

---

## Ice. Export Readiness Assessment Tool

---

### Focus

---

#### Mission

*La Mission è la ragione d'essere dell'azienda, la chiara definizione della sua identità e dei settori nei quali essa opera.*

1. *E' stata definita, formalizzata e articolata chiaramente la 'mission' aziendale?*

- Sì
- No
- La mission aziendale è definita in modo informale, incompleto, o non del tutto corrispondente alla reale attività dell'azienda

2. *La mission descrive accuratamente la vera identità dell'azienda e il modo in cui si pone?*

- Sì, completamente
- Sì, almeno in parte
- No
- La mission non è stata definita

3. *La mission aziendale è definita in modo tale da essere un reale orientamento per le decisioni?*

- Sì
- No
- In parte
- La mission aziendale non è stata definita

4. *I manager dell'azienda hanno un comportamento coerente con la mission aziendale?*

- Sì, sempre
- Sì, quasi sempre
- Abbastanza

- Poco
- Per nulla
- La mission non è stata definita

5. *La mission è conosciuta e compresa da parte dei clienti e dei partners dell'azienda?*

- Sì
- Sì, in gran parte
- Abbastanza
- Poco
- Per nulla
- La mission non è stata definita

## **Vision**

*La definizione della 'Vision' aziendale, riguarda l'idea del tipo di futuro che l'azienda vuole per sé e si impegna per realizzare. Non si tratta di prevedere il futuro, quanto, letteralmente, di inventarlo. Una visione di lungo periodo è di fondamentale importanza per l'orientamento di tutte le decisioni strategiche aziendali, e in particolare di quelle che riguardano l'internazionalizzazione.*

1. *Come definireste l'orientamento della vostra azienda?*

- L'azienda è orientata al futuro e agli obiettivi che si è prefissa di raggiungere
- L'azienda ha la volontà di guardare al futuro e agli obiettivi che si è posta, ma l'eredità del passato pone alcune difficoltà
- L'azienda sembra bloccata nel passato ed è incapace di definire e raggiungere obiettivi ambiziosi

2. *E' stata definita e formalizzata la 'vision' dell'azienda per il futuro?*

- Sì
- Sì, ma non è stata formalizzata per iscritto
- No

3. *La 'Vision' viene comunicata, sottolineata e diffusa in azienda in ogni occasione?*

- Mai
- Poco
- Abbastanza

- Molto
- Sempre
- La vision non è stata definita

4. *Vi sembra che l'azienda stia trovando le strade che conducono alla realizzazione della vision?*

- No
- Con estrema difficoltà
- Abbastanza
- Sì
- La vision non è stata definita

5. *La Vision dell'azienda cambia man mano che gli obiettivi vengono raggiunti?*

- Sì
- No
- La vision non è stata definita

## **Motivazione**

1. *La decisione di intraprendere un processo di internazionalizzazione...*

- ...è un elemento di una pianificazione dello sviluppo aziendale di ampio respiro
- ...è tesa a cogliere un'opportunità che si è presentata all'azienda
- ...vuole anticipare una possibile minaccia
- ...è un modo per cercare di migliorare nel breve la redditività dell'azienda

2. *La proprietà è cosciente della necessità di avvalersi di risorse esterne per lo sviluppo delle competenze necessarie alla gestione dei mercati esteri?*

- Sì
- No
- L'azienda dispone di tutte le risorse necessarie

3. *Come valuteresti l'attenzione e l'impegno che in azienda vengono posti nel progetto di internazionalizzazione?*

- Marginali
- Scarsi
- Sufficienti
- Rilevanti
- Massimi

4. *Come definiresti le aspettative riguardo al progetto di internazionalizzazione?*

- Scarse
- Nessuna in particolare
- Rilevanti
- Molto elevate

5. *La comunicazione della decisione di intraprendere il processo di internazionalizzazione...*

- ...è stata data ufficialmente sottolineando il valore strategico del progetto
- ...è stata data senza particolare enfasi
- Non è stata data nessuna comunicazione in azienda della decisione presa riguardo al progetto di internazionalizzazione

