richiedono interventi specifici. In questo senso, occorre identificare delle linee di azioni concrete che stimolino i legami non ancora emersi tra le attività del territorio.
- **Le interdipendenze con le altre attività del sistema produttivo locale - 3**
 - Nel caso del Lazio, le filiere che si candidano naturalmente ad integrarsi sinergicamente con quella nautica sono:
 - Turismo;
 - Agroalimentare;
 - Pesca.
 - Il legame tra queste industrie consiste nella omogeneità di esigenze fra i segmenti di mercato che essi servono.
 - Quando i bisogni della domanda sono simili, la progettazione e l'erogazione di un'offerta integrata tra settori che soddisfano le stesse funzioni d'uso o funzioni d'uso complementari aumentano il valore percepito dal cliente finale.
- **Le interdipendenze con le altre attività del sistema produttivo locale - 4**
 - L'acquirente di un'imbarcazione, tipicamente, è interessato ad utilizzare tale mezzo per usufruire di un territorio che considera turisticamente attrattivo. È inoltre propenso a soddisfare presso il territorio esigenze complementari, quali quelle ricettive e ricreative.
 - Questo tipo di bisogni viene normalmente appagato tramite l'offerta di industrie quali quella ricettiva, agroalimentare e della pesca. L'offerta di tali industrie erogata su uno stesso territorio aumenta il valore per il cliente, che vede ridurre i costi di transazione a suo carico, ossia i costi derivanti dalla necessità di selezionare il luogo dove trascorrere la propria vacanza, e gli altri operatori che consentono di soddisfare i bisogni ricettivi e ricreativi.
 - Il potenziale competitivo derivante dall'integrazione tra le suddette filiere, pur avendo senso rispetto alla domanda nazionale, assume rilevanza ancora maggiore con riferimento ai mercati esteri. Per il cliente estero che acquista l'imbarcazione laziale, la possibilità di usufruire di tale prodotto nello stesso contesto territoriale – avvalendosi di un'offerta integrata – assume un valore ancora maggiore, date le distanze già percorse per concludere la transazione principale.
- **Le interdipendenze con le altre attività del sistema produttivo locale - 5**
 - Esistono due momenti in cui l'integrazione tra settore nautico, industria agroalimentare e territorio, in quanto insieme di risorse turisticamente attrattive, assume rilevanza competitiva

per il successo sui mercati internazionali delle imprese laziali:

- La fase anteriore alla vendita dell'imbarcazione, in cui confluiscono sia le occasioni iniziali di conoscenza tra offerta e domanda, quali le fiere, sia gli eventuali incontri successivi in cui il singolo cliente/distributore estero e l'impresa nautica definiscono i dettagli della transazione;
 - La fase successiva alla transazione, in cui il cliente estero può decidere di usufruire del prodotto nautico presso lo stesso territorio laziale.
- In ciascuna di queste fasi, il successo internazionale delle imprese nautiche può essere supportato attraverso una serie di iniziative progettuali volte ad aumentare il valore che il cliente attribuisce all'esperienza presso il territorio laziale.

3.4 Gli strumenti progettuali per l'integrazione del sistema industriale nautico con il territorio laziale

3.4.1 Inquadramento teorico

- Nella fase anteriore alla transazione, in cui offerta e domanda vengono a contatto per la prima volta, è fondamentale generare una percezione positiva del valore che l'impresa nautica è in grado di erogare al cliente, attraverso la vendita del proprio prodotto.
- Tale percezione non dipende esclusivamente dal tipo di imbarcazione che l'impresa nautica offre alla clientela internazionale, ma anche da due ulteriori categorie di elementi:
 - i fattori di contesto, relativi alle caratteristiche materiali e immateriali dell'ambiente e in cui l'incontro tra domanda e offerta avviene;
 - I prodotti e servizi complementari e di supporto, relativi alle offerte accessorie che completano in vario modo l'utilità fornita al cliente estero mediante l'imbarcazione singolarmente considerata.
- Sia i fattori di contesto che i prodotti e servizi complementari e di supporto possono essere gestiti dalle imprese nautiche quali leve per migliorare la generale competitività dei propri prodotti rispetto alla clientela internazionale:
 - a tal fine, però, occorre agire progettualmente sulle potenzialità offerte dal territorio e dalle filiere produttive sinergiche con quella nautica.
- Tipicamente, l'incontro tra le imprese nautiche e la propria clientela avviene nel corso di:
 - Manifestazioni fieristiche
 - Missioni commerciali
- Le manifestazioni fieristiche possono essere:
 - organizzate da gruppi di imprese nautiche o da altre istituzioni del luogo, e dunque *realizza-*

