

Diagnosi della capacità competitiva delle PMI sui mercati internazionali: ideazione e sperimentazione di un software innovativo[♦]

LEA IAIA^{*}, AMEDEO MAIZZA¹

Abstract

Obiettivi. *Il lavoro si prefigge di individuare una metodologia di analisi dei mercati esteri, nonché i criteri per monitorare le capacità interne dell'impresa, al fine di delineare un modello di valutazione che possa fornire le linee guida per l'elaborazione di una corretta strategia di internazionalizzazione basata sul Web. A tal proposito, nel paper si propone un'applicazione dello stesso modello al settore enoturistico pugliese, il quale oggi riveste un ruolo importante nel novero dell'offerta turistica pugliese (si pensi che la Puglia rientra tra le "Ten best wine tourism destinations 2013" selezionate dalla rivista americana Wine Enthusiast).*

Metodologia. *Il paper si articola in tre step: 1) review della letteratura in tema di orientamento ai mercati esteri delle piccole e medie imprese (PMI); 2) analisi e selezione dei mercati obiettivo; 3) perfezionamento e sperimentazione di un software finalizzato all'autodiagnosi di competenze, con precipuo riferimento ai processi di internazionalizzazione delle PMI.*

Risultati. *La ricerca ha consentito di individuare un modello di analisi utile per conoscere i mercati/Paese verso i quali indirizzare idonee strategie di incoming enoturistico per le PMI del settore.*

Limiti della ricerca. *L'indagine ha interessato un ridotto campione di imprese (che quindi non permette una ottimale generalizzazione dei risultati), sul quale si è sperimentato il modello di analisi ed il software in esame.*

Implicazioni pratiche. *L'ambito di osservazione (enoturismo) risulta essere non particolarmente analizzato negli studi manageriali, malgrado costituisca una valida opportunità di diversificazione settoriale. Il lavoro ha consentito, inoltre, il perfezionamento di un software (denominato Minerva) innovativo per finalità e progettazione.*

Originalità del lavoro. *Il modello di screening dei mercati e l'applicativo informatico possono essere considerati un utile strumento per valutare e stimolare il potenziale manageriale delle PMI.*

Parole chiave: *screening mercati esteri; enoturismo; competitività innovativa*

Objectives. *The work aims to identify the most appropriate methodology for foreign markets analysis, as well as the criteria for monitoring the internal capabilities of the company, in order to identify an evaluating model for achieving a correct internationalization strategy in the Web. In this regard, the paper proposes an application of this model to the Apulian wine tourism, which today plays an important role in its tourism offer (Apulia has been named one of the world's "Top 10 wine travel destinations of 2013" by US magazine Wine Enthusiast).*

Methodology. *The paper is articulated in three steps: 1) literature review on foreign market orientation for small and medium-sized enterprises (SMEs); 2) analysis and selection of target markets; 3) perfecting and testing of a software package aimed at self-diagnosis of the SMEs skills, with primary reference to their internationalization processes.*

Findings. *The research has identified an analytical model, useful for SMEs belonging to the wine tourism sector in order to know the markets/Country in which to address appropriate incoming strategies.*

Research limits. *The survey involved a small sample of companies (so it does not allow an optimal generalization of the results) on which the analysis model and the software in question has been tested.*

Practical implications. *The scope of observation (wine tourism) appears not to be particularly researched in managerial studies; despite this, it can constitute an appreciable opportunity for the sectorial diversification. The work has also allowed the perfection of a software package, called Minerva, which is innovative for design and purpose.*

[♦] Benchè il presente lavoro derivi da una condivisione degli autori, i paragrafi 2, 3 e 4 sono da attribuirsi a Lea Iaia, mentre i paragrafi 1 e 5 sono a cura di Amedeo Maizza.

Il lavoro qui esposto rientra nell'ambito del progetto di ricerca "Isco - Innovative Services To Strengthen Cooperation And Internationalization Between Smes In The Field Of Agro-food Industry" finanziato dall'European Territorial Cooperation Operational Programme "Greece-Italy" 2007-2013.

^{*} Dottoranda di ricerca in *Economia aziendale*, XXVII Ciclo, Università del Salento
e-mail: lea.iaia@unisalento.it

¹ Professore Ordinario di *Economia e gestione delle imprese* – Università del Salento
e-mail: amedeo.maizza@unisalento.it

Originality of the study. *The screening model of markets and the software package can be considered as a useful tool to assess and stimulate the managerial potential of SMEs.*

Key words: *foreign market screening; wine tourism; innovative competitiveness*

1 Obiettivi e metodologia della ricerca

La possibilità di un'impresa di entrare in un mercato estero comporta l'attivazione di un percorso di screening che, partendo da un insieme di mercati, porti alla selezione di quelli ritenuti potenziali, perché in linea con: le specificità del prodotto offerto, le caratteristiche dell'impresa e le aspettative del management aziendale.

Partendo da tale presupposto, il lavoro si prefigge di individuare un'ideale metodologia di analisi dei mercati esteri, nonché i criteri per monitorare le capacità interne dell'impresa, al fine di perseguire una corretta strategia di internazionalizzazione attraverso il Web. L'ambito scelto per l'applicazione della metodologia proposta – ovvero l'enoturismo (cfr. box in calce) – scaturisce da specifici interessi di ricerca (anche connessi a precipue progettualità in corso) nonché dagli attuali trend di mercato, i quali mostrano l'affermarsi della “destinazione Puglia” -da sempre terra vocata all'enologia, oggi in forte ascesa qualitativa- come meta ideale per i turisti del vino; a conferma di ciò, la rivista americana *Wine Enthusiast*², che ogni anno stila la classifica delle “*Ten best wine tourism destinations*”, annovera nella classifica del 2013 un'unica destinazione italiana come meta enoturistica da scoprire: la Puglia.

Il fenomeno del wine tourism

L'enoturismo, fenomeno in forte ascesa, è definito da Hall e Macionis (1998) come “*visitation to vineyards, wineries, wine festivals and wine shows for which grape wine tasting and/or experiencing the attributes of the grape wine region are the prime motivating factors for visitors*”.

Il fenomeno può considerarsi sotto diverse prospettive (Getz, 2000; Sparke, 2007): i) delle destinazioni turistiche che vogliono indirizzarsi all'enoturismo, in questo caso si concretizza nella elaborazione ed implementazione di una nuova strategia *wine-related*; ii) degli operatori appartenenti alla filiera vitivinicola (produttori, distributori, dettaglianti), per i quali rappresenta la possibilità di intercettare nuovi segmenti di clientela; iii) dei consumatori di vino, per cui il *wine tourism* si traduce in un differente comportamento di consumo turistico.

A seconda della prospettiva adottata, infatti, è possibile definire e qualificare l'enoturista con riferimento sia all'intensità della motivazione *wine-related* (alta-bassa) associata al viaggio, che al grado di “*esperienzialità*” che egli instaura con l'elemento “vino” (Charters, Ali-Knight, 2002).

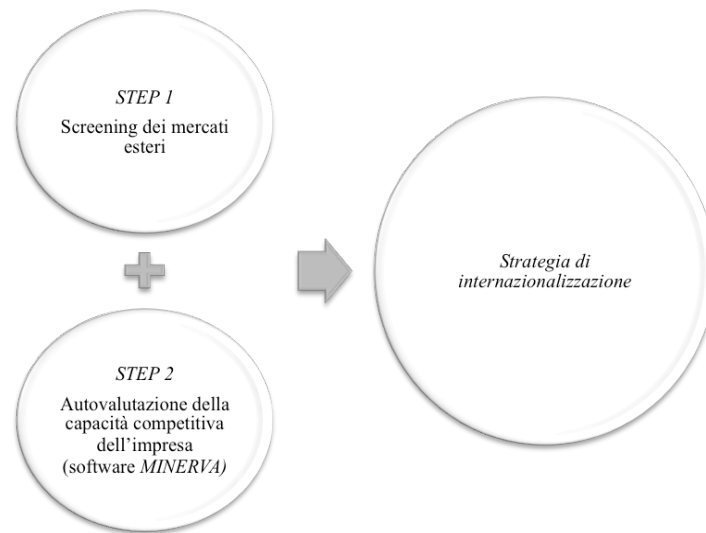
La prima dimensione, costituita dall'intensità della motivazione *wine related*, descrive un turista che: i) non sceglie *a priori* la propria vacanza in relazione ad elementi inerenti al prodotto “vino”, ma ne fruisce durante il soggiorno, per via della loro presenza nell'offerta enoturistica di destinazione; ii) individua la meta di viaggio in via quasi esclusiva sulla base di una specifica offerta “enoturistica” di destinazione.