## **Supporto Manageriale**

1. *Come definiresti lo stile manageriale della proprietà?*

- Accentratore (tutte le decisioni importanti vengono prese esclusivamente dalla proprietà che coinvolge le altre figure manageriali in modo soltanto marginale)
- Manageriale (le responsabilità sono delegate a manager che hanno un'effettiva libertà d'azione: la proprietà svolge funzioni di indirizzo e coordinamento)
- Un stile intermedio tra i precedenti

2. *Come definiresti l'atteggiamento della proprietà (o dell'alta direzione) dell'azienda nei confronti dell'internazionalizzazione?*

- Ostile
- Diffidente
- Neutrale
- Positivo
- Entusiasta

3. Qual è il livello di investimento che la proprietà (o l'alta direzione) è disposta a sostenere per il progetto di internazionalizzazione?

- Marginale
- Prudente
- Elevato
- Ingente

4. In quanto tempo la proprietà (o l'alta direzione) si aspetta di raggiungere il punto di pareggio per il progetto di internazionalizzazione?

- Meno di sei mesi
- Meno di un anno
- Più di un anno

5. La proprietà è disposta a viaggiare in prima persona per sviluppare contatti commerciali?

- Sì
- No

## **Flessibilità**

*La flessibilità è la capacità di un'organizzazione di modificare il proprio comportamento al mutare di determinate condizioni. Tale capacità risulta quindi fondamentale nei momenti di forte cambiamento.*

1. Come valuteresti il grado di flessibilità e di dinamicità dell'azienda (in particolare dell'area commerciale e marketing)?

- Molto scarso
- Scarso
- Discreto
- Buono
- Eccellente

2. *Avete una politica di personalizzazione dell'offerta in base alle esigenze del cliente ben definita?*

- Sì, la richiesta viene accettata o respinta in base a criteri formalizzati e oggettivi
- L'azienda non accetta alcuna richiesta di personalizzazione
- Le richieste vengono valutate caso per caso
- La personalizzazione dell'offerta è un aspetto irrilevante per il settore

3. *In azienda il decentramento delle responsabilità e dell'effettiva autonomia nelle decisioni è:*

- praticamente inesistente: di fatto tutte le decisioni sono prese da un numero molto ristretto di responsabili
- scarso: l'autonomia decisionale delle persone è limitata a questioni di carattere marginale
- discreto: le persone hanno autonomia decisionale sulle questioni di carattere operativo
- buono: ai ruoli corrispondono responsabilità effettive e una reale autonomia decisionale

4. *La capacità di instaurare e mantenere le relazioni con i clienti e con i partner è...*

- ...uno dei reali punti di forza dell'azienda
- ...buona
- ...discreta
- ...scarsa
- ...una delle zone d'ombra più preoccupanti dell'azienda

5. *L'azienda ha l'abitudine di avvalersi di collaboratori e consulenti esterni?*

- No, mai
- Raramente
- Sì, con una certa frequenza

## **Struttura**

---

## Dimensioni ed esperienza

1. *Da quanto tempo la tua azienda opera nel settore di attività scelto per l'internazionalizzazione?*

- Meno di un anno
- Da due a cinque anni
- Da sei a dieci anni
- Oltre dieci anni

2. *Come definiresti la tua azienda in termini di dimensione rispetto al settore di riferimento?*

- Molto piccola
- Piccola
- Media
- Grande

3. *Qual è stato l'andamento delle vendite negli ultimi tre anni?*

- Forte calo
- Calo
- Sostanziale stabilità
- Crescita
- Forte crescita

4. *In Italia il mercato di riferimento è:*

- La regione
- Un gruppo ristretto di regioni (ad es. il Nord - Est)
- Tutto il territorio nazionale

5. *Fra i vostri clienti, ci sono istituzioni o enti statali?*

- Sì
- No

- Per il tipo di settore, non è possibile

## **Persone**

### *1. Valuta la struttura organizzativa dell'azienda:*

- È di tipo informale: non sono stati formalizzati ruoli e compiti specifici per le persone
- Le persone hanno un ruolo e dei compiti specifici che tuttavia non sono stati formalizzati in un organigramma
- La struttura organizzativa è formalizzata in un organigramma che riflette i ruoli e i compiti effettivamente assegnati e svolti dalle persone
- La struttura organizzativa è formalizzata in un organigramma, tuttavia questo non riflette se non in minima parte i compiti e i ruoli effettivamente assegnati e svolti dalle persone