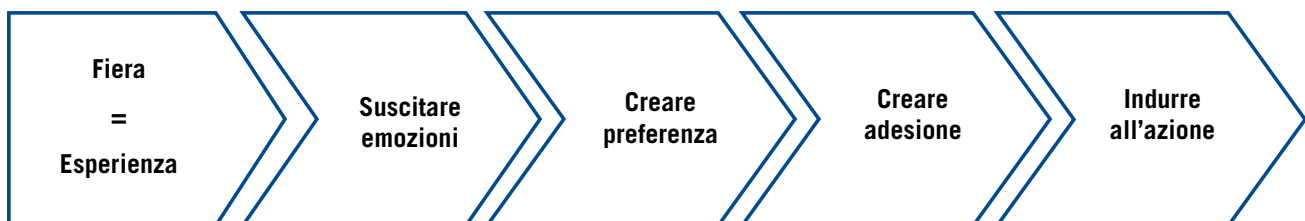
te localmente;

- organizzate da gruppi di imprese o da organizzazioni di paesi esteri, e dunque *realizzate presso il paese estero.*

- Le missioni commerciali:
 - organizzate da gruppi di imprese o da altre istituzioni locali, ma realizzate *presso il paese estero target.*
- Le manifestazioni fieristiche organizzate localmente lasciano alle imprese laziali i maggiori margini di azione; un livello inferiore di flessibilità caratterizza invece le missioni commerciali che, proprio per il fatto di essere organizzate presso i paesi esteri, devono tener conto delle limitazioni eventualmente poste da questa condizione; le imprese laziali hanno un grado di discrezionalità sicuramente inferiore quando partecipano alle fiere estere, che non solo si svolgono in un paese diverso da quello di appartenenza, ma sono anche organizzate da soggetti terzi.

3.4.1.1 Le manifestazioni fieristiche locali: come creare maggior valore per il cliente estero sfruttando il legame con il territorio

- L'organizzazione di manifestazioni fieristiche locali deve essere interpretata come un'occasione che va oltre la mera esposizione dei propri prodotti, capace di creare un vero e proprio legame con la domanda estera.
- Il cliente deve percepire il territorio ospitante come fonte di valore e di qualità ad ampio spettro: ciò accade attraverso l'erogazione alla domanda estera di una vera e propria "esperienza" presso il territorio locale.



- Attraverso l'organizzazione di un evento che fornisce al cliente estero una serie di benefici di natura non solo materiale, ma anche immateriale, il territorio riesce innanzitutto a suscitare emozioni capaci di spingere verso la "preferenza" rispetto all'offerta di un dato territorio, a creare adesione, ovvero a far emergere un accordo sostanziale tra i suoi bisogni e i contenuti materiali e immateriali dell'offerta del territorio stesso e della filiera nautica nello specifico, fino ad indurre all'azione, vale a dire a comportamenti d'acquisto che generano benefici economici per gli operatori del settore.