Nella seconda dimensione, invece, il grado di *esperienzialità* oscilla da un livello quasi nullo associato alla semplice attività di acquisto del vino da parte dell'enoturista ad un livello massimo associato allo svolgimento di una serie di attività tese ad acquisire sempre crescenti elementi di conoscenza sull'universo “vino”, vivere esperienze *wine based*, definire forme e modalità per condividere le conoscenze acquisite e le esperienze maturate.

Qui di seguito si riporta una schematizzazione del percorso di analisi seguito (Fig. 1).

Fig. 1: La metodologia proposta

² Per approfondimenti: <http://www.winemag.com/>

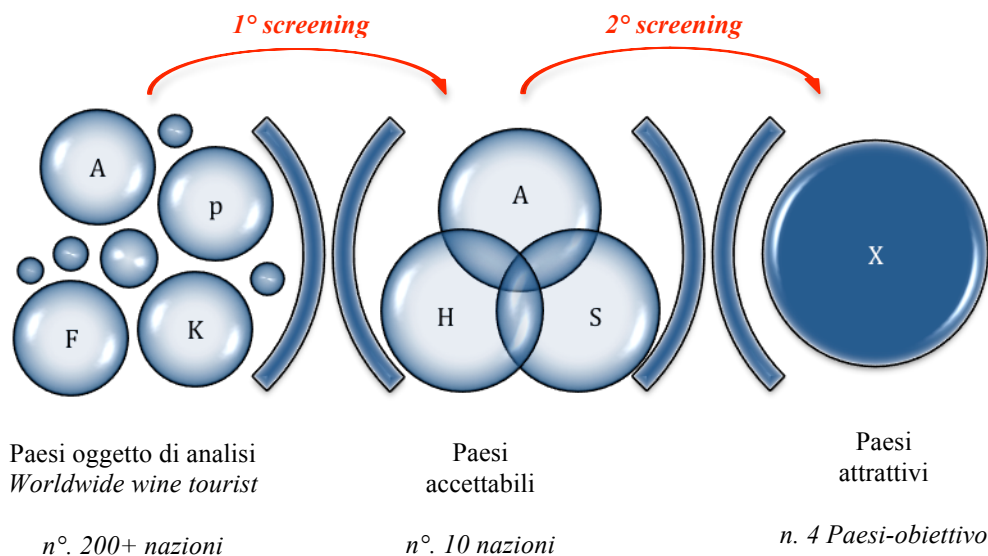


Fonte: ns. elaborazione

Nello specifico, il primo step di analisi mira all'individuazione dei Paesi-obiettivo per l'offerta aziendale, ovvero dei mercati potenzialmente aggredibili dall'impresa, attraverso due livelli di screening (cfr. Fig. 2):

1. Studio dei "Wine traveller", ovvero identificazione delle nazionalità di provenienza degli enoturisti (le prime cinque, in termini di flussi generati nelle destinazioni indagate) per ciascuna delle "Ten Best Wine Destination" elette da TripAdvisor, con l'obiettivo di individuare le prime 10 nazionalità dei turisti (provenienza enoturisti nelle destinazioni indagate – frequenza cumulata) che viaggiano spinti da una motivazione enoturistica;
2. Valutazione dell'attrattività dei Paesi secondo i seguenti criteri:
 - *Attrattività generica*, studio degli indicatori macroeconomici e del grado di apertura del Paese;
 - *Attrattività specifica/settoriale*, analisi dei comparti annoverati nella filiera enoturistica: settore vinicolo e turistico;
 - *Accessibilità*, possibilità e propensione degli enoturisti ad interagire con Web e Social Network.

Fig. 2: Percorso di screening dei mercati esteri



Fonte: ns. elaborazione

Per il secondo step (analisi interna per la definizione del percorso strategico di internazionalizzazione web based) nel presente lavoro si è proceduto con la sperimentazione di un software, denominato *Minerva*, del quale si darà un approfondimento nel prosieguo, il cui intento è proprio quello di indagare le competenze, le risorse e le capacità che l'impresa possiede in tre diversi ambiti:

- *Dinamiche del mercato target*, dedicato all'individuazione delle variabili ambientali e di mercato maggiormente significative per operare efficacemente nei contesti internazionali (analisi macro);
- *Approccio all'internazionalizzazione*, finalizzato a misurare l'attenzione che l'impresa dedica all'analisi delle dinamiche di settore e allo studio del mercato estero in cui intende operare (analisi meso);
- *Orientamento sistemico*, relativo alla valutazione della presenza, all'interno dell'impresa, delle condizioni necessarie per l'emersione di un sistema (analisi micro).

Le informazioni ricavate nei due step del percorso metodologico pocanzi illustrato, nonché la valutazione del trade-off fra le stesse, costituiscono il punto di partenza per la formulazione di una strategia di espansione che possa portare l'impresa a conquistare i mercati esteri partendo dalla comunicazione su Internet.

2 Lo screening dei mercati esteri: principi teorici e prassi applicative

L'orientamento ai mercati esteri richiede un'oculata pianificazione strategica, che conduca allo sviluppo internazionale in funzione delle opportunità di mercato, ovverosia dell'esistenza, nei Paesi target, della compatibilità tra potenziale di domanda e prodotto aziendale (Valdani E., Bertoli G., 2010; Guerini C., 1997a, 2005b). L'identificazione di tali occasioni e la conseguente scelta degli spazi da sfruttare assumono, pertanto, elevata importanza per le imprese, poiché costituiscono i pilastri su cui si fonda il processo di formulazione della strategia di marketing internazionale.

L'espansione di un'azienda nel mercato estero è un processo che porta con sé una serie di criticità attinenti non solo al metodo con cui vengono individuati e scelti il mercato obiettivo ed il target di clientela, punto cruciale nella definizione della strategia di internazionalizzazione, ma rinvenibili già a monte del processo, nella fase di raccolta delle informazioni necessarie allo screening dei mercati. Accade non di rado, infatti, che le aziende abbiano difficoltà a reperire dati sia primari che secondari su determinati mercati, oppure che il management non sia nelle condizioni di valutarne l'attendibilità.

Nonostante le problematiche riscontrabili, le opportunità legate all'operare oltre confine sono tali da spingere le imprese ad avviare processi di espansione seguendo percorsi non sempre rispondenti a principi di pianificazione strategica: la scelta dei mercati di sbocco, infatti, deve essere frutto di screening accurati, finalizzati alla definizione della cd. triade prodotto-mercato-Paese (Guerini, 1997, p. 403), con la quale si cerca la miglior collocazione dell'offerta aziendale (*prodotto*) per rispondere alle esigenze di un preciso target di clientela (*mercato*) al di fuori dei confini nazionali (*Paese*).

A tal proposito, è possibile distinguere due diverse tipologie di approcci adottati dall'impresa per avviare il processo di analisi che condurrà alla selezione dei mercati verso cui internazionalizzarsi:

1. approccio non strutturato,
2. approccio strutturato.

Con l'*approccio non strutturato* l'impresa basa le proprie decisioni su di uno stimolo proveniente dall'esterno, ovverosia scegliendo di operare all'estero seguendo strategie *leggere* (Dematté, Peretti, 2003), in modo *reattivo*; ciò accade sovente quando l'impresa diventa *follower* di un concorrente, nel tentativo di replicarne il successo, o risponde alla richiesta di un *local consumer* interessato. In altre parole, il criterio assunto per scegliere di esportare è spesso frutto di una

“strategia emergente” (à la Mintzberg; Mintzberg, 1987, p. 68), per via delle difficoltà di cui innanzi, ed è rinvenibile in uno dei primi approcci impiegati nella selezione dei mercati esteri (il cd. approccio *SLEPT*, che fonda l’analisi del contesto sugli aspetti *sociale, legale, economico, politico e tecnologico* di un Paese – Doole e Lowe, 2004, p. 7, -, inducendo le imprese a valutare e selezionare i mercati esteri in termini di “affinità culturale”, quindi considerando conseguentemente il “rischio-Paese”) (Fornari, 1995, pp. 233-252). Nello specifico, il primo criterio attiene alla “distanza psichica”, ovvero al differenziale esistente negli ambiti socio-economico, linguistico, formativo e religioso del Paese di origine dell’impresa ed il Paese di destinazione dell’offerta. A ciò si aggiunge la percezione che l’impresa ha del nuovo mercato di sbocco e la sua somiglianza con i mercati in cui essa è presente, giacché il “rischio Paese” viene avvertito in misura inversamente proporzionale all’affinità posseduta con il Paese oggetto di indagine, ovvero tanto più elevate sono le similarità, tanto più contenuto può essere il rischio assunto per l’attività economica.