### *2. È stata individuata la persona che avrà la responsabilità del progetto di internazionalizzazione?*

- Sì
- No

### *3. La responsabilità del progetto di internazionalizzazione sarà affidata:*

- A una persona già presente in azienda: le nuove responsabilità si aggiungeranno a quelle precedenti
- A una persona già presente in azienda: le nuove responsabilità sostituiscono completamente o in gran parte quelle precedenti
- A una risorsa nuova, selezionata appositamente

### *4. La risorsa che è stata (o che verrà) individuata come responsabile del progetto di internazionalizzazione ha o dovrà avere...*

- ... una profonda conoscenza sia del settore e dei prodotti dell'azienda, sia delle problematiche connesse al commercio con l'estero
- ...una profonda conoscenza del settore e dei prodotti dell'azienda, ma non necessariamente un'esperienza specifica di commercio estero
- ...una buona esperienza di commercio internazionale, ma non necessariamente una conoscenza specifica del settore e dei prodotti dell'azienda



- ...competenze deverse, che non comprendono una conoscenza specifica né del settore e dei prodotti aziendali, né del commercio internazionale

5. *Quanto tempo ritenete potrà dedicare la persona cui verrà assegnata la responsabilità del progetto di internazionalizzazione alla gestione del progetto stesso?*

- Fino al 100% se necessario
- Non più del 60% del suo tempo
- Non più del 30% del suo tempo

### **Risorse finanziarie**

1. *E' stata effettuata una stima approfondita e dettagliata delle risorse finanziarie necessarie per la realizzazione del progetto di internazionalizzazione?*

- No
- Sì, in parte
- Sì
- Non so

2. *Ti sentiresti di affermare che il rapporto tra la tua azienda e la sua banca di riferimento è di totale collaborazione e fiducia?*

- Assolutamente no
- Non proprio
- Sì, abbastanza
- Sì, in buona misura
- Sì, assolutamente

3. *Avete definito le politiche di copertura dei rischi finanziari legati ai mercati esteri?*

- Sì
- No
- Non so

4. *Ritenete che per la vostra azienda reperire le risorse finanziarie necessarie al progetto presso istituti di credito o altri enti finanziatori sia:*

- Improbabile

- Abbastanza difficile
- Né facile né difficile
- Abbastanza facile
- Molto facile
- Non necessario, dal momento che l'azienda dispone già delle risorse necessarie

5. *Avete una politica di gestione della liquidità collaudata ed efficace?*

- Sì
- No, l'azienda attraversa spesso momenti di crisi di liquidità
- No, non è mai stato necessario

### **Risorse tecniche**

1. *Attualmente l'azienda sta sfruttando la propria capacità produttiva:*

- Meno del 50%
- Tra il 50% e l'80%
- Tra l'80% e il 100%
- Oltre il 100% (si avvale temporaneamente di contoterzisti, il personale fa straordinari superiori alla media, ecc.)

2. *Un aumento della capacità produttiva di circa il 20% sarebbe:*

- Non particolarmente problematico
- Praticabile ma richiederebbe tempo e/o sarebbe problematico
- Praticamente impraticabile in tempi ragionevoli

3. *Il costo di un'eventuale riduzione della capacità produttiva sarebbe:*

- Accettabile
- Particolarmente elevato

4. *Come valuteresti il grado di innovatività della tua azienda, cioè la sua capacità di inventare e proporre nuovi processi e nuove soluzioni dal punto di vista tecnico?*

- Molto scarso

- Scarso
- Medio
- Buono
- Eccellente

5. *Ricevete mai reclami che riguardano gli aspetti prettamente tecnici e/o tecnologici dei vostri prodotti?*

- No, o molto raramente
- Abbastanza di rado
- Sì, a volte
- Abbastanza frequentemente
- Molto frequentemente

## **Web & phone**

1. *Il sito Internet dell'azienda:*

- Contiene semplicemente i contatti aziendali
- È una presentazione dell'azienda e della sua attività
- È una presentazione dell'azienda, delle sue linee di prodotto, ecc.
- È uno strumento di interazione con i clienti e con i partners dell'azienda
- È uno strumento di e-commerce
- L'azienda non dispone di un sito internet