- Gli obiettivi di relazione materiale e immateriale auspicati sono raggiungibili attraverso lo stimolo dell'integrazione tra la domanda estera e il territorio, quale sede dell'attività produttiva dove l'offerta nautica viene realizzata.
- In tal senso, è necessario garantire il verificarsi di due condizioni fondamentali:
 1. La percezione della *qualità generale del territorio*;
 2. La percezione del prodotto nautico come *risultante della qualità generale del territorio*.
- Ne segue che, per poter "sfruttare" il territorio quale fattore che aggiunge valore alla offerta nautica in sé considerata, è opportuno:
 1. agire in via prioritaria sulla qualità delle sue componenti che vengono a diretto contatto con la clientela estera, e che ne influenzano la percezione;
 2. creare meccanismi di integrazione tra il territorio e l'offerta nautica, in modo da garantire una reciproca fertilizzazione di immagine e di valore.
- La programmazione di una fiera locale per l'attrazione di clientela estera dovrà dunque avvenire ispirandosi ai principi di "qualità generale" del territorio e dell'offerta nautica, e di "appartenenza e radicamento" della filiera nautica e dei suoi prodotti rispetto al territorio laziale.
- Operativamente, il successo di una manifestazione fieristica locale può essere perseguito attraverso l'organizzazione di un evento che sia per il cliente estero assimilabile ad una vera e propria vacanza:
 - Predisposizione accurata delle modalità ricettive del cliente estero: il visitatore dovrà essere accompagnato sul territorio, evitando costi di transazione legati alla necessità di individuare soluzioni di ospitalità adeguate ai propri bisogni (sarà opportuno definire invece un ventaglio ristretto di pacchetti ricettivi completamente organizzati, tra i quali il cliente deve solo selezionare quello più adeguato alle sue esigenze, e che definisca modalità di trasporto, tipologia di struttura ricettiva, etc);
 - Allestimento degli spazi espositivi in modo esplicitamente finalizzato ad evidenziare il maggior valore garantito dal territorio all'acquirente dell'imbarcazione laziale: organizzazione di sezioni dedicate alle risorse turistiche del Lazio, proiezioni di video e altro materiale informativo, degustazioni di prodotti enogastronomici tipici locali, etc.
 - Organizzazione di prove delle imbarcazioni lungo percorsi a valenza turistica, capaci di evidenziare le bellezze del litorale laziale;
 - Organizzazione di visite guidate presso i cantieri, volte a rendere il cliente estero partecipe delle competenze delle maestranze locali, e a far toccare con mano la qualità e la tradizione delle manifatture laziali;
 - Organizzazione di eventi conviviali, durante l'intera durata della manifestazione, finalizzati a creare familiarità con il territorio laziale e con gli operatori locali.

3.4.1.2 Le manifestazioni fieristiche estere: come migliorare la visibilità delle imbarcazioni laziali sfruttando la relazione con il territorio d'origine

- La partecipazione alle fiere estere implica per le imprese laziali la necessità di portare la propria offerta nel paese in cui la manifestazione ha luogo.
- Tipicamente, per differenziarsi nell'ambito di manifestazioni cui partecipano numerosi operatori da varie parti del mondo, è opportuno sfruttare un qualche tipo di vantaggio comparativo che altri gruppi di imprese, provenienti da aree geografiche diverse, non possiedono.
- In questo senso, portare presso le esibizioni estere le proprie imbarcazioni non è sufficiente, soprattutto quando si è dotati della possibilità di fare leva sul fattore territorio di appartenenza.
- Nonostante, come già evidenziato, esistano limiti rilevanti all'iniziativa degli operatori locali quando l'evento si svolge all'estero, alcune azioni che accendano i riflettori sull'offerta laziale possono comunque essere implementate:
 - Creazione di punti informativi sull'offerta turistica del Lazio (con coinvolgimento di agenzie di viaggi, etc);
 - Allestimento di *stand* promozionali sulle produzioni tipiche locali;
 - Creazione di punti di ristoro itineranti dove degustare i piatti tipici del Lazio;
 - Promozione di "visite su invito" nelle quali gli operatori laziali intercettano alcuni dei clienti maggiormente interessati all'offerta locale e mettono a disposizione dei viaggi organizzati *in loco* per incentivare all'acquisto delle proprie imbarcazioni.