La diretta conseguenza dello sforzo di contenere il rischio sostenuto nell’intraprendere il processo di espansione ha spesso portato le imprese a rivolgersi a mercati poco distanti dal proprio, agevolando le scelte di marketing internazionale in fase di elaborazione e di implementazione (Fornari, 1995, pp. 233-235).

Al contrario, l’*approccio strutturato* prevede un percorso di screening articolato su differenti step di osservazione, che mira all’identificazione dell’esistenza di un Paese obiettivo, invero di un mercato potenziale per il prodotto aziendale; ciò avviene seguendo criteri oggettivi ben definiti che portino l’impresa alla scelta ottimale in considerazione della relazione prodotto-mercato-Paese innanzi citata.

Muovendo dai dati macro, l’approccio strutturato approfondisce il contesto distributivo e di consumo, per fornire informazioni utili nel percorso successivo di pianificazione strategica. Ovviamente, la bontà di un percorso di screening è strettamente correlata all’attendibilità ed alla profondità dei dati utilizzabili, ragione per cui risulta indispensabile l’individuazione di fonti in grado di supportare il processo di analisi, selezione e scelta dei mercati obiettivo. A tal proposito, di seguito si riportano i parametri oggetto del processo di scelta, così come individuati in modo pressoché univoco dalla letteratura sul tema di analisi dei mercati esteri³:

1. *attrattività del Paese*, ovvero valutazione del potenziale esistente in via:
 - generica (cd. *attrattività generica*), con riferimento a macro-variabili che descrivono i principali aspetti economici, demografici, geografici e territoriali, personalizzabili a seconda della strategia di internazionalizzazione che l’impresa intende intraprendere;
 - specifica (cd. *attrattività specifica*), la quale prevede la conoscenza delle caratteristiche competitive delle imprese operanti sul Paese indagato, anche al fine di individuare eventuali vuoti di mercato.;
2. *accessibilità del Paese*, intesa come condizioni di accesso al mercato, invero limitazioni, rappresentate dalle barriere all’entrata presenti sul mercato in esame.

La contestuale lettura delle informazioni derivanti dall’analisi dell’attrattività (generica e specifica) e dell’accessibilità dei mercati consente di costruire una matrice di posizionamento dei mercati obiettivo esaminati (Fig. 3).

Fig. 3: La matrice di selezione dei Paesi

³ Tra gli altri si veda: Guerini C., “La selezione e la valutazione dei mercati esteri”, *Micro e Macro Marketing*, n. 3, Dicembre 1997, Valdani E., Bertoli G., *op. cit.*, p. 94-96, Marino V., *Il governo dell’impresa nella prospettiva sistemica delle relazioni internazionali*, Franco Angeli, 2005, p. 115-123, Pellicelli G., *Il marketing internazionale*, Etas Libri, 2007, p. 62-64. Appare interessante citare altresì il Fornari, il quale individua due livelli complementari di analisi:

1. *approccio macroeconomico*, finalizzato all’identificazione delle “potenzialità teoriche e generali” dei Paesi selezionati;
2. *approccio microeconomico*, incentrato sull’emersione di “concrete e specifiche” opportunità rinvenibili negli stessi, in linea con le caratteristiche del proprio prodotto. (Fornari D., “La selezione dei mercati esteri nelle strategie di marketing internazionale”, in *Micro e Macro Marketing*, n. 2, Agosto 1995, p. 245).

<i>Accessibilità</i>	<i>Alta</i>	<i>Paesi da selezionare</i> (4)	<i>Paesi ad elevata priorità</i> (1)
	<i>Bassa</i>	<i>Paesi da escludere</i> (3)	<i>Paesi da conquistare</i> (2)
		<i>Bassa</i>	<i>Alta</i>
		<i>Attrattività</i>	

Fonte: Fornari D., “La selezione dei mercati esteri nelle strategie di marketing internazionale”, in *Micro e Macro Marketing*, n. 2, Agosto 1995, p. 247.

Come si evince dalla Fig. 1, gli attributi identificati per ogni mercato fanno sì che i Paesi assumano diverse collocazioni nella matrice su riportata, configurandosi come: “Paesi ad elevata priorità” (quadrante 1), poiché in essi esistono ottime opportunità di mercato - ritenuto facilmente penetrabile per via delle basse barriere all’entrata -, perseguibili in un arco temporale contenuto; “Paesi da conquistare” (2), in cui, benché persista la presenza di condizioni attrattive per l’impresa, si dovrà valutare lo sforzo richiesto per ottenere e mantenere la posizione competitiva desiderata nel mercato-obiettivo (ciò a causa delle elevate barriere all’ingresso, le quali assumono un doppio ruolo per l’impresa: la dissuadono ad entrare nell’arena competitiva e, in caso di successo, la difendono dagli aspiranti *competitor* del settore); “Paesi da selezionare” (3), raggiungibili agevolmente e caratterizzati da modeste possibilità di mercato, sfruttabili solo in caso di eccesso di risorse dell’impresa; “Paesi da escludere” (4), da non considerare - almeno nel periodo che immediatamente segue il momento dell’analisi - nel novero dei possibili mercati verso cui indirizzarsi, poiché non sussistono condizioni favorevoli di alcun tipo.

3 L’analisi del mercato obiettivo per le organizzazioni Wine Tourism Web-Based

Allo stato attuale, non vi sono indagini utili a desumere con relativa certezza le *best wine tourism destination*, ciò a causa sia dell’assenza di fonti ufficiali che abbiano effettuato una disamina generica del contesto globale, sia dello scarso aggiornamento dei dati riferibili. Va altresì considerato come il fenomeno *wine tourism* sconti una fisiologica difficoltà conoscitiva legata all’individuazione della ragione del viaggio, poiché non sempre la motivazione enologica risulta essere l’unica. Al fine di delineare i caratteri dell’offerta del settore enoturistico nel panorama internazionale, quindi, sono stati analizzati diversi siti specializzati in turismo e/o enoturismo. Si sono così raccolti i pareri degli enonauti, generalmente esperti conoscitori di vini e territori, usufruendo dell’unico strumento in grado di offrire un aggiornamento in tempo reale, ovvero il Web.

Tale logica ha richiesto l’analisi di innumerevoli informazioni, più o meno rilevanti, fra le quali, per consistenza dell’universo di riferimento, numerosità delle opinioni raccolte e relativa attendibilità delle indicazioni fornite, si è considerato uno studio di TripAdvisor⁴ (*1° screening*, Fig. 3) condotto utilizzando i feedback ricevuti dagli utenti in merito alle mete enoturistiche internazionali maggiormente favorite ed apprezzate. Dal sondaggio proposto agli iscritti alla *community* è emerso che la destinazione preferita dagli enoturisti di TripAdvisor è Bordeaux, in

⁴ TripAdvisor è ad oggi il principale website al mondo dedicato ai viaggi; esso costituisce, invero, un “contenitore” di informazioni presunte veritiere per numerosità e frequenza di recensioni inserite da “veri viaggiatori” – come vengono definiti gli utenti di TripAdvisor sul sito stesso. *ComScore Media Metrix Worldwide*, nell’agosto 2010, ha stimato un traffico utenti di 50 milioni di visitatori ogni mese, grazie ai 18 portali appartenenti al TripAdvisor® Media Network. I siti collegati al marchio TripAdvisor™ contano oltre 20 milioni di iscritti e 45 milioni di recensioni e opinioni pubblicate on-line, con un traffico utenti di 40 milioni di visitatori mensili, rappresentando così la più importante community di viaggiatori per vastità del bacino di utenza e presenza diffusa in 27 Paesi del globo. Per approfondimenti: <http://www.tripadvisor.it>.

Francia, località che dà il nome all'altrettanto rinomato vino. Segue la Napa Valley, in California, contea nota per la sua famosa produzione vinicola, quindi, la Toscana, la regione italiana più rinomata al mondo per la qualità e la varietà dei vini prodotti. Di seguito, si riporta un quadro sinottico con la classifica completa delle prime dieci mete scelte dai turisti del vino (Tab. 1).