2. *L'azienda dispone di un numero di linee telefoniche e fax tale che i clienti non trovino praticamente mai la linea occupata?*

- Sì
- No

3. *Che utilizzo viene fatto della posta elettronica?*

- È uno degli strumenti principali per le comunicazioni interne
- È uno degli strumenti principali sia per le comunicazioni interne che per le comunicazioni esterne

- La posta elettronica non è utilizzata o è utilizzata sporadicamente

4. *Il personale di contatto dispone di un indirizzo e-mail aziendale?*

- Sì, gli indirizzi contengono il nome per esteso della persona
- Sì, ma gli indirizzi non contengono il nome della persona (ad es. 'commerciale1@azienda.it')
- C'è un solo indirizzo comune per tutto il personale di contatto
- No

5. *Il sito aziendale...*

- ...è in versione italiana e inglese (o solo inglese)
- ...sarà tradotto anche in inglese
- ...è soltanto in versione italiana
- L'azienda non dispone di un sito internet

## Valore

---

### Prodotto

1. *Nel mercato Italiano, il prodotto della tua azienda:*

- E' unico e non ha reali concorrenti
- Ha alcuni vantaggi competitivi rilevanti nei confronti della concorrenza
- E' molto simile agli altri prodotti disponibili

2. *Il prodotto della tua azienda:*

- È basato su una tecnologia conosciuta
- È basato su una tecnologia innovativa e a rapido sviluppo
- È di tipo non tecnologico

3. *Nei mercati esteri d'interesse ritieni che il tuo prodotto possa risultare:*

- Più competitivo che sul mercato Italiano
- Meno competitivo che sul mercato Italiano
- Competitivo come sul mercato Italiano

4. *I tempi e le modalità di trasporto possono incidere negativamente sulla durata e sulla deperibilità del prodotto?*

- Sì, in modo rilevante
- Sì, abbastanza
- No

5. *Il prodotto della tua azienda risulta particolarmente delicato, difficile o costoso da trasportare?*

- No
- Sì, abbastanza
- Sì, decisamente

## **Adattamento**

1. *Occorre apportare delle modifiche ai prodotti della vostra azienda per renderli conformi alle esigenze dei clienti esteri o alle normative vigenti nei paesi di sbocco?*

- No
- Non necessariamente
- Sì, marginali
- Sì, rilevanti

2. *Nel caso occorra apportare modifiche ai prodotti per renderli conformi alle esigenze dei clienti esteri, ritenete che apportare tali modifiche sia:*

- Possibile e non particolarmente problematico
- Possibile ma abbastanza problematico
- Possibile ma estremamente problematico
- Praticamente impossibile
- Non occorre apportare modifiche ai prodotti

3. *L'imballaggio è adatto ai mezzi di trasporto che saranno utilizzati?*

- Sì
- No, ma è facilmente modificabile
- No ed è difficilmente modificabile
- Il prodotto non necessita d'imballaggio

4. *La documentazione di accompagnamento del prodotto è conforme alle normative dei paesi d'interesse (che possono essere differenti da quelle italiane)?*

- Sì
- No
- Non so
- Il prodotto non necessita di documentazione

5. *Le eventuali indicazioni scritte (poste sul prodotto, sulla confezione, nella documentazione, ecc.) sono o saranno tradotte nelle lingue dei paesi in cui si intende esportare, anche quando questo non risponda a un obbligo di legge?*

- Sì
- Soltanto in inglese
- No
- Non vi è alcuna indicazione scritta

## **Servizio**

1. *L'utilizzo del tuo prodotto:*

- È intuitivo e immediato
- Richiede la lettura di una semplice documentazione introduttiva
- Richiede una spiegazione introduttiva o una dimostrazione
- Richiede una formazione tecnica

2. *Il prodotto deve essere installato o assemblato in loco da personale qualificato?*

- Sì

No

3. *Il cliente deve essere assistito nella scelta e nella configurazione del prodotto più adatto alle sue esigenze o è in grado di riconoscere autonomamente i possibili vantaggi legati alla scelta dei vostri prodotti?*