3.4.1.3 Le missioni commerciali: come portare il Lazio nel paese target per complementare l'offerta centrale

- La missione commerciale realizzata in una determinata area geografica ha un duplice vantaggio in termini di impatto sulla clientela estera *target*: permette infatti di focalizzare l'offerta e lo sforzo comunicativo su un segmento di domanda molto specifico, e di incontrare dei potenziali acquirenti che sono già interessati – per il fatto stesso di partecipare ad un'iniziativa organizzata da un gruppo più o meno omogeneo di operatori – ad un tipo di offerta ben delineato.
- In questo senso, l'obiettivo da raggiungere mediante la missione è quello di far entrare il cliente estero nell'atmosfera dell'offerta territoriale laziale, in cui il prodotto nautico è solo parte del sistema di valore garantito attraverso le imbarcazioni.
- Il vantaggio di questo tipo di iniziativa consiste proprio nella maggiore libertà di cui si dispone nell'organizzazione degli spazi espositivi e delle attività complementari a quella meramente commerciale: gli operatori possono ricreare all'estero le caratteristiche del territorio di origine e far

vivere alla clientela un'esperienza unica "a casa propria", puntando ad esempio su una serie di accorgimenti di natura organizzativa come:

- La replicazione dell'atmosfera laziale all'estero, allestendo gli spazi espositivi in maniera totalmente autonoma e originale;
- La creazione di visite turistiche virtuali, con spiegazione delle bellezze paesaggistiche di cui poter usufruire nel Lazio;
- L'organizzazione di punti di ristoro e di esposizione relativi alle principali attrazioni enogastronomiche e non offerte dal territorio laziale.

3.4.1.4 Il pacchetto integrato di offerta

- Al di là della modalità attraverso cui si stabilisce il contatto con la clientela estera, il territorio di origine di una data attività produttiva può rappresentare un fattore di vantaggio competitivo per le imprese di quel settore. Ciò accade in maniera netta nel caso delle imprese della nautica laziale, che come già evidenziato possono beneficiare:
 - del valore turistico del territorio in cui sono localizzate;
 - delle interrelazioni con altre attività realizzate sul territorio, e nello specifico con la filiera ricettiva, e l'industria enogastronomica.
- Per potersi concretizzare in termini di maggiore competitività per le imprese nautiche del Lazio e di maggior valore rilasciato alla domanda estera, le relazioni solo potenziali appena citate richiedono la pianificazione di strumenti progettuali di offerta, capaci di garantire la reale integrazione delle offerte presenti sul territorio.
- Si tratta, nello specifico, di soluzioni che combinino coerentemente le diverse componenti dell'offerta di un territorio, proponendo al cliente estero una sorta di "pacchetto integrato" di benefici diversi, che soddisfino simultaneamente una serie di bisogni eterogenei, tutti collegati però alla fruizione del prodotto nautico.
- L'organizzazione di tali pacchetti "pronti all'uso" non solo garantisce al cliente un'utilità complessivamente superiore a quella ottenuta nel caso di fruizione separata delle singole componenti, ma minimizza i costi di transazione che il soggetto estero avrebbe dovuto sostenere nell'ipotesi di dover organizzare un'esperienza equivalente, ma come singolo e soprattutto in un paese straniero.