Tab. 1: Le destinazioni dell'enoturismo mondiale secondo i cyber utenti di TripAdvisor

RANKING	LUOGO
1	Bordeaux, Francia
2	Napa Valley, California
3	Toscana, Italia
4	Champagne-Ardenne, Francia
5	Barossa Valley, Australia
6	La Rioja, Spagna
7	Sonoma Valley, California
8	Valle Central, Cile
9	Stellenbosch, Sud Africa
10	Marlborough, Nuova Zelanda

Fonte: ns. elaborazioni su dati TripAdvisor

Quanto innanzi riportato rappresenta l'inizio di un percorso che ha richiesto una specifica disamina del settore enoturistico riferito a ciascuna Destinazione/Paese, al fine di verificare la provenienza dei principali *wine traveller*⁵ (2° screening, Fig. 2). La Tabella 2 sintetizza il dato aggregato delle prime cinque nazionalità di origine dei turisti stranieri (per ogni destinazione indicata in Tabella 1)⁶; la frequenza, riportata nella terza colonna, indica quante volte nelle dieci

⁵ A tal proposito, si riepilogano le fonti impiegate:

- Francia:** Atout France, *Tourisme et vin : les clientèles françaises et internationales, les concurrents de la France. Comment rester compétitif?*, Marketing touristique, 2010;
- Italia:** Censis Servizi Spa e Città del Vino, *VIII Rapporto annuale – Osservatorio sul turismo del vino in Italia*, Febbraio 2010; Unioncamere-Isnart, *Impresa turismo 2010*, Febbraio 2010;
- Australia:** Tourism Research Australia – Department of Resources, Energy and Tourism, *Snapshots 2009. Food and wine tourism in Australia*, Agosto 2010 (per approfondimenti: <http://www.ret.gov.au/tra>);
- Spagna:** Rutas Vino de España – ACEVIN, *Análisis Visitantes Bodegas Rutas del Vino 2009*, 2010 (per approfondimenti: <http://www.wineroutesofspain.com>);
- California:** MKF Research LLC, *Economic Impact of California Wine 2008*, 2009 (per approfondimenti: <http://www.wineinstitute.org/resources/pressroom/120720060>); California Travel & Tourism Commission, *California Tourism Highlights. 2009 Data*, 2010 (per approfondimenti: <http://tourism.visitcalifornia.com>);
- Cile:** OECD, *OECD Tourism trend and policies 2010*, 2010; Dati Chilevid 2006 in Martin H. Kunc, *A Review of the Development of Wine Tourism in Chile*, School of Business, Universidad “Adolfo Ibañez”, Santiago, Chile. Paper presentato al Fourth International Conference of the Academy of Wine Business Research - Siena, 17-19 Luglio 2008;
- Sud Africa:** South African Tourism Strategic Research Unit, *Annual Report South African Tourism 2009*, 2010 (per approfondimenti: www.southafrica.net); Conningarth Economists, *South African Wine Industry Information and Systems (SAWIS), Macro-economic Impact of the Wine Industry on the South African Economy. Final Report*, December 2009; Dimitri Tassiopoulos, Nancy Nuntsu and Norbert Haydam, *Wine Tourists in South Africa: A Demographic and Psychographic Study*, Journal Wine of Research, 2004;
- Nuova Zelanda:** Ministry of Tourism, *Tourism Sector Profile – Tourist activities and wine tourism in New Zealand*, September 2009 (per approfondimenti: <http://www.tourismresearch.govt.nz>); Helen Krasner, *An Introduction to Adventure Travel How to Plan Your First Adventure Holiday in a Foreign Country*, 2009 (per approfondimenti: <http://www.suite101.com/content/an-introduction-to-adventure-travel-a117249>).

⁶ Per ogni singolo Paese appartenente alla classifica di TripAdvisor, sono state inserite in un foglio di calcolo le prime cinque nazionalità degli enoturisti che vi hanno fatto visita. Al termine della disamina delle predette destinazioni, è stato effettuato il calcolo delle frequenze cumulate per ogni nazionalità dei turisti del vino emersa dall'analisi, come da Tab. 2. Nel caso del Sud Africa e della Spagna, a causa della carenza di dati a disposizione, sono state considerate rispettivamente due e quattro nazionalità di provenienza.

destinazioni considerate sono stati presenti gli enoturisti del Paese di riferimento (ad esempio, gli enoturisti del Regno Unito hanno visitato ben sei delle dieci *wine destination*).

Tab. 2: Classifica dei principali Paesi di provenienza degli enoturisti internazionali

PAESE		FREQUENZA	PAESE		FREQUENZA
I	Regno Unito	6	X	Belgio	1
II	Germania	5	XI	Bolivia	1
III	Stati Uniti	5	XII	Brasile	1
IV	Francia	3	XIII	Canada	1
V	Australia	2	XIV	Cina	1
VI	Giappone	2	XV	Nuova Zelanda	1
VII	Paesi Bassi	2	XVI	Perù	1
VIII	Argentina	1	XVII	Singapore	1
IX	Austria	1	XVIII	Sud Corea	1

Fonte: ns. elaborazioni

I Paesi di origine dei turisti del vino complessivamente considerati sono 18: il primo è il Regno Unito (frequenza pari a sei), seguito da Germania e Stati Uniti (entrambi hanno frequenza pari a cinque). In altri termini, può dirsi che negli Stati appena elencati esiste un turismo *outbound* con un'elevata propensione ai viaggi con motivazione enoturistica, poiché presenti, rispettivamente, in sei (Regno Unito) e cinque (Germania e Stati Uniti) delle dieci destinazioni enoturistiche di eccellenza indagate⁷ (Francia, California, Italia, Australia, Spagna, Cile, Sud Africa, Nuova Zelanda). La presenza di aree geograficamente lontane dai luoghi di origine e collocate in parti del mondo differenti e distanti fra loro è sintomo di una forte motivazione alla base del viaggio (cioè sull'ovvia considerazione per cui nel turismo *pleasure* la scelta di una destinazione distante è positivamente correlata al desiderio di visitare il luogo meta di viaggio; Crompton, 1979). Anche la Francia rivela un buon posizionamento con tre frequenze; a seguire vi sono Australia, Giappone e Paesi Bassi (due frequenze).

In tal modo, si sono potuti individuare sette su dieci mercati potenziali, ciò per via della bassa rilevanza degli ultimi undici Paesi indicati (frequenza pari a uno), che non consente di operare una scelta obiettiva. Appare coerente con lo scopo perseguito, pertanto, selezionare i restanti tre mercati potenzialmente penetrabili ricorrendo al confronto fra i dati riportati nella Tab. 2 e la classifica delle nazionalità degli enoturisti internazionali presenti in Italia, ovvero: olandesi (14,6%), tedeschi (9,4%), austriaci (6,2%), francesi (5,9%), britannici (5,3%), statunitensi (4,4%), spagnoli (3,8%), giapponesi (2,8%) e svizzeri (1,7%) (Unioncamere-Isnart, 2010). La conclusione cui si perviene appare interessante: la nazionalità degli enoturisti che raggiungono l'Italia è analoga a quella di coloro che viaggiano per il mondo (nel caso in esame, Francia, Australia, Spagna, California, Cile, Sud Africa e Nuova Zelanda) per conoscere nuovi territori e culture della tradizione vinicola.

In definitiva, l'approfondimento dei mercati ritenuti potenzialmente idonei agli scopi preposti ha riguardato i dieci Paesi di seguito elencati, secondo un ordine meramente alfabetico:

- a. Australia,
- b. Austria,
- c. Francia,
- d. Germania,
- e. Giappone,
- f. Paesi Bassi,
- g. Regno Unito,
- h. Spagna,
- i. Stati Uniti,

⁷ Si tenga conto che a Francia e California corrispondono, rispettivamente, due destinazioni (Bordeaux e Champagne-Ardenne per la prima, Napa Valley e Sonoma Valley per la seconda; cfr. Tab. 1), quindi il numero complessivo delle destinazioni è dieci, sebbene in parentesi possano esserne conteggiate otto.

j. Svizzera.

Stilato l'elenco dei Paesi che rispondono ai criteri applicati per operare il primo screening, si è proceduto alla stima del mercato potenziale esistente.

3.1 Analisi dell'attrattività

Al fine di operare una selezione finalizzata ad individuare l'"attrattività relativa" dei Paesi – *firm-specific* (Guerini, 2005) –, si rende necessario un secondo livello di screening volto alla valutazione dei mercati esteri, con l'intento di stimare la domanda potenziale. A tal proposito, è stato elaborato un modello per il *ranking* delle nazioni composto dalle variabili ritenute maggiormente descrittive dei mercati, così da far emergere le opportunità ed evidenziare il grado di attrattività ivi presenti, consentendo l'eliminazione delle nazioni ritenute non appropriate rispetto agli obiettivi iniziali.