- È necessaria un'assistenza
- L'assistenza non è indispensabile ma è opportuna
- Il cliente è in grado di scegliere autonomamente il prodotto più adatto alle sue esigenze

4. *Ricevete mai reclami che riguardano il livello di assistenza che la vostra azienda garantisce in fase di configurazione, installazione o formazione all'utilizzo dei prodotti?*

- No, o molto raramente
- No, i prodotti non necessitano di nessun tipo di assistenza
- Abbastanza raramente
- A volte
- Sì, con una certa frequenza
- Sì, frequentemente

5. *Ricevete mai reclami che riguardano i tempi di consegna dei vostri prodotti?*

- No, o molto raramente
- Abbastanza di rado
- A volte
- Sì, con una certa frequenza
- Sì, frequentemente

## **Assistenza**

1. *Le garanzie che l'azienda concede ai clienti:*

- Sono allineate alla concorrenza
- Sono migliori di quelle dei concorrenti
- Sono inferiori a quelle dei concorrenti
- L'azienda non concede garanzie

2. *Si sono mai verificati reclami riguardanti l'assistenza post vendita?*

- No, o molto raramente
- Abbastanza raramente
- A volte
- Sì, con una certa frequenza
- Sì, frequentemente
- Il prodotto non necessita di assistenza post vendita

3. *Da chi è garantita l'eventuale assistenza post vendita?*

- Dall'azienda in prima persona attraverso proprie risorse
- Da altri individui o aziende selezionati dall'azienda
- Da altri
- Il prodotto non necessita di assistenza post vendita

4. *Entro quanto tempo viene in media data risposta alle richieste e ai reclami dei clienti?*

- Entro il giorno stesso
- Entro il giorno lavorativo successivo
- Entro una settimana
- Oltre una settimana

5. *Ritieni che l'entrata in nuovi mercati esteri possa avere un impatto negativo sulla capacità dell'azienda di fornire assistenza ai clienti?*

- Sì, molto rilevante
- Sì, abbastanza rilevante
- Sì, ma poco rilevante
- No

## **Procedure**

1. *L'azienda dispone di un sistema di certificazione della qualità (tipo ISO9000)?*



- Sì
- No
- No, ma intende farsi certificare
- E' in corso il processo di certificazione

2. *Nei paesi esteri d'interesse, ritieni che la certificazione di qualità sia un elemento...*

- ...indispensabile per essere presenti sul mercato
- ...che può garantire un vantaggio competitivo rilevante
- ...che può dare qualche vantaggio
- ...che il mercato tiene poco in considerazione

3. *La tua azienda ha definito e formalizzato le procedure per le aree e i processi più importanti?*

- Sì
- No, ma intende farlo
- E' in corso il processo di definizione delle procedure
- No

4. *Le procedure che sono state definite (o che sono in via di definizione)...*

- ...sono state come inventate "dall'alto" e sembrano non riflettere le reali esigenze operative dell'azienda
- ...riflettono le best practices aziendali e sono continuamente evolute e migliorate
- Una risposta intermedia tra le precedenti
- L'azienda non dispone di procedure

5. *Come vengono vissute le procedure in azienda?*

- Come una pastoia burocratica che tendenzialmente ostacola la velocità e la flessibilità dell'operatività aziendale
- Come una burocrazia che non ostacola il lavoro ma non l'aiuta nemmeno
- Con sentimenti contrastanti: a volte sembrano essere d'aiuto, altre volte inutili o fastidiose
- In modo generalmente positivo: nella maggior parte dei casi le persone le trovano utili per il loro lavoro
- Le persone le considerano uno strumento irrinunciabile di supporto e di guida per il loro lavoro
- L'azienda non dispone di procedure

## Marketing

---

### Clienti

1. *Ritenete di conoscere profondamente le esigenze e le caratteristiche di gran parte dei vostri clienti in Italia?*

- Sì
- No

2. *Ritenete che le esigenze dei clienti stranieri possano essere simili a quelle dei clienti italiani?*

- Sì
- No
- Non so

3. *Raccogliete in modo strutturato e sistematico informazioni sui clienti?*

- No, non abbiamo nessuna informazione
- Soltanto informazioni di carattere anagrafico
- Informazioni di carattere anagrafico e storico
- Sì, un ampio spettro di informazioni che riguardano anche le caratteristiche e le esigenze del cliente