3.4.1.4.1 La definizione di "pacchetto integrato di offerta"

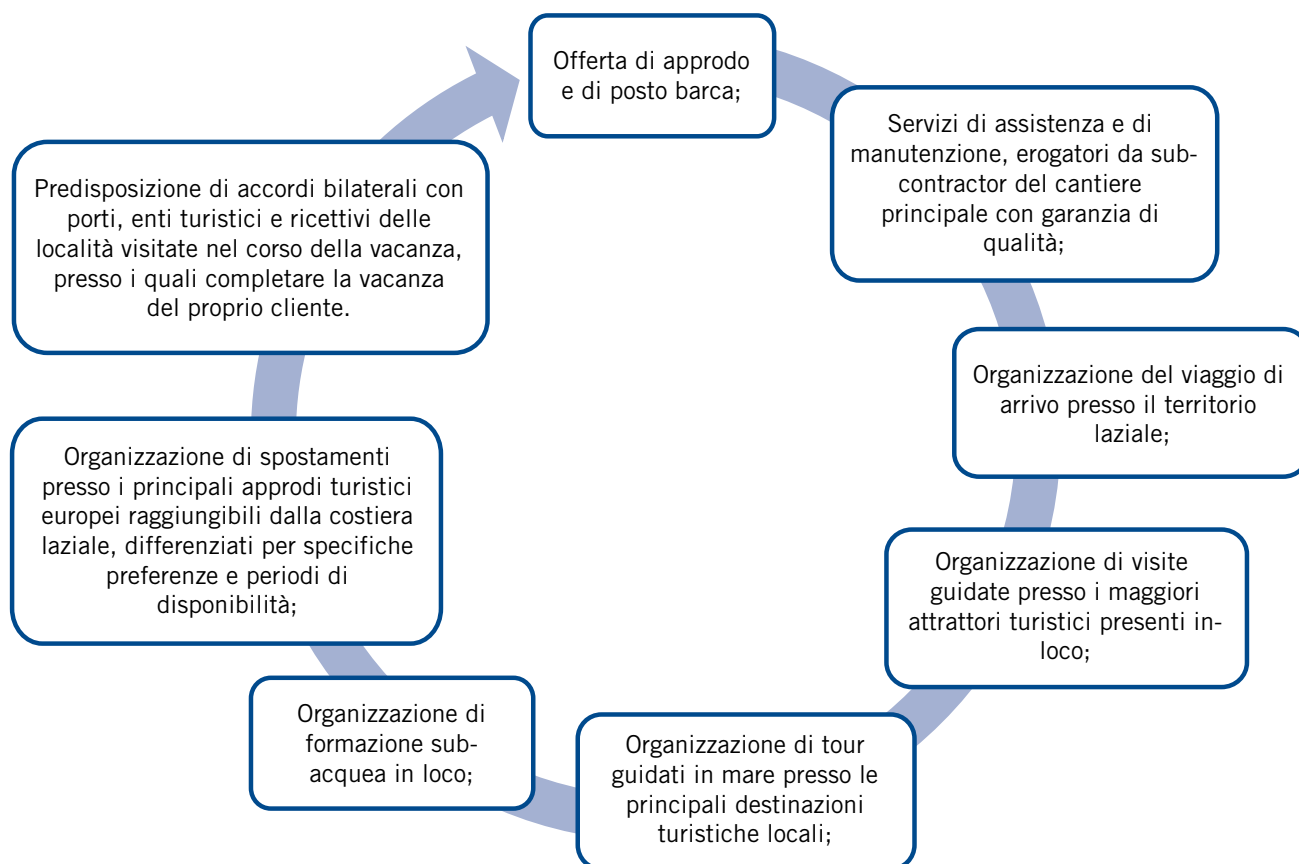
- La logica sottostante il "pacchetto integrato di offerta" nel caso del prodotto nautico consiste nella capacità di creare le condizioni migliori che consentano al cliente di usufruire appieno della propria imbarcazione.

- Per poter sfruttare il maggior valore garantito dall'offerta territoriale laziale, tali condizioni devono essere ricreate appunto presso il territorio laziale.
- Nello specifico, quindi, sarà opportuno erogare i servizi più tecnici connessi al possesso di una imbarcazione, ma anche garantire la fruizione della stessa presso il territorio.
- Ripercorrendo le esigenze tipiche derivanti dall'acquisto di un'imbarcazione laziale per un acquirente estero, possiamo evidenziare le seguenti funzioni:
 - Rimessaggio;
 - Manutenzione;
 - Approdo e fruizione posto barca;
 - Ciclo della vacanza.