Gli attributi scelti per la valutazione dell'attrattività dei Paesi possono essere declinati per categorie e puntualmente descritti secondo il seguente schema⁸:

1. *attrattività generica*
 - a. analisi dei principali indicatori macroeconomici (reddito pro-capite, tasso di inflazione, propensione al consumo, tasso di variazione del PIL) per la comprensione del quadro economico nazionale e della capacità di consumo che connota la popolazione;
 - b. studio del grado di apertura del Paese mediante i dati relativi al commercio internazionale ed agli investimenti esteri, con un particolare focus sull'interscambio con l'Italia;
2. *attrattività specifica/settoriale*
 - a. settore vinicolo (produzione e consumo nazionale, consumo medio pro-capite, import-export enologico con l'Italia), al fine di approfondire il comportamento del consumatore nazionale di vino ed il grado di apprezzamento del prodotto italiano nel contesto indagato;
 - b. turismo *outgoing* (totale partenze dei viaggiatori, propensione ai viaggi, ruolo della destinazione Italia sul totale partenze, propensione ai viaggi in Italia, presenze ed arrivi in Italia, permanenza media e presenze in Puglia), variabile intesa quale attitudine dei turisti a viaggiare ed esame delle loro preferenze inerenti la destinazione Italia;
3. *accessibilità*, propensione all'utilizzo del Web⁹ (indice di penetrazione dell'utenza sul totale della popolazione) e dei Social Network (indice di penetrazione dell'utenza di Facebook¹⁰), ovvero predisposizione all'impiego della Rete come canale per l'ottenimento di informazioni necessarie e socializzazione con altri user.

In altri termini, l'offerta enoturistica dovrebbe indirizzarsi verso mercati in possesso di una situazione economica generale positiva (valutazione dell'*attrattività generica* del Paese) o, alla luce della recente crisi economica mondiale, in fase di recupero. Tenuto conto che l'offerta proposta concerne l'enoturismo pugliese, è stato enfatizzato il ruolo dei settori turistico e vitivinicolo dei vari

⁸ I contenuti sono organizzati utilizzando il modello proposto, da ultimo, in: Valdani E., Bertoli G. (2010), *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano.

⁹ Ciò ricordando che il presente lavoro si basa sulla definizione di una strategia competitiva per i mercati esteri incentrata precipuamente sulla comunicazione via Web.

¹⁰ L'*University of Missouri School of Journalism* ha condotto uno studio basato sull'osservazione del comportamento di un gruppo di utenti durante la navigazione su Facebook, per un limitato periodo di tempo. È stato dimostrato che l'utilizzo di Facebook si caratterizza per una serie di transizioni: la *navigazione generica*, intesa quale visita dell'homepage e dei profili senza un'intenzione specifica; la *ricerca sociale*, ovvero, la ricerca di un'informazione particolare su una persona, un prodotto, un gruppo o un evento. In altri termini, la navigazione iniziata a scopo ludico, si trasforma in un'indagine vera e propria, con un obiettivo preciso, perseguito mediante la ricerca di ulteriori dettagli ritenuti interessanti o rilevanti. Fonte: University of Missouri-Columbia. *The joy is in the social hunt: Facebook users more engaged emotionally when conducting specific searches*. ScienceDaily, 27 Aprile 2010 (per approfondimenti: <http://www.sciencedaily.com/releases/2010/04/100423113735.htm>).

Paesi (valutazione dell'*attrattività specifica* del Paese). Infine, è stata osservata la predisposizione all'utilizzo di Internet, unico canale commerciale impiegato per arrivare agli enoturisti.

Di seguito si riporta un esempio di scheda Paese contenente i dati necessari all'analisi proposta (Tab. 3).

Tab. 3: Scheda Paese dell'Australia

INFORMAZIONI GENERALI		Fonte
Collocazione geografica	Oceania	a
Moneta	Dollaro australiano (AUD)	a
Superficie (kilometri quadrati)	7.692.300	a
Popolazione	22.157.065	a
Capitale (popolazione)	Canberra (333.000)	a
INDICATORI MACROECONOMICI		Fonte
Reddito Procapite	€ 26.967	a
Tasso di inflazione	1,8%	a
Propensione al consumo	94,9%	b
Tasso disoccupazione	5,7%	a
Tasso di variazione del PIL	0,9%	a
Previsione di crescita PIL per il 2010	2,0%	a
PRINCIPALI SETTORI PRODUTTIVI**		Fonte
Agricoltura	3,20%	a
Settore manifatturiero	11,10%	a
Edilizia	7,50%	a
Estrattivo/minerario	5,30%	a
Settore terziario	72,80%	a
COMMERCIO INTERNAZIONALE*		Fonte
Totale import -mld-	€ 64,53	a
Totale export -mld-	€ 68,00	a
Saldo Bilancia Commerciale -mld-	€ 3,47	a
Principali prodotti importati	Macchinari; apparati elettrici, oli combustibili e derivati del petrolio (-32%); medicinali e lavorati in acciaio (in aumento); motoveicoli (-40%); autovetture, in particolare quelle con cilindrata inferiore a 1.000 cc. (+22,7%) e fino a 1.500 cc. (+7%)	a
Principali prodotti esportati	Materie prime e prodotti agricoli (in particolare, carbone bituminoso e per uso industriale) (+56%) soprattutto verso i mercati asiatici; gas naturale (+26%) e ferro (+34%); metalli preziosi, in particolare oro, perle e diamanti (in aumento)	a
Principali partner commerciali -Paesi Fornitori-	Asia (52%), in particolare Cina (17%; +12%), Giappone (8,1%), Singapore(5,7%), Thailandia (5,4%), Malesia (3,7%), Corea del Sud (3,3%); USA (11,8%, secondo esportatore nel Paese); Europa (oltre 21%), in particolare Germania (5,3%) e Regno Unito (3,4%); Nuova Zelanda (3,1%)	a
Principali partner commerciali -Paesi Clienti-	Asia (70%), in particolare Cina (21,2%), Giappone (20,1%), Corea del Sud (7,9%), India (6,8%), Taiwan (3,3%), Singapore (2,5%), Thailandia (2%); Europa, in particolare Regno Unito (6%); USA (4,7%) e Nuova Zelanda (3,7%)	a
INVESTIMENTI ESTERI**		Fonte
Investimenti esteri -mld-	€ 256,10	a
Investimenti all'estero -mld-	€ 211,00	a
Investimenti esteri -Paesi di provenienza-	UE (33%), USA (24%), Giappone (9%)	a

Investimenti all'estero -Paesi di destinazione-	USA (39%), UE (30%)	a
INTERSCAMBIO CON L'ITALIA*		Fonte
Totale import da Italia -mld-	€ 1,62	a
Totale export verso Italia -mld-	€ 0,36	a
Saldo interscambio con l'Italia -mld-	-€ 1,26	a
INTERSCAMBIO CON L'ITALIA*		Fonte
Principali prodotti importati dall'Italia	Beni strumentali quali macchinari (in particolare, pompe ad aria compressa-compressori, macchinari per imbottigliamento, per la lavorazione della carta e per l'impacchettamento); prodotti chimici-farmaceutici (in particolare, acidi nucleici ed antibiotici); motoveicoli; montature per occhiali; arredo casa	a
Principali prodotti esportati in Italia	Carbone bituminoso (-26%); lana (-70%); cuoio e pelli (-37,7%); grano (+90%)	a
INVESTIMENTI ITALIA-AUSTRALIA**		Fonte
Investimenti italiani -mld-	€ 0,33	a
Investimenti in Italia -mld-	€ 2,30	a
Investimenti italiani -settori-	L'Italia è il 15° investitore (mln/€ 330); gli investimenti principali provengono da: Luxottica, ENI, Gruppo Parmalat ed Endemol	a
Investimenti in Italia -settori-	Il 9% del totale degli IDE in Italia deriva da investimenti diretti australiani (in particolare: assicurazioni, servizi finanziari e media)	a
SETTORE VINICOLO		Fonte
Produzione nazionale -migliaia di hl- (variazione 2006/2009)	11.710 (+11,62%)	c
Posizionamento nella classifica mondiale (market share)	6° posto (4,38%)	c
Consumo nazionale di vino -migliaia di hl- (variazione 2008/2009; variazione 2006/2009)	4.931 (+2,4%; +7,6%)	c
Posizionamento nella classifica mondiale (market share)	11° posto (2,10%)	c
Consumo medio procapite -l- (variazione 2006/2009)	23,19 (+7,6%)	c
Posizionamento nella classifica mondiale	23° posto	c
Le importazioni italiane di vino dall'Australia	Nel settore alimentare delle importazioni australiane il vino italiano, insieme ad altre bevande quali birra, acqua minerale ed aceto, ha fatto segnare un aumento del +35% (47,9 milioni di dollari australiani)	a
Le esportazioni italiane di vino in Australia	L'Australia non compare fra i principali mercati di sbocco per l'export del vino italiano	d
TURISMO OUTGOING		Fonte
Totale partenze viaggiatori australiani (variazione rispetto all'anno precedente)	5.789.000 (+6%)**	e
Propensione ai viaggi -rapporto 'numero viaggi/popolazione'x100-	26,13%	e/a
Ruolo della destinazione Italia sul totale partenze	Market share pari a 2,1%; 2ª meta europea preferita, dopo Regno Unito**	e
Propensione ai viaggi in Italia -rapporto 'numero arrivi in Italia/totale partenze dall'Australia'x100-	10,60%	f/e
Totale presenze in Italia (variazione 2008/2009; incidenza percentuale sul totale presenze in Italia)	1.572.543 (-10,9%; 1,0%)	f
Totale arrivi in Italia (variazione 2008/2009; incidenza percentuale sul totale arrivi in Italia)	613.799 (-10,2%; 1,5%)	f
Permanenza media	2,6	f
Presenze in Puglia	0,3% del totale stranieri in Puglia***	g
UTILIZZO DI INTERNET		Fonte
Indice di penetrazione -% popolazione- (variazione 2000/2010)	80,1% (+158,1%)	h