4. *Ritenete che i vostri clienti:*

- Abbiano tutti più o meno le stesse esigenze
- Abbiano praticamente tutti esigenze diverse
- Possano essere idealmente divisi in categorie all'interno delle quali i clienti hanno esigenze simili

5. *Come valuti l'orientamento al cliente dell'azienda?*

- Molto scarso
- Scarso

- Sufficiente
- Buono
- Eccellente

## Concorrenti

1. *Come valuteresti il livello della concorrenza che l'azienda è abituata ad affrontare sul mercato italiano?*

- Scarso
- Discreto
- Difficile
- Particolarmente difficile ed aggressivo

2. *I concorrenti sul mercato italiano sono:*

- Soltanto Italiani
- Sia Italiani che stranieri
- Soltanto stranieri

3. *Disponete di qualche informazione sui concorrenti (almeno su quelli principali)?*

- Nessuna informazione
- Informazioni di carattere anagrafico
- Informazioni riguardanti il bilancio
- L'azienda dispone di un ampio spettro di informazioni economiche, patrimoniali e competitive

4. *Che tipo di concorrenza vi aspettate di trovare all'estero?*

- Soprattutto concorrenza locale
- Sia concorrenza locale che internazionale
- Soprattutto concorrenza internazionale
- Non ne abbiamo idea

5. *Alcuni degli attuali concorrenti dell'azienda sul mercato Italiano vendono anche all'estero?*

- Sì
- No
- Non disponiamo di questa informazione

## Successo

*E' fondamentale che l'azienda rifletta sulle ragioni che ne hanno determinato il successo sul mercato italiano: sussistono anche nei paesi obiettivo queste condizioni? O bisognerà puntare su altro? Le domande che seguono aiutano a riflettere su questo argomento.*

*1 . Dovendo proprio scegliere, quale ritieni sia il principale punto di forza dell'azienda nei confronti dei concorrenti?*

- Un prezzo particolarmente competitivo
- Una qualità particolarmente elevata in termini di tecnologia, materiali utilizzati o design
- Una qualità particolarmente elevata in termini di rispondenza a requisiti specifici o affidabilità
- Un'assistenza e dei livelli di servizio alla clientela superiori alla concorrenza
- Una forte immagine dell'azienda e dei suoi marchi
- Una distribuzione capillare e qualificata
- La disponibilità e la capacità di rispondere alle richieste particolari della clientela man mano che si presentano
- Nessuna delle precedenti

*2 . Riguardo al settore di appartenenza, ritieni che il "made in Italy" possa rappresentare :*

- Uno svantaggio
- Né un vantaggio né uno svantaggio
- Un vantaggio rilevante
- Un vantaggio determinante

*3 . Avete un'idea precisa delle ragioni che hanno decretato i successi e gli insuccessi dell'azienda sul mercato italiano?*

- Sì
- No
- Non so

*4 . Ritenete che le condizioni che hanno determinato il successo dell'azienda in Italia sussistano o si possano ripetere all'estero?*

- Sì
- No
- In parte

5. *Ritieni che i punti di forza che l'azienda ritiene di avere siano adeguatamente riconosciuti dal mercato?*

- Molto poco
- Poco
- Abbastanza
- Sì, completamente

## **Marketing Mix**

1. *Avete una politica di comunicazione e promozione dei vostri servizi ben definita e articolata?*

- Sì
- No, poiché i clienti sono sempre gli stessi da anni
- No

2. *Ritenete che il modo in cui attualmente l'azienda trova i propri clienti possa essere efficace anche all'estero?*

- Sì
- No, ma abbiamo individuato una strategia alternativa
- No, e non abbiamo ancora individuato una strategia alternativa
- Non so

3. *Per quanto riguarda la distribuzione:*

- è considerata uno strumento di marketing importante, da gestire a livello strategico coerentemente con le caratteristiche del mercato finale e con gli obiettivi aziendali
- i distributori sono i clienti dell'azienda, che orienta ad essi la gran parte dei propri sforzi di marketing
- i distributori vengono utilizzati secondo le opportunità che di volta in volta si presentano

- nel nostro settore non c'è alcuno spazio di manovra per quello che riguarda la distribuzione che è di fatto standardizzata per tutte le aziende
- Nel settore non possono essere utilizzati distributori

4. *Ritenete che le attuali scelte di canale distributivo possano essere efficaci anche per i mercati esteri?*

- Sì
- No, ma abbiamo già individuato le alternative
- No
- Non so

5. *L'azienda mette in atto una politica attiva di ricerca, selezione e gestione dei partner commerciali?*

- Sì
- No, si colgono fundamentalmente le occasioni che si presentano
- No, l'azienda tende a essere abbastanza diffidente in proposito

## **Pricing**

1. *Nella vostra azienda il prezzo viene considerato...*

- ...praticamente l'unico elemento che il cliente prende in considerazione nella scelta
- ...l'elemento più importante nella scelta del cliente
- ...un importante strumento di marketing

2. *Sulla base di quali elementi vengono definiti i prezzi?*

- Principalmente sulla base di dati di costo
- Principalmente sulla base dei prezzi praticati dai concorrenti
- Principalmente sulla base delle trattative che intercorrono con i singoli clienti/distributori
- Principalmente sulla base di considerazioni che riguardano la tipologia dell'offerta e il posizionamento desiderato

3. *Avete una politica di sconti ben definita?*

- Sì
- No, gli sconti vengono decisi caso per caso
- L'azienda non concede sconti a nessuno

4. *Avete una politica definita per le dilazioni di pagamento?*

- L'azienda non concede dilazioni di credito, benché potrebbe farlo
- L'azienda concede dilazioni allineate agli usi del settore
- Le dilazioni vengono concesse caso per caso in base a criteri formalizzati e oggettivi
- Le dilazioni vengono concesse in base alle richieste del cliente valutando caso per caso
- Non appropriata

5. *Ritenete che i prezzi attualmente praticati dall'azienda possano essere competitivi sui mercati esteri d'interesse?*

- Sì, sulla base di informazioni oggettive di cui l'azienda dispone
- Probabilmente sì
- Probabilmente no
- Non so

## Sistemi

---

### Pianificazione

1. *L'azienda è abituata a redigere documenti di pianificazione strategica e operativa (business plan) per la formalizzazione dei propri progetti di sviluppo?*

- No, mai
- Raramente
- A volte
- Spesso

Sempre

2. *Come è effettuata la definizione degli obiettivi di vendita e di redditività?*

- Sulla base dei risultati ottenuti nell'anno o negli anni precedenti
- Sulla base di considerazioni che riguardano non solo il passato, ma anche stime sulle opportunità e le minacce di mercato per il futuro e gli obiettivi strategici aziendali
- Gli obiettivi vengono definiti dai manager in base alla loro sensibilità ed esperienza
- Non vengono definiti obiettivi in modo formale: si cerca di fare il meglio possibile

3. *Sarà (o è stato già) redatto un piano scritto, articolato e completo, per il progetto di internazionalizzazione?*

- Sì, sicuramente
- Probabilmente sì
- Probabilmente no
- Quasi certamente no

4. *L'azienda utilizza normalmente strumenti di budgeting?*

- Sì, solo per i costi
- Sì, solo per i ricavi
- Sì, sia per i costi che per i ricavi
- No

5. *Indipendentemente dalla sua formalizzazione in un piano scritto, ritieni che in azienda vi sia un progetto di sviluppo aziendale di medio lungo periodo conosciuto e condiviso dalla maggior parte del management e del personale, cui si fa riferimento in ogni occasione possibile?*

- Proprio no
- Poco
- In parte
- Sì, abbastanza
- Decisamente sì



## Informazioni critiche

1. *L'azienda è pienamente consapevole di quali sono le informazioni critiche per il suo business, queste sono state attentamente individuate?*

- No
- In parte
- Sì

2. *Si è riflettuto su quali siano le informazioni più critiche e rilevanti per il progetto di internazionalizzazione?*

- No
- In parte
- Sì

3. *L'azienda è solita acquistare informazioni sul proprio contesto competitivo o effettuare ricerche di mercato?*

- No, mai
- Raramente
- A volte
- Sì, con una certa frequenza
- Sì, regolarmente

4. *Avete l'abitudine di raccogliere informazioni sull'affidabilità e sulla solvibilità dei clienti e/o dei distributori?*

- Sì
- No
- No, per il tipo di business non è necessario

5. *Le informazioni rilevanti disponibili in azienda...*

- ...sono tenute gelosamente segrete da chi le possiede
- ...sono rese disponibili secondo una politica definita sulla base delle necessità che ne hanno i diversi decision makers
- ...sono rese disponibili secondo un criterio di discrezionalità

## Sistemi informativi

1. Come valuti i sistemi informativi di cui dispone l'azienda?

- Molto scarsi
- Scarsi
- Sufficienti
- Buoni
- Eccellenti

2. Ritieni che i sistemi informativi di cui l'azienda dispone costituiscano un effettivo supporto alle decisioni?

- Sì, decisamente
- Sì, in particolare per quanto riguarda gli aspetti tecnici e produttivi
- In modo piuttosto marginale
- No, gestiscono piuttosto informazioni di carattere burocratico e amministrativo

3. Ritieni che l'azienda stia effettivamente sfruttando il potenziale dei sistemi informativi di cui dispone?

- Sì
- Sì, almeno in parte
- No, se non in piccola parte

4. La documentazione commerciale è gestita in modo informatizzato?

- No
- Sì, attraverso gli strumenti di office automation (fogli elettronici, programmi di scrittura, ecc.)
- Sì, attraverso diversi sistemi non interfacciati tra loro
- Sì, attraverso un sistema integrato

5. Ottenere dati riguardanti i dati di vendita secondo qualche criterio di interesse (ad esempio, le vendite degli ultimi tre mesi, di una certa linea di prodotto, per una certa zona), risulta:

- Molto difficile e laborioso, se non impossibile
- Piuttosto difficile e laborioso
- Mediamente non troppo difficile e laborioso
- Abbastanza facile
- Semplice e veloce

## Controllo

1. *Con quale frequenza vengono controllati e aggiornati i piani e i budget dell'azienda, attraverso il confronto con i dati effettivi?*

- Molto elevata
- Abbastanza elevata
- Con frequenza non troppo elevata ma regolare (annualmente o semestralmente)
- Irregolarmente
- Una volta redatti, i piani e i budget tendono a non essere mai più rivisti
- L'azienda non si avvale di piani e budget di alcun genere

2. *Con quale frequenza vengono ricalcolati il punto di pareggio e i margini lordi?*

- Mensilmente
- Trimestralmente
- Due volte all'anno
- Annualmente
- Saltuariamente
- Mai

3. *Le performance aziendali (in particolare quelle delle persone) sono valutate in base a parametri oggettivi, condivisi e conosciuti in anticipo?*

- No
- Sì, in parte
- Sì, sempre

4. *L'azienda dispone di una persona che gestisca in maniera competente gli aspetti amministrativi e finanziari e che sia coinvolta in tutte le decisioni importanti per lo sviluppo aziendale?*

- Sì, internamente
- Sì, esternamente
- No

5. *Conosci esattamente la differenza tra 'profitto' e 'cash flow'?*

- Sì
- No

### **Incentivazione**

1. *Vengono definiti obiettivi espliciti e condivisi per il personale aziendale?*

- No
- Raramente
- Qualche volta
- Spesso
- Regolarmente

2. *Gli obiettivi definiti sono realistici e oggettivamente misurabili?*

- No
- Non molto
- Abbastanza
- Sì
- L'azienda non definisce abitualmente obiettivi per il personale

3. *Le persone sono effettivamente valutate in base al raggiungimento degli obiettivi assegnati?*

- Sì, completamente
- Sì, in parte
- No, se non in minima parte

L'azienda non definisce abitualmente obiettivi per il personale

4. *Sono state definite e rese note politiche di incentivazione esplicite per il personale?*

- No, affatto
- No, se non per poche figure particolari
- Soltanto per alcuni ruoli
- Sì, per gran parte dei ruoli
- Sì

5. *Sinceramente, quale ritenete sia il giudizio del personale riguardo al sistema di incentivazione utilizzato in azienda?*

- Ottimo
- Buono
- Contraddittorio
- Scarso
- Pessimo
- L'azienda non ha definito alcun sistema di incentivazione per il personale