3.4.1.4.2 Le caratteristiche di un "pacchetto integrato di offerta"

- Oltre alle funzioni tipiche che un cantiere deve garantire al cliente estero, dunque, la creazione di un "pacchetto integrato di offerta" può risultare particolarmente attrattiva nel caso in cui la vendita dell'imbarcazione sia accompagnata da un sistema di incentivi relativo alla stessa vacanza dell'acquirente.
- Operativamente, l'impresa nautica del Lazio potrà avere successo sui mercati esteri impegnandosi ad erogare al cliente, per il primo anno successivo all'acquisto della propria imbarcazione, tutti i servizi connessi all'organizzazione della propria vacanza.
- In tal modo, non solo il cliente risolve le problematiche più specifiche relative al possesso dell'imbarcazione, ma sfrutta l'organizzazione dell'impresa nautica come una sorta di "consulente turistico", minimizzando i costi di transazione relativi alle varie fasi organizzative della propria vacanza.
- È da notare che alcuni grandi produttori di imbarcazioni (ex. Ferretti) usano già questo tipo di accorgimento per migliorare l'attrattività delle proprie imbarcazioni per il cliente estero: tuttavia, questo tipo di beneficio è riservato solo a determinate categorie di clienti, mentre nel caso delle imprese laziali, le cui dimensioni più contenute implicano la focalizzazione su segmenti di domanda di livello inferiore, questo tipo di servizio aggiuntivo costituirebbe un elemento di differenziazione e di vantaggio competitivo estremamente rilevante ai fini del successo estero.

3.4.1.5 Le componenti di un "pacchetto integrato di offerta"



3.4.1.6 Vantaggi del "pacchetto integrato di offerta"

- Incentivo all'acquisto dei prodotti delle imprese nautiche laziali da parte della domanda estera, soprattutto per clienti localizzati in paesi privi di approdi portuali (Germania, Austria, etc);
- Creazione di una relazione personalizzata con il singolo cliente attraverso il supporto nella organizzazione della vacanza, e nella erogazione di una vera e propria esperienza;
- Aumento del valore creato e della conseguente soddisfazione del cliente estero;
- Sviluppo del meccanismo "passa-parola" sui mercati internazionali posto in essere da clienti soddisfatti nei confronti di clienti potenziali appartenenti allo stesso *target* (medio-alto);
- Sviluppo della reputazione del "sistema" nautico locale a livello internazionale, grazie all'uso di una strategia di differenziazione dell'offerta laziale rispetto ad offerte di altri distretti nautici;
- Identificazione dell'offerta nautica laziale con il territorio locale e reciproca fertilizzazione di immagine tra le imprese del "sistema" nautico laziale e il relativo territorio.

3.5 Conclusioni

- Sintetizzando, si può affermare che le opportunità che il territorio laziale può offrire alle imprese della filiera nautica derivano da:
 - il patrimonio di risorse materiali e immateriali del territorio laziale (competenze diffuse, reputazione del luogo, qualità paesaggistica, sociale ed ambientale, sistema della conoscenza);
 - le caratteristiche di agglomerazione della filiera nautica (relazioni verticali, qualità della forza lavoro);
 - il livello di interdipendenza con le altre attività realizzate sul territorio (ricettività, turismo, agroalimentare, pesca);
 - le *policy* e gli interventi degli attori istituzionali a supporto dello sviluppo della filiera e delle integrazioni tra le filiere sinergiche.
- Attori, risorse e attività in un sistema territoriale sono entità strettamente interconnesse: la loro stessa natura è fortemente influenzata dalle dinamiche di reciproca interazione che si sviluppano nel tempo sul territorio.
- Le potenzialità competitive e l'affermazione sui mercati internazionali delle imprese di un territorio sono dunque fortemente legate al modo in cui si manifestano concretamente queste interazioni.
- In ogni contesto geografico, le relazioni tra gli attori rappresentano un aspetto assolutamente primario, poiché influenzano fortemente le dinamiche sociali e la competitività delle attività economiche realizzate al suo interno: ciò è ancora più vero nel caso della filiera nautica del Lazio, grazie alle numerose interazioni potenziali con le altre attività produttive presenti localmente.

Finito di stampare nel mese di aprile 2010
presso DigitaliaLab srl
Via Giacomo Peroni, 130 - 00131 Roma - Tel. 06 27800551 - Fax 06 27800554
www.digitalialab.it e-mail info@digitalialab.it