Indice di penetrazione Facebook	44,8%****	h
NOTA: Dati 2009; *Dato riferito al I semestre 2009; **Dato 2008; ***Dato 1995; ****Dato 31 agosto 2010		
Fonte:		
1 Dati OCSE, FMI, Australian Bureau of Statistic in Business Atlas 2010		
2 OECD Economic Outlook 88 database		
3 Wine Institute 2010		
4 Assoenologi 2009		
5 ICE Italia 2009		
6 Istat 2010		
7 Rapporto sul turismo in Puglia 2009		
8 Internet World Stats 2010		

La valutazione delle informazioni reperite è stata effettuata assegnando un punteggio ad ogni singola macro-categoria (sulla base di una scala pentenaria), scaturito dal confronto fra il valore medio calcolato per i dieci Paesi inizialmente prescelti¹¹ ed il singolo dato nazionale. Il voto attribuito è stato oggetto di tre livelli di ponderazione (con base al massimo pari a 100) – qui definiti a titolo esemplificativo e quindi modificabili in base all'importanza ad essi attribuiti dal valutatore – , in considerazione:

1. del differente contributo di ciascun indicatore alla quantificazione della macro categoria (es. ruolo del “reddito pro capite” nella quantificazione degli “indicatori macroeconomici”);
2. dell'apporto di ogni macro categoria nella definizione dell'attrattività/accessibilità dei Paesi (ruolo del valore “indicatori macroeconomici” nella quantificazione dell'attrattività generica”);
3. del ruolo dei diversi caratteri dell'attrattività e dell'accessibilità nella valutazione finale del mercato oggetto di analisi (contributo dell'attrattività generica” nella quantificazione dello score finale).

Ciò si è reso necessario considerando il differente contributo che gli indicatori offrono nella valutazione: i) delle singole macro categorie; ii) dell'apporto di ciascuna di esse alla costruzione dei due coefficienti di attrattività; iii) dell'apporto dei due livelli di attrattività, nonché della propensione all'uso del canale commerciale virtuale.

A titolo esemplificativo, si propone l'*evaluation form* del mercato-obiettivo Australia (cfr. Tab. 4).

Tab. 4: Evaluation form dell'Australia

	Variabili	Voto (1-5)	Peso	Valore ponderato	Voto (1-5)	Peso	Valore ponderato	Valore ponderato totale	Peso	Voto
ATTRATTIVITA' GENERICA	<i>INDICATORI MACROECONOMICI</i>							1,50	20	0,30
	Reddito Pro-capite									
	Tasso di inflazione			3		25	0,75			
	Propensione al consumo									
	Tasso di variazione del PIL									
	<i>COMMERCIO INTERNAZIONALE</i>									
	Totale import – mld									
	Totale export – mld			1		15	0,15			
	Saldo Bilancia Commerciale – mld									
	<i>INVESTIMENTI ESTERI</i>									
	Investimenti esteri – mld			1		15	0,15			
	Investimenti all'estero – mld									
	<i>RELAZIONE CON L'ITALIA</i>									
	Totale import da Italia – mld									
Totale export verso Italia – mld										
Principali prodotti importati dall'Italia			1		25	0,25				
Principali prodotti esportati in										

¹¹ Ovvero: Australia, Austria, Francia, Germania, Giappone, Paesi Bassi, Regno Unito, Spagna, Stati Uniti, Svizzera.

	<i>Variabili</i>	<i>Voto (1-5)</i>	<i>Peso</i>	<i>Valore ponderato</i>	<i>Voto (1-5)</i>	<i>Peso</i>	<i>Valore ponderato</i>	<i>Valore ponderato totale</i>	<i>Peso</i>	<i>Voto</i>			
	Italia												
	Investimenti italiani – mld												
	Investimenti in Italia – mld		1			20	0,20						
ATTRATTIVITA' SPECIFICA	<i>SETTORE VITIVINICOLO</i>												
	Produzione nazionale -migliaia di hl- (variazione 2006/2009)	2,5	15	0,38	2,40	60	1,44	2,11	80	1,69			
	Posizionamento nella classifica mondiale (market share)												
	Consumo nazionale di vino – migliaia di hl- (variazione 2008/2009; variazione 2006/2009)	2	20	0,40									
	Posizionamento nella classifica mondiale (market share)												
	Consumo medio pro-capite -l- (variazione 2006/2009)	2,5	35	0,88									
	Posizionamento nella classifica mondiale												
	Le importazioni italiane di vino dal Paese	2,5	30	0,75									
	Le esportazioni italiane di vino nel Paese												
	<i>TURISMO OUTGOING</i>												
	Totale partenze viaggiatori (variazione rispetto al precedente anno)	1,5	15	0,23	1,68	40	0,67						
	Propensione ai viaggi												
	Ruolo della destinazione Italia sul totale partenze	3	25	0,75									
	Propensione ai viaggi in Italia												
	Totale presenze in Italia (variazione anno precedente; incidenza percentuale sul totale presenze in Italia)	1	20	0,20									
	Totale arrivi in Italia (variazione anno precedente; incidenza percentuale sul totale presenze in Italia)	1	20	0,20									
	Permanenza media	2	10	0,20									
Presenze in Puglia	1	10	0,10										
ACCESSIBILITÀ	Indice di penetrazione -% popolazione- (variazione 2000/2010)		2,5			60	1,50	3,10	100	3,10			
	Indice di penetrazione Facebook (% popolazione)		4			40	1,60						
AUSTRALIA							<i>Attrattività totale</i>		1,99				
							<i>Accessibilità</i>		3,10				

Fonte: ns. elaborazioni

Tramite l'analisi condotta è stato possibile pervenire al seguente quadro di sintesi degli *score* ottenuti dalla disamina finora condotta, in termini di dimensioni del mercato potenziale¹² (Valdani, Bertoli, 2010) (cfr. Tab. 5).

Tab. 5: Score dei mercati-Paese

	Australia	Austria	Francia	Germania	Giappone	Paesi Bassi	Regno Unito	Spagna	Stati Uniti	Svizzera
Attrattività generica	0,30	0,69	0,32	0,53	0,34	0,44	0,33	0,27	0,42	0,37
Attrattività specifica	1,69	2,17	3,18	3,16	1,33	1,67	2,14	1,86	2,56	2,15

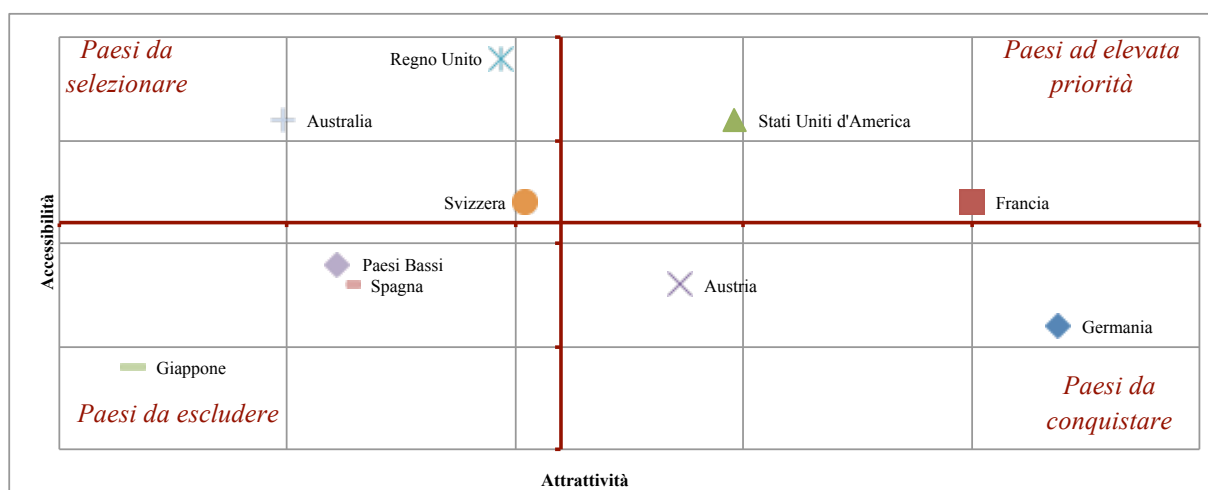
¹² Intendendo per tale i consumatori che possono risultare interessati al prodotto/servizio in esame sulla base del reddito disponibile e sulla loro motivazione.

<i>Settore Vinicolo</i>	1,44	1,49	2,73	2,21	0,96	1,08	1,70	1,55	2,12	1,50
<i>Turismo Outgoing</i>	0,67	1,23	1,20	1,75	0,70	1,01	0,98	0,78	1,08	1,19
Attrattività totale	1,99	2,86	3,50	3,69	1,66	2,11	2,47	2,13	2,98	2,52
Accessibilità	3,10	2,30	2,70	2,10	1,90	2,40	3,40	2,30	3,10	2,70
NOTA: *Punteggio incompleto a causa della mancanza di un dato all'interno della sub-categoria										

Fonte: ns. elaborazioni

I dati su esposti hanno consentito altresì la costruzione della mappa dei Paesi potenzialmente idonei ad accogliere l'offerta enoturistica, tenendo conto delle opportunità esistenti nei vari mercati (cfr. Fig. 4). Tale mappa ha consentito di classificare i Paesi oggetto di studio sulla scorta delle variabili accessibilità e attrattività, quest'ultima determinata sommando l'attrattività generica e specifica (anch'essa derivante dal punteggio aggregato assegnato al settore vinicolo ed al turismo *outgoing*).

Fig. 4: La mappa di priorità dei Paesi per la regione Puglia



Fonte: ns. elaborazioni su Fornari D., "La selezione dei mercati esteri nelle strategie di marketing internazionale", in *Micro e Macro Marketing*, n. 2, Agosto 1995, p. 247.

Una prima visione della mappa di posizionamento consente di rilevare che i Paesi in possesso di un'elevata attrattività ed accessibilità sono la Francia e gli Stati Uniti d'America (cd. "Paesi ad elevata priorità"). Da una comparazione fra i due Paesi si evince che la Francia si caratterizza per un livello di attrattività considerevole, mentre la popolazione americana dimostra una spiccata propensione all'utilizzo del Web. I Paesi che emergono per il potenziale di domanda esistente e che presentano, al contempo, notevoli difficoltà di accesso (cd. "Paesi da conquistare") in termini di investimenti necessari sono la Germania, prima nella classifica dell'attrattività totale, e l'Austria. Al contrario, i Paesi facilmente raggiungibili ma con un potenziale contenuto per l'offerta enoturistica (cd. "Paesi da selezionare") sono Regno Unito, Australia e Svizzera. Dall'analisi condotta, Spagna, Paesi Bassi e Giappone rappresentano, al momento, mercati/Paese non appetibili per le imprese considerate (cd. "Paesi da escludere").

4 Il software Minerva

Muovendo dalle precedenti risultanze, al fine di supportare le PMI nelle decisioni strategiche

legate all'internazionalizzazione, si è ideato e realizzato¹³ il software Minerva¹⁴ finalizzato a supportare il processo decisionale delle PMI che intendano affrontare un percorso di crescita su scala internazionale.

L'idea di fondo è rappresentata dal fornire al management una sorta di guida interattiva che consenta da un lato di conoscere le proprie specificità in relazione al tema "internazionalizzazione", dall'altro stimoli il processo di approfondimento di principi teorici basilari per l'attuazione di tale importante processo. Si è, in definitiva, cercato di schematizzare un percorso logico che dovrebbe supportare il processo decisionale strategico. Sulla base, infatti, delle informazioni raccolte e rielaborate con le modalità presentate nelle pagine precedenti, il management delle PMI dovrebbe effettuare un confronto tra esse e le caratteristiche interne alla propria struttura, al fine di verificare l'esistenza di eventuali punti di forza e/o di debolezza, nonché individuare elementi utili per il miglioramento delle performance.

L'architettura logica del software trae spunto da modelli diagnostici consolidati nella letteratura manageriale (si fa qui riferimento in particolare all'analisi SWOT ed alla matrice McKinsey) i quali rappresentano la base teorica sulla quale si è poi delineato l'algoritmo del software. Quest'ultimo si articola su tre ambiti:

1. approccio al mercato (*analisi macro*): dedicato all'individuazione delle variabili ambientali e di mercato maggiormente significative per operare efficacemente nei contesti internazionali;
2. capacità competitiva (*analisi meso*): finalizzata a misurare l'attenzione che l'impresa dedica all'analisi delle dinamiche di settore e allo studio del mercato estero in cui intende operare;
3. orientamento gestionale (*analisi micro*): relativo alla valutazione della presenza, all'interno dell'impresa, delle condizioni necessarie per l'emersione di un sistema (l'approccio sistemico -Golinelli, 2005- è stato il punto di riferimento teorico prevalente dell'intero schema del progetto).

Detti *ambiti* sono stati declinati in specifici *elementi di valutazione*, costituiti da differenti *fattori*, su cui ciascuna impresa è chiamata ad autovalutarsi, tramite una serie di domande a risposta chiusa.

A ciascuna delle possibili risposte è assegnato un *punteggio* - su scala pentenaria - ed un *fattore di ponderazione* (che il rispondente non conosce); moltiplicando il punteggio relativo alle specifiche risposte fornite con il peso assegnato *ex-ante* a ciascun fattore, si ottengono dei *punteggi ponderati*. L'insieme dei punteggi ponderati permette di ottenere, per ciascun elemento di valutazione prima ed ambito poi, dei *punteggi totali* (cfr. Tab 6).

Tab. 6: Il funzionamento del software Minerva

	AMBITI	ELEMENTI DI VALUTAZIONE	FATTORI	PUNTEGGIO (in autovalutazione) [a]	PESO [b]	PUNTEGGIO PONDERATO [c = a * b]
Competitività della PMI ai fini dell'internaz.	APPROCCIO AL MERCATO (<i>analisi macro</i>)				
					Subtotale pesi analisi <i>macro</i> : 20	
	CAPACITÀ COMPETITIVA (<i>analisi meso</i>)				
					Subtotale pesi analisi <i>meso</i> : 30	

¹³ Questa attività - come in parte quanto sinora esposto- rientra nell'ambito del già citato progetto di ricerca "Isce - Innovative Services To Strengthen Cooperation And Internationalization Between Smes In The Field Of Agro-food Industry" finanziato dall'European Territorial Cooperation Operational Programme "Greece-Italy" 2007-2013.

¹⁴ Posto che il progetto rientra nell'ambito della call Interreg (*European Territorial Cooperation Programme Greece-Italy 2007-2013*), la scelta del nome deriva dal richiamo alla mitologia (molto diffusa, com'è noto nella cultura greca e latina). Minerva era, infatti, la divinità romana la quale rappresentava la saggezza, il commercio e le arti ed era spesso accompagnata dalla dea della vittoria Nike.

	ORIENTAMENT O GESTIONALE (analisi <i>micro</i>)	Orientamento strategico	Competenze del soggetto decisionale	1 - 5	0,4
			Modalità di ingresso nei mercati esteri	1 - 5	0,3
			...	1 - 5	
		Struttura operativa	...	1 - 5		
		...				
						Subtotale pesi analisi <i>micro</i> : 50

Fonte: ns. elaborazioni

Sommandosi tra loro, i punteggi totali permettono alla PMI di valutare la propria vitalità e di misurare il proprio livello di competitività, esprimendo il grado di possesso delle competenze, delle risorse e delle capacità ritenute utili ad avviare o rafforzare i processi di internazionalizzazione.

L'esito del test di autovalutazione è accompagnato da un sistema esplicativo basato su tre colori principali: rosso (per indicare aree di carenza dell'impresa), giallo (per indicare le aree di miglioramento) e verde (per individuare i punti di forza dell'impresa, utili alla costruzione di un solido vantaggio competitivo).

Ciascuno degli *Ambiti*, *Fattori* ed *Elementi di valutazione* è accompagnato da un popup esplicativo, contenente riferimenti bibliografici di approfondimento, citazioni e materiale multimediale; ciò al fine di stimolare la conoscenza e l'approfondimento da parte del management di elementi considerati essenziali per la condotta delle imprese nel complesso mercato internazionale.

Il software è stato sperimentato tramite test pilota condotto su 32 imprese del settore agroalimentare, alle quali (durante una giornata di formazione sul tema dell'*export business management*) è stato dapprima presentato l'intero lavoro di ricerca, per poi chiedere loro di esprimere un giudizio sull'usabilità del software. Pur non potendo generalizzare i risultati dell'indagine (il test è stato condotto su un campione ragionato), si può asserire che gli imprenditori coinvolti hanno dimostrato un diffuso apprezzamento per il percorso di analisi condotto sulla propria azienda ed i suggerimenti ottenuti a seguito dell'autovalutazione. In particolare, nell'ambito dell'*usability test* è stato espresso un giudizio particolarmente positivo per l'inserimento dei *pop up*, considerati come uno strumento innovativo e stimolante per fermare l'attenzione su principi teorici spesso trascurati.

5 Conclusioni

L'obiettivo del presente lavoro era il seguente: definire un percorso di analisi utile ad individuare i mercati target e valutare la capacità competitiva dell'impresa focalizzata.

Per fornire un'adeguata risposta si è proceduto preliminarmente con l'elaborazione di un format idoneo alla scelta dei mercati esteri potenzialmente aggredibili da parte delle PMI, le quali difficilmente dispongono di risorse (finanziarie ed umane) all'uopo destinate. Lo scopo da perseguire, dunque, rispettava una duplice necessità: efficienza e relativa semplicità di redazione.

Con riferimento al primo aspetto, dovendo rispondere principalmente ad un'esigenza di contenimento degli oneri, si è operato cercando di individuare fonti autorevoli da cui attingere dati utili (e *open source*) per la predisposizione di un report finalizzato alla preliminare conoscenza dei potenziali mercati di sbocco. Il lavoro, muovendo da presupposti di analisi diffusamente accolti dalla letteratura in materia (si consideri in particolare l'analisi PEST e SWOT), ha così attuato un metodo che consente al compilatore di rispondere ad una serie di quesiti grazie ai quali si perviene poi alla stesura del report.

La fase successiva può considerarsi la definizione del software Minerva il quale, come visto,

sintetizza gli elementi di conoscenza acquisiti, confrontandoli con le caratteristiche intrinseche dell'azienda (cercando, nel contempo, di motivare l'approfondimento di specifiche tematiche di conoscenza).

Sebbene in questo specifico caso il *focus* di riferimento sia costituito dal settore enoturistico, occorre precisare che la metodologia qui presentata è stata pensata per PMI del settore agroalimentare le quali, per quanto verificato in fase di test, hanno apprezzato l'usabilità del software sia per quanto attiene alla fase di *data entry* che per quanto riguarda la leggibilità dell'output. In particolare, la sperimentazione condotta ha fatto emergere l'importanza dell'adozione di un processo di analisi strutturato, ovvero basato su step analitici predefiniti, che consideri tanto le variabili esterne, quanto le condizioni interne all'impresa.

Con riferimento al settore enoturistico, il quale costituisce per la Puglia un potenziale driver per lo sviluppo competitivo della regione, la simulazione di un approccio sistematico ha fatto comprendere alle imprese che esistono ancora evidenti lacune tanto nell'approccio ai mercati esteri quanto nell'utilizzo del Web, fattori che possono rappresentare, invece, delle occasioni di crescita per l'attività aziendale.

In definitiva, pur presentando limiti legati all'impossibilità di validazione generale dei risultati dell'indagine, può asserirsi che il lavoro condotto appare avere ricadute manageriali utili alle PMI dell'enoturismo nazionale (e, *mutatis mutandis*, del settore agroalimentare in generale) le quali, se opportunamente coinvolte e stimolate, possono - soprattutto quando operano in forma reticolare - assumere un ruolo nevralgico nella competizione globale.

Bibliografia

- ATOUT FRANCE (2010), "Tourisme et vin: les clientèles françaises et internationales, les concurrents de la France. Comment rester compétitif?", *Marketing touristique*, pp. 14-47.
- CALIFORNIA TRAVEL & TOURISM COMMISSION (2010), *California Tourism Highlights. 2009 Data* (per approfondimenti: <http://tourism.visitcalifornia.com>).
- CENSIS SERVIZI SPA E CITTÀ DEL VINO (2010), "VIII Rapporto annuale – Osservatorio sul turismo del vino in Italia", Febbraio 2010.
- CHARTES S., ALI-KNIGHT J. (2002), "Who is the wine tourist?", *Tourism Management*, vol. 23, n. 3, pp. 311-319.
- CONNINGARTH ECONOMISTS, SOUTH AFRICAN WINE INDUSTRY INFORMATION AND SYSTEMS (SAWIS) (2009), *Macro-economic Impact of the Wine Industry on the South African Economy. Final Report*, December 2009.
- CROMPTON, J. L. (1979), "An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image", *Journal of Travel Research*, vol. 17, n. , pp. 18-23.
- DEMATTE C., PERETTI F. (a cura di) (2003), *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano.
- DOOLE I., LOWE R. (2004), *International Marketing Strategy*. Thomson Learning, London.
- FORNARI D. (1995), "La selezione dei mercati esteri nelle strategie di marketing internazionale", *Micro e Macro Marketing*, vol. 4, n. 2, p. 233-252.
- GETZ, D., (2000) *Explore wine tourism: management, development and destinations*. Cognizant Communication Corporation, New York.
- GOLINELLI G.M., L'approccio sistemico al governo dell'impresa, CEDAM, Padova.
- GRANDINETTI R. (2002), *Concetti e strumenti di marketing. Il ruolo del marketing fra produzione e consumo*, Etas Libri, Milano.
- GUERINI C. (1997), "La selezione e la valutazione dei mercati esteri", *Micro e Macro Marketing*, vol. 4, n. 3, pp. 405-422.
- GUERINI C. (a cura di) (2005), *Export marketing*, Egea, Milano.
- KRASNER H. (2009), *An Introduction to Adventure Travel How to Plan Your First Adventure Holiday in a Foreign Country* (per approfondimenti: <http://www.suite101.com/content/an-introduction-to-adventure-travel-a117249>).
- MARINO V. (2005), *Il governo dell'impresa nella prospettiva sistemica delle relazioni internazionali*, Franco Angeli, Milano.
- MARTIN H. KUNC (2008), "A Review of the Development of Wine Tourism in Chile", School of Business, Universidad "Adolfo Ibañez", Santiago, Chile. Paper presentato al *Fourth International Conference of the Academy of Wine Business Research*, Siena, 17-19 Luglio 2008;
- MINISTRY OF TOURISM (2009), *Tourism Sector Profile – Tourist activities and wine tourism in New Zealand*, September 2009 (per approfondimenti: <http://www.tourismresearch.govt.nz>).
- MINTZBERG H. (1987), "Crafting strategy", *Harvard Business Review*, vol. 4, pp. 66-74.

- MKF RESEARCH LLC (2009), *Economic Impact of California Wine 2008* (per approfondimenti: <http://www.wineinstitute.org/resources/pressroom/120720060>).
- OECD (2010), *OECD Tourism trend and policies 2010*.
- PELLICELLI G. (2007), *Il marketing internazionale*, Etas Libri, Milano.
- RUTAS VINO DE ESPAÑA – ACEVIN (2010), *Análisis Visitantes Bodegas Rutas del Vino 2009* (per approfondimenti: <http://www.wineroutesofspain.com>).
- SOUTH AFRICAN TOURISM STRATEGIC RESEARCH UNIT (2010), *Annual Report South African Tourism 2009* (per approfondimenti: <http://www.southafrica.net>).
- SPARKS B., (2007) “Planning a wine tourism vacation? Factors that helps to predict tourist behavioural intentions”, *Tourism Management*, vol. 28, pp. 1180 - 1192
- TASSIOPOULOS D., NUNTSU N., HAYDAM N. (2004), “Wine Tourists in South Africa: A Demographic and Psychographic Study”, *Journal Wine of Research*, vol. 15, n. 1, pp. 51-63.
- TOURISM RESEARCH AUSTRALIA - DEPARTMENT OF RESOURCES, ENERGY AND TOURISM, *Snapshots 2009. Food and wine tourism in Australia*, Agosto 2010 (per approfondimenti: <http://www.ret.gov.au/tra>)
- UNIONCAMERE-ISNART (2010), *Impresa turismo 2010*, Febbraio 2010.
- UNIVERSITY OF MISSOURI-COLUMBIA, “The joy is in the social hunt: Facebook users more engaged emotionally when conducting specific searches”, in *ScienceDaily*, 27 Aprile 2010 (per approfondimenti: <http://www.sciencedaily.com/releases/2010/04/100423113735.htm>)
- VALDANI E., BERTOLI G. (2010), *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano.