SETTEMBRE 2022

Imprenditore SMART

EXPORT SALES MANAGEMENT

Internazionalizzazione d'impresa
come scelta strategica. Modelli organizzativi,
modalità d'ingresso, dimensionamento

next to you

- L’internazionalizzazione come fattore strategico
- Modalità di ingresso sui mercati esteri (pro e contro)
- La strutturare un ufficio commerciale estero
- La scelta dei mercati adatti alla tua azienda
- Price management
- Strategie distributive e Marketing Mix
- Management dell’internazionalizzazione
- Comunicazione web multiculturale, social media per i mercati esteri
- Dimensionamento della rete commerciale

Imprenditore SMART

L’internazionalizzazione è un fattore strategica necessario per la crescita e per il miglioramento competitivo dell’azienda.

Imprenditore SMART



Outlook

Imprenditore SMART

PRIMO SEMESTRE 2022

Esportazione MONDO +22,4%

- Esportazione UE +24,3%
- Esportazioni ExtraUE 20,3%

Focus Paese

- Belgio +32,7%
- India +26,2 %
- Polonia + 19,7 %

Altri paesi asiatici positivi ma contenuti, Cina negativa.

USA + 31,3 %

Focus Industria

- Beni consumo + 22,2 %
- Beni strumentali + 11,9 %
- Beni intermedi + 25,8 %

Focus Settore

- Alimentari e bevande + 20,6 %
- Articoli in pelle + 19,9 %
- Beni di trasporto + 14,3 %

Imprenditore SMART



Quadro generale dell’internazionalizzazione d’impresa.

Imprenditore SMART

LE BASI DEL SUCCESSO DELLE PMI ITALIANE SUI MERCATI ESTERI

Le imprese italiane, rispetto ai principali competitor europei, difendono meglio le proprie quote di mercato grazie al continuo sviluppo tecnologico qualitativo di prodotto e grazie anche alla capacità di intercettare una crescente domanda di Made in Italy.

Il 75% delle aziende italiane sono imprese familiari non managerializzate. Grazie alla qualità del proprio prodotto e alla rete di relazioni e conoscenze le hanno rese forti all'interno dei proprio confini nazionali. Diversamente, sui mercati esteri, dove è richiesto un maggiore impegno di risorse e competenze specialistiche per affrontare le incertezze dell'intero processo internazionale, si trovano a disagio e senza una strategia da seguire. In tali condizioni il successo di una PMI nei mercati esteri dipende solo dal grado di coinvolgimento, dall'impegno e dalle relazioni che l'imprenditore stesso riesce a instaurare. In queste circostanze le aziende si lasciano guidare dalle opportunità del momento senza seguire una strategia determinata e precisa.

Imprenditore SMART

Le conseguenze di un approccio NON strategico

Approccio NON Strategico

Il classico approccio al mercato estero da parte di molte imprese, soprattutto piccole e medie, è ancora troppo spesso:

- Orientato alla vendita.
- Senza un chiaro ruolo strategico ai singoli paesi.
- Senza un'analisi di fattibilità finanziaria.
- Senza un'analisi di fattibilità di penetrazione e posizionamento del proprio brand e prodotto.

Risultati di un approccio NON Strategico

Il risultato di questo approccio è:

- Numero elevato di paesi dove si esporta.
- Incidenza di fatturato per paese bassa, se non bassissima.
- Una spiccata precarietà di relazione e partnership.
- Vendite sporadiche e frammentate.
- Penetrazione parziali sui singoli paesi
- Scarso controllo dei canali distributivi.
- Forte vulnerabilità alla concorrenza.
- Forte rischio agli eventi geopolitici.

Imprenditore SMART

I fattori di successo che ogni impresa deve consolidare o incrementare

Gli elementi che limitano la crescita di un aziende sui mercati esteri sono di due tipologie. Il primo è la conoscenza del mercato, che disincentiva l'imprenditore ad intraprendere percorsi complessi. Il secondo è la visione strategica; ogni progetto d'internazionalizzazione deve essere integrato nella strategia aziendale, deve essere condiviso da tutti in egual misura in funzione dei rispettivi ruoli e non rappresentare un elemento a sé stante.

CONOSCENZA DEL MERCATO

Approfondita **conoscenza delle opportunità e delle minacce** politiche, economiche, finanziarie provenienti dal mercato e dal settore in cui opera l'azienda.

Conoscenza dei **mercati target, dei trend** di sviluppo, della potenziale redditività, del trend di crescita dei volumi e della struttura distributiva del paese estero di interesse.

Capacità di **cogliere il cambiamento** nelle tendenze della domanda e le opportunità offerte dal mercato.

Conoscenza **approfondita di tutti i fattori interni all'azienda** (punti di forza, di debolezza) e di quali sono le possibili prospettive e delle possibili prospettive e opportunità da cogliere sul mercato.

VISIONE STRATEGICA

Un **approccio strategico di medio lungo termine** e definizione di una strategia che risulti operativamente e finanziariamente sostenibile.

Capacità di **individuare e rafforzare gli elementi distintivi** (fattori competitivi) tangibili e non tangibili dell'offerta in grado di contrastare una concorrenza ampia e aggressiva.

Adeguamento dell'organizzazione aziendale coerente col processo di internazionalizzazione, investendo in formazione, nello sviluppo di sistemi informativi e di reporting.

Capacità di gestione del management e dei dipendenti dell'azienda, con cooperazione tra tutte le aree dell'impresa e sviluppo di una comune visione volta all'internazionalizzazione.

Imprenditore SMART

Approccio strategico vuol dire



- Approccio: **non più sviluppo** mercati esteri inteso come **azioni prevalenti di vendita**
- Definire un **ruolo strategico** ad ogni **singolo paese.**
- Analisi **dell'impatto economico finanziario** del piano di espansione.
- **Dichiarazione d'intento** aziendale: dichiarare il motivo di espansione sui mercati esteri.
- **Ruoli chiave** e risorse coinvolte.
- Chiarezza sugli **obiettivi.**

Imprenditore SMART

“I can’t change the direction of the wind, but I can adjust my sails to always reach my destination.”

Imprenditore SMART



Le decisioni chiavi per un approccio strategico

Imprenditore SMART

Fattori strategici per lo sviluppo commerciale

Le tre tipologie di crescita internazionale che un'azienda ha sono:



Espansione geografica



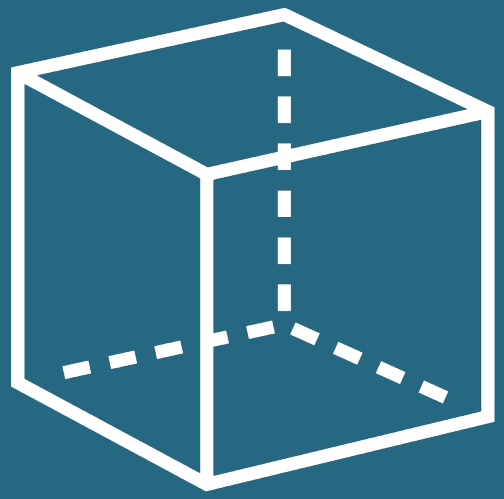
Ampliamento della gamma di prodotto



Aumento dei segmenti di mercato

Imprenditore SMART

Le fasi di un processo



1. **Analizzare le condizioni di partenza** ed **identificare gli obiettivi** che si vogliono raggiungere.
2. **Allocare risorse umane e finanziarie** al progetto di internazionalizzazione.
3. **Lavorare su obiettivi** di medio e lungo termine
4. **Valutare le componenti di rischio** che non possono essere mai annullate.
5. **Predisporre le informazioni** approfondimenti di mercato necessari
6. **Dimensionare e personalizzare il processo** in funzione delle dimensioni e caratteristiche dell'azienda
7. **Mantenere chiara la visione** di che cosa si vuole fare (visto gli innumerevoli elementi di disturbo rimane un elemento chiave).

Imprenditore SMART

Gli step chiavi per impostare una strategia internazionale



Obiettivi da raggiungere



Paesi verso cui sviluppare il mercato



Modalità e modelli di entrata per ogni singolo paese

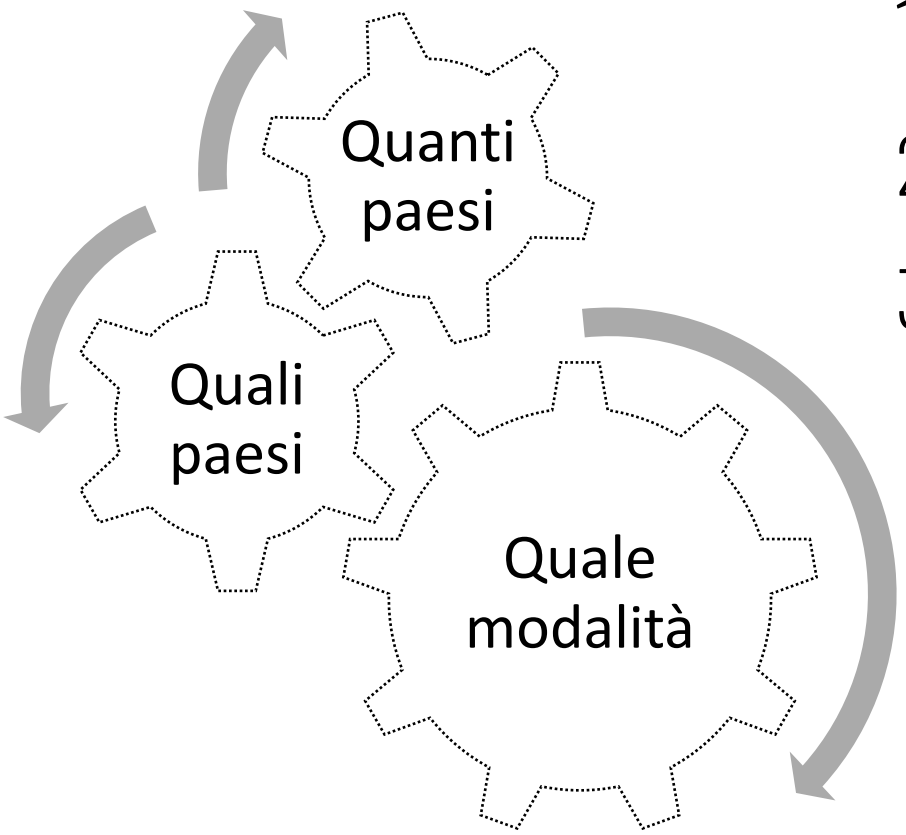
Imprenditore SMART

Tipologia di obiettivi raggiungibili e da raggiungere

- Obiettivi di tipo competitivo
- Obiettivi di presenza su segmenti di nicchia
- Obiettivi di diversificazione di rischio
- Obiettivo di prodotto (allungare il ciclo vita prodotto)
- Obiettivo di immagine
- Obiettivi amministrativi

Imprenditore SMART

Le decisioni chiavi della strategia di sviluppo dei mercati esteri



La scelta dei paesi

1. Quanti paesi aggredire
2. Quali paesi scegliere
3. Quale modalità di entrare

Imprenditore SMART



Modalità di entrata: scegliere il Business Model Export

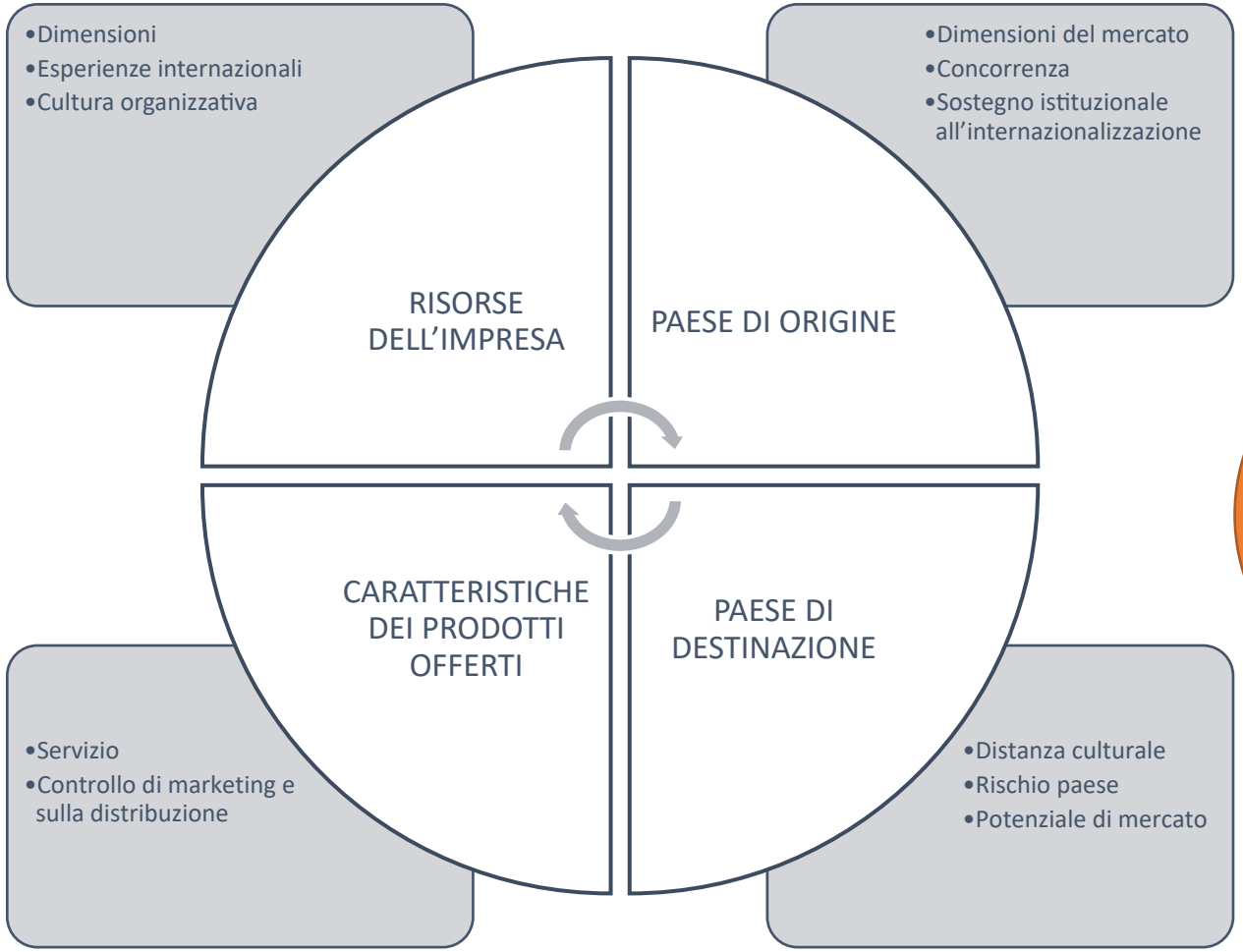
Imprenditore SMART

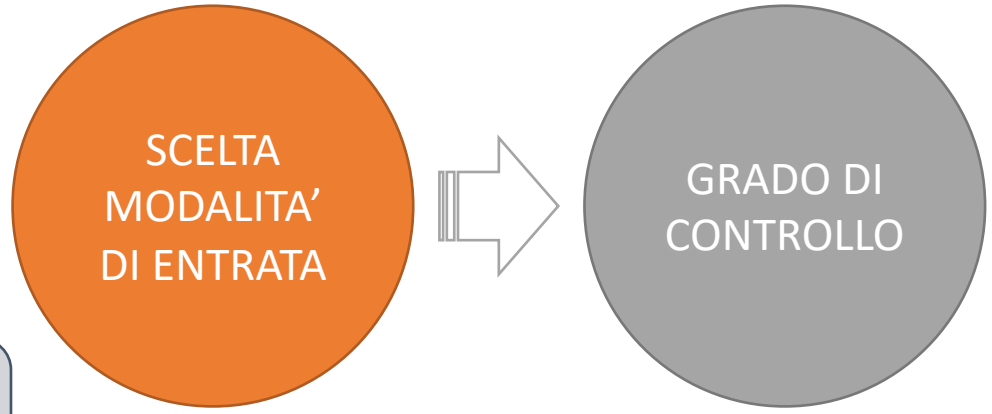
FORME DI INTERNAZIONALIZZAZIONE



Imprenditore SMART

FATTORI CHE INFLUENZANO LE MODALITA' DI ENTRATA





Imprenditore SMART

Le scelte di di come sviluppare i mercati esteri sono condizionate dai fattori precedenti

MODALITA' DI ENTRATA SUI MERCATI ESTERI

ENTRATA INDIRETTA

- Importatori
- Buyer
- Procacciatori o Broker
- Trading company
- Esportatore Nazionale
- Specialisti di export management
- Consorzi e contratti di rete

ENTRATA DIRETTA

- Vendita diretta
- Insediamento diretto
- Commercio elettronico

ALLEANZE E PARTNERSHIP CON IMPRESE ESTERE

- Equity Agreement
  - Joint venture
  - Partecipazione di capitale

ESPORTAZIONE INDIRETTA

- Importatori
- Buyer
- Broker o procacciatori di affari
- Trading company
- Esportatori nazionali
- Specialisti di export management
- Consorzi e contratti di rete

Vantaggi svantaggi del ricorso agli IMPORTATORI

- **Rapida introduzione** sui mercati esteri
- **Bassi rischi** ed investimenti
- **Supporto informativo**/conoscitivo sui mercati esteri
- Disponibilità di rete assistenza su tutto il territorio
- Possibilità di superare resistenze locali per prodotti esteri

- Pericolo di scarse o nulle informazioni di mercato
- Scarsa conoscenza del prezzo finale agli utenti
- Politiche di vendita non sepre in linea con l'azienda
- Scelte di distribuzione non sempre coerente con produttore
- Scarso controllo sulle azioni promozionali e di sviluppo del mercato

Imprenditore SMART

ESPORTAZIONE INDIRETTA

- Importatori
- Buyer
- Broker o procacciatori di affari
- Trading company
- Esportatori nazionali
- Specialisti di export management
- Consorzi e contratti di rete

Vantaggi svantaggi del ricorso agli BUYER

- Elevati volumi di vendita realizzabili
- Rapido accesso al mercato
- Semplificazione delle procedure amministrative e logistiche
- Suggerimenti per l'adeguamento dell'offerta e dei prodotti

- Difficoltà di accesso solo per presentare l'offerta aziendale
- Forte selettività ed elevato potere contrattuale
- Remunerazione non sempre trasparente

Imprenditore SMART

ESPORTAZIONE INDIRETTA

- Importatori
- Buyer
- Broker o procacciatori di affari
- Trading company
- Esportatori nazionali
- Specialisti di export management
- Consorzi e contratti di rete

Vantaggi svantaggi del ricorso agli BROKER, PROCACCIATORI

- Possibilità di sfruttare occasioni di contratto senza doversi impegnare
- Mancanza di impegni economici prima della vendita (provvigioni solo)
- Mancanza di esclusiva locale

- Debole legame con l'azienda
- Mancanza di supporto ulteriore dopo aver chiuso la vendita
- Non adatti per prodotti complessi (solo segnalatori)

Imprenditore SMART

ESPORTAZIONE INDIRETTA

- Importatori
- Buyer
- Broker o procacciatori di affari
- Trading company
- Esportatori nazionali
- Specialisti di export management
- Consorzi e contratti di rete

Vantaggi svantaggi del ricorso agli TRADING COMPANY

- Presenza di interlocutore unico
- Ampia gamma di servizi di supporto all'internazionalizzazione, oltre alla compravendita
- Ampia rete di relazioni internazionali
- Capacità di accesso a mercati difficili
- Capacità finanziaria a copertura del rischio per il produttore

- Alti costi di intermediazione
- Alti costi di servizi complementari offerti
- Scarse informazioni e controllo sui mercati di sbocco

Imprenditore SMART

ESPORTAZIONE INDIRETTA

- Importatori
- Buyer
- Broker o procacciatori di affari
- Trading company
- Esportatori nazionali
- Specialisti di export management
- Consorzi e contratti di rete

Vantaggi svantaggi del ricorso agli ESPORTATORI

- Investimenti a rischio minimo
- Rapporto con cliente nazionale, nessuna incombenza legata a trasporto dogane etc...

- Nessuna informazione di mercato
- Mancanza di controllo sulle scelte di marketing
- Difficoltà di programmazione della produzione per mancanza di pianificazione di acquisti

Imprenditore SMART

ESPORTAZIONE INDIRETTA

- Importatori
- Buyer
- Broker o procacciatori di affari
- Trading company
- Esportatori nazionali
- Specialisti di export management
- Consorzi e contratti di rete

Vantaggi svantaggi degli specialisti EXPORT MANAGEMENT



- Basso investimento rispetto ad un export manager interno
- Rapida operatività sui mercati esteri
- Possibilità di sfruttare database di contatti distinti per settore/paese/tipologia acquirente
- Possibilità di sfruttare un ufficio export eterno per le azioni di approccio al mercato



- Mancato accrescimento delle competenze interne all'impresa
- Mancanza di collegamento con la strategia aziendale
- Selezione dei mercati guidata da valutazioni di convenienza degli specialisti di export management e non dell'impresa di produzione

Imprenditore SMART

ESPORTAZIONE INDIRETTA

- Importatori
- Buyer
- Broker o procacciatori di affari
- Trading company
- Esportatori nazionali
- Specialisti di export management
- Consorzi e contratti di rete

Vantaggi svantaggi CONSORSI E COTRATTI DI RETE

- Riduzione di costi di sviluppo del mercato rispetto all'azione autonoma
- Supporto esterno in termini di competenze e servizi.
- Rafforzamento dell'immagine dell'area di provenienza, nel caso di consorzi territoriali.

- Perdita di autonomia, su scelte strategiche e operative riguardanti i mercati esteri.
- Perdite di riservatezza sulle informazione inerenti potenziali clienti esterni.
- Rischio di concorrenza fra i partner
- Attriti con i partner causati da squilibrio nei servizi erogati dal consorzio e negli sforzi di promozione

Imprenditore SMART

ESPORTAZIONE DIRETTA

- Vendita diretta
- Insediamento diretto
- Commercio elettronico

Quando si ricorre ad una soluzione diretta?

- Prodotti molto specializzati
- Quando necessitano di servizi pre e post vendita di elevato livello
- Elevata complessità di distribuzione
- Per un semplice motivo economico

Imprenditore SMART

ESPORTAZIONE DIRETTA

- Vendita diretta
- Insediamento diretto
- Commercio elettronico

Vantaggi svantaggi della VENDITA DIRETTA



- Controllo totale della filiera
- Conoscenza diretta del cliente/utilizzatore finale
- Informazioni più approfondite sul mercato



- Numero elevato di commerciali
- Alti costi di gestione e di sviluppo
- Diffusione a macchia di leopardo
- Rischio di poca penetrazione

Imprenditore SMART

ESPORTAZIONE DIRETTA

- Vendita diretta
- Insediamento diretto
- Commercio elettronico

Vantaggi svantaggi della INSEDIAMENTO DIRETTA

- Significa aprire una filiale
- Controllo superiore
- Alto servizio di assistenza
- Tempi di risposta più brevi al cliente

- Costi superiori
- Problematiche legali, fiscali etc
- Gestione del personale assunto

Imprenditore SMART

ESPORTAZIONE DIRETTA

- Vendita diretta
- Insediamento diretto
- Commercio elettronico

Vantaggi svantaggi del COMMERCIO ELETTRONICO



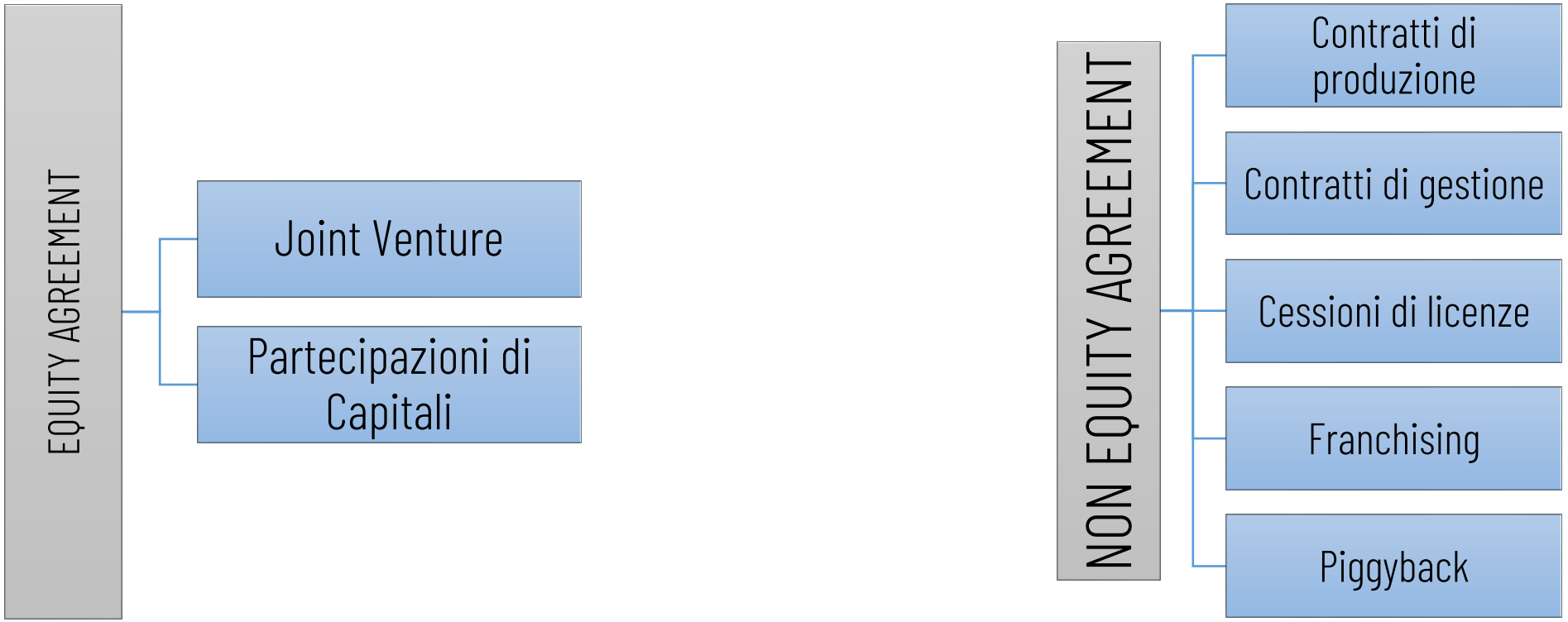
- Ha una diffusione globale
- Ottimo per lavorare su segmenti specifici standardizzati.
- Mappatura e profilazione cliente elevatissima.
- Conoscenza del comportamento di acquisto nel dettaglio



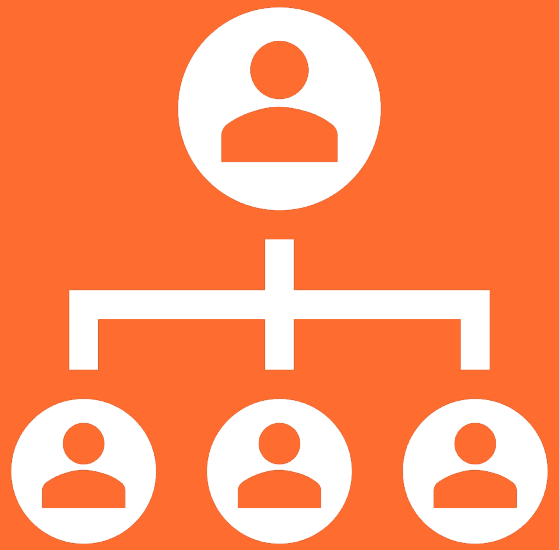
- Necessita di una strategia specifica
- Necessita un team dedicato
- Complessità nella comunicazione
- Politiche commerciali completamente diverse

Imprenditore SMART

MODALITA' DI ENTRATA SUI MERCATI ESTERI



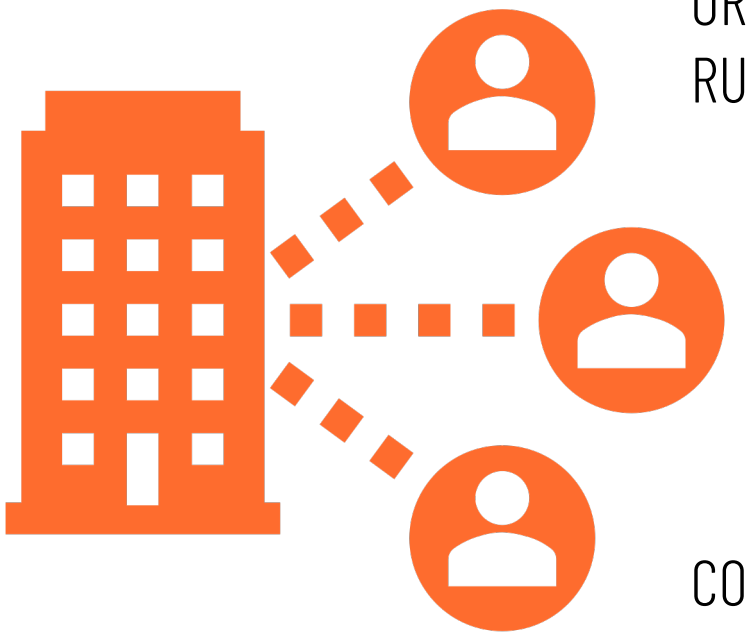
Imprenditore SMART



Modello Organizzativo

Imprenditore SMART

MODELLO ORGANIZZATIVO COME CHIAVE DEL SUCCESSO



ORGANIZZAZZIONE CON RUOLI CHIARA

FUNZIONALE AL PROGETTO

COMPATIBILE CON L'AZIENDA

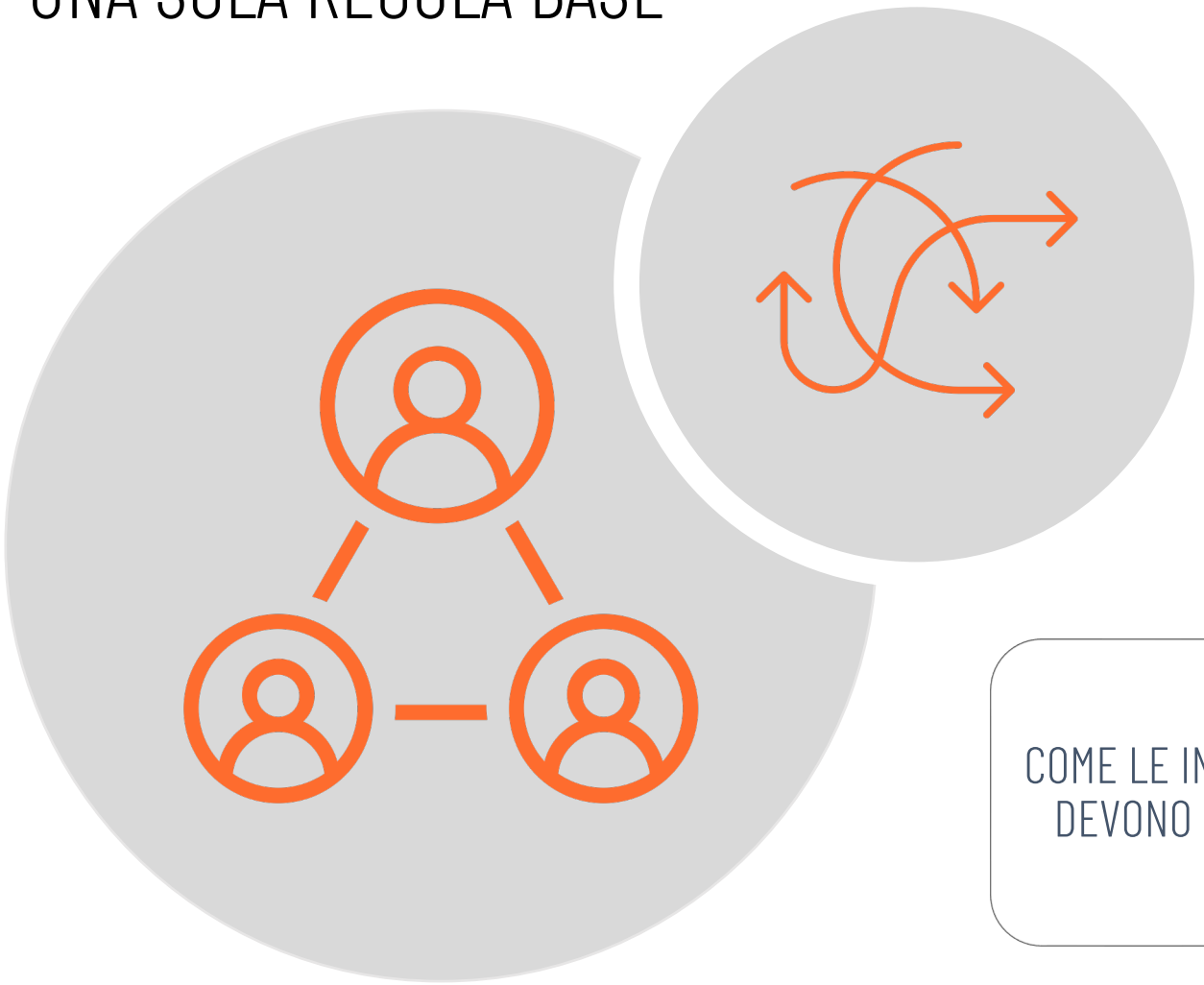
DIFFERENZE

Un'azienda piccola non ha la stessa necessità di una struttura grande, una sola persona può fare più cose. È importante un commitment di tutti e l'attitudine ad una tempestiva risposta.

Nelle aziende grandi è più importante definire il flusso di informazioni e definire bene i confine e i ruoli delle persone coinvolte.

Imprenditore SMART

MODELLI ORGANIZZATIVI: UNA SOLA REGOLA BASE

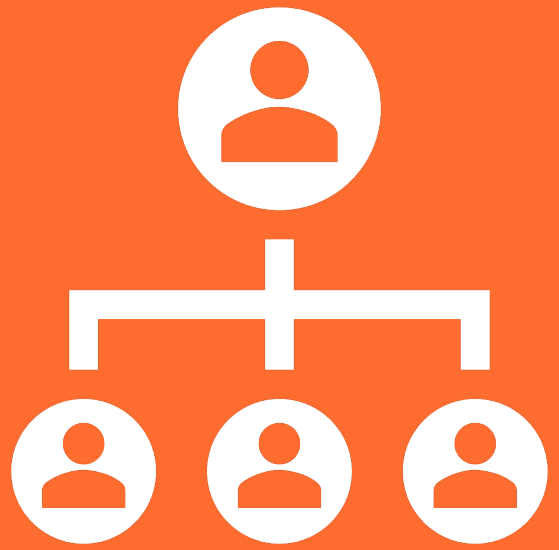


CHI FA CHE COSA

UNA SOLO REGOLE D'ORO

COME LE INFORMAZIONI DEVONO CIRCOLARE

CHI PRENDE DECISIONI



Export Manager

Imprenditore SMART

LA FIGURA DELL'EXPORT MANAGER

AD UN EXPORT MANAGER E' RICHIESTA

- CAPACITA' OPERATIVA
- CONOSCENZE METODOLOGICHE



COINVOLGERE E MOTIVARE L'AZIENDA



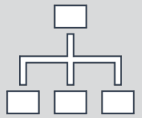
ANIMAZIONE COMMERCIALE



OPERATIVITA' FUNZIONALE

Imprenditore SMART

LE AREE DI INTERVENTO



ORGANIZZAZIONE E COORDINAMENTO DELLE ATTIVITA’



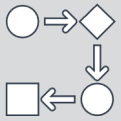
ATTIVITA’ DI CONTROLLO DELLE PERFORMANCE



ANALISI DATI E GESTIONE DEI FLUSSI INFORMATIVI



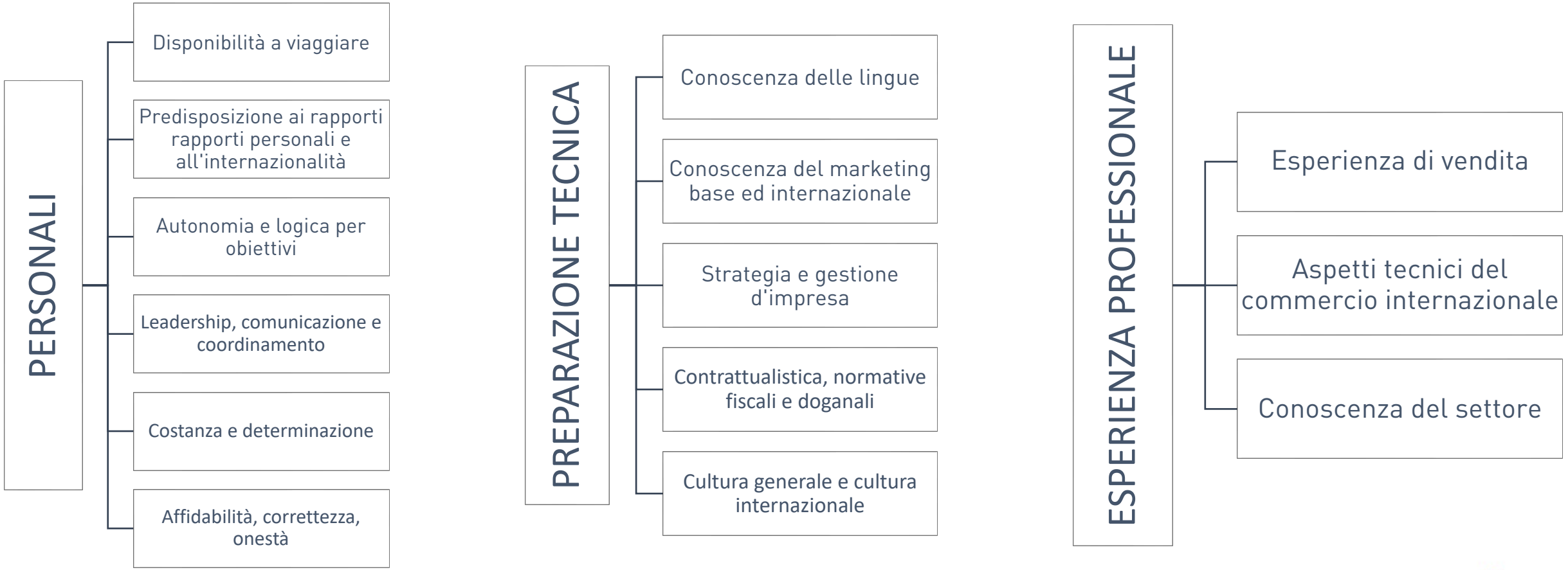
FORMAZIONE DELLA RETE VENDITA



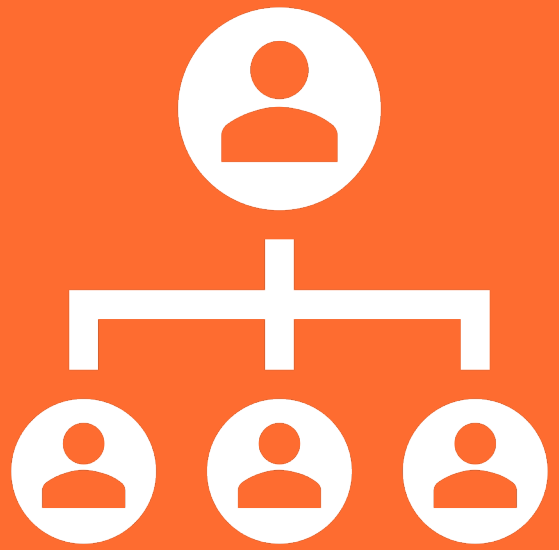
PIANIFICAZIONE DELLA STRATEGIA

Imprenditore SMART

CARATTERISTICHE DELL'EXPORT MANAGER



Imprenditore SMART



Soluzioni Organizzative

Imprenditore SMART

CRITERI ORGANIZZATIVI



Imprenditore SMART

VARIABILI ORGANIZZATIVI

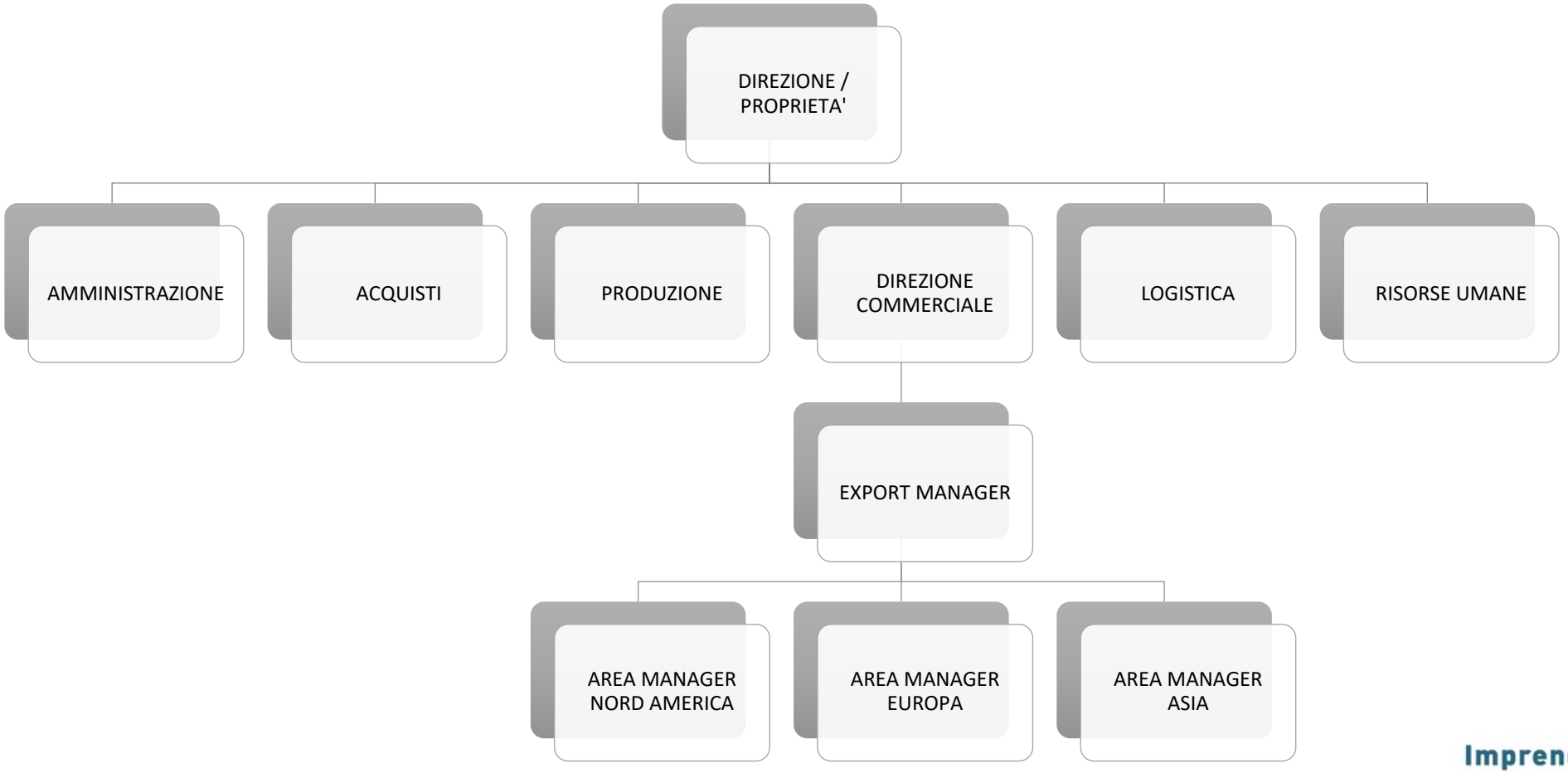


DIMENSIONI IMPRESA



NUMERO PAESI

STRUTTURA FUNZIONALE



Imprenditore SMART

AREA MANAGER



Le attività di un Area Manager:

- Contatti con intermediari (importatori, grossisti, agenti, etc.
- Presentazione, trasmissione comunicazioni commerciale clienti esterni.
- Promozione e vendita sul territorio.
- Organizza corsi di aggiornamento e riunioni con forza vendita locale
- Intercede su clienti per la gestione della negoziazione o controversie.
- Scouting e ricerca nuovi intermediari.
- Partecipazione a fiere e supporto per la realizzazioni
- Raccolta informazione di mercato come: domanda, trend, competitors
- Supporta le attività di backoffice, realizzazione cataloghi, price list, accoglienza clienti in visita, generazione di offerte e analisi aggiornate di studi di settore.
- Partecipazione a corsi di aggiornamento e a formazione
- Stesura di report, mercato, clienti, mission etc..
- Supporto costante verso l'Export Manager

Imprenditore SMART

STRUTTURA DIVISIONALE PER PRODOTTO O PER AREA GEOGRAFICA

Caratteristiche

- La struttura divisionale vengo utilizzate da quelle imprese, la maggior parte, che hanno consistenti **differenze di prodotto** e di conseguenza **differenze di paese.**

- Viene utilizzata dalla maggior parte delle PMI Italiane, quando le **dimensioni iniziano ad essere importanti**, ma ancora con **attività di carattere commerciale.**

Vantaggi

- Il **vantaggio di questa struttura** è che si riducono le gerarchie e di conseguenza i **costi.** Tutto è demandato al Country manager/Regional con il supporto di un Product manager.

- Il vantaggio di questa struttura è che si **concilia meglio con l'adattamento di diversi contesti geografici e con quelle organizzative**, non ultimo, **migliora la circolazione delle informazioni.**

STRUTTURA DIVISIONALE PER PRODOTTO

Usata quando il prodotto ha delle differenze notevoli e questo condiziona fortemente le differenze geografiche.

Le responsabilità in questo caso sono demandate al product manager

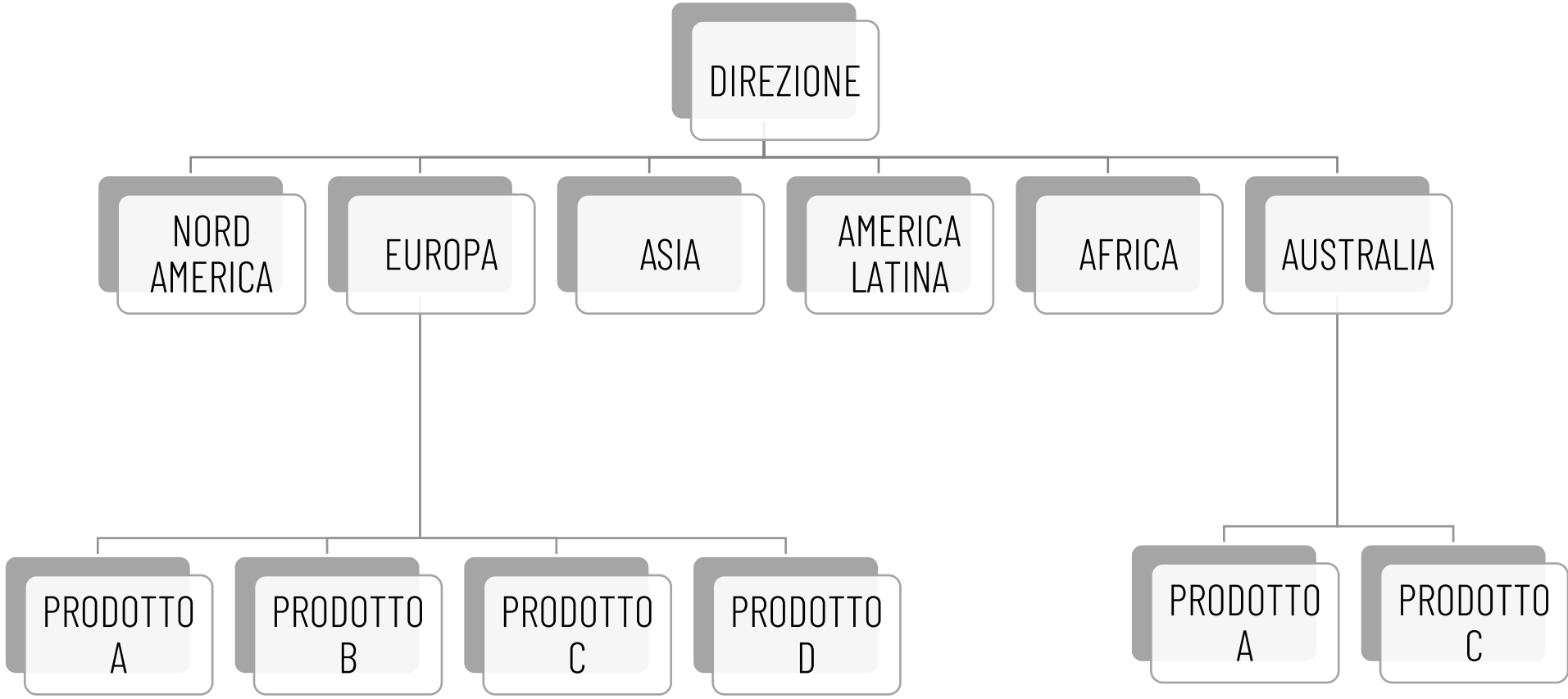


Imprenditore SMART

STRUTTURA DIVISIONALE PER AREA

Usata quando la priorità è di tipo geografica.

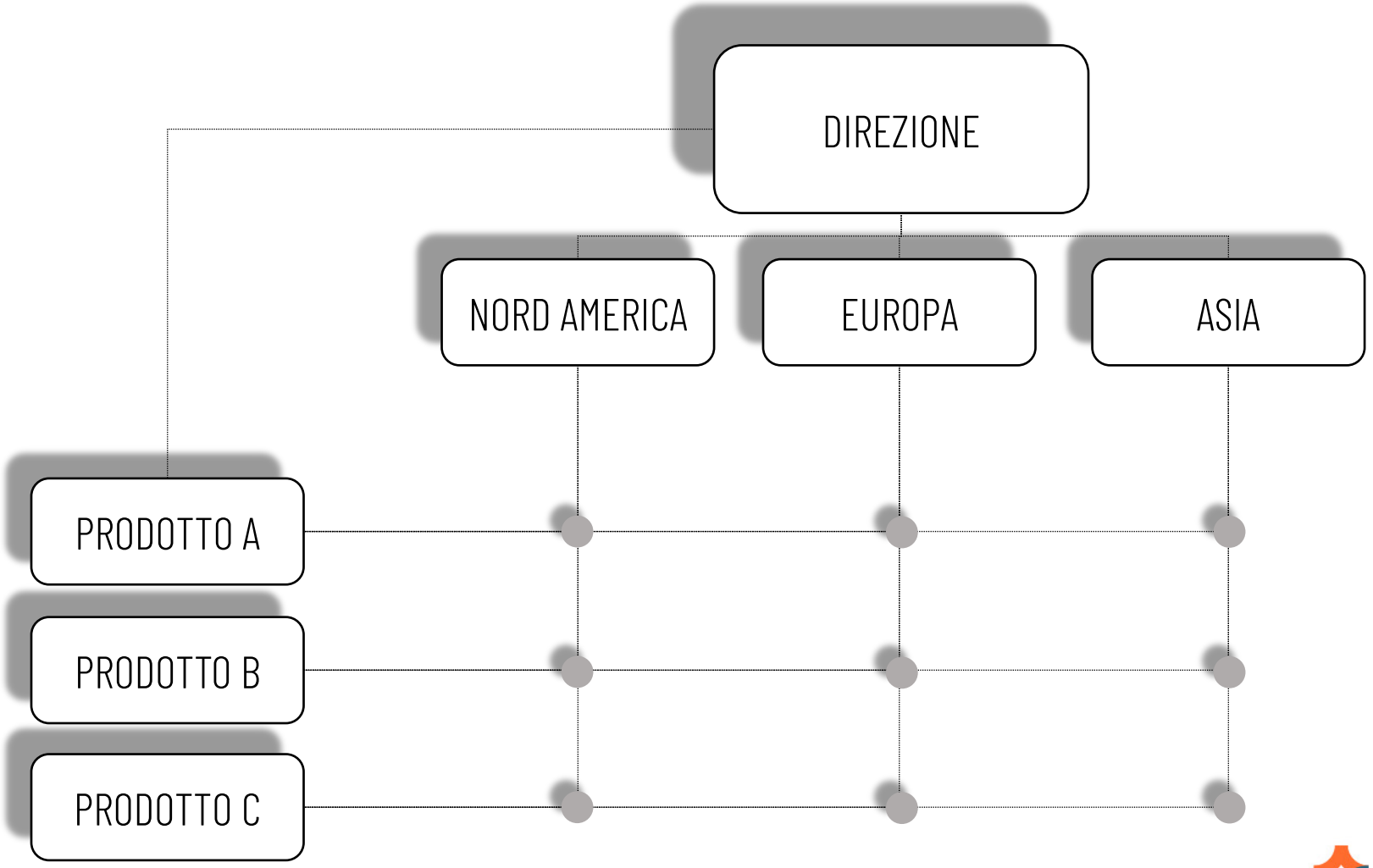
Le responsabilità sono distinte per area sia in termini di prodotto che funzionali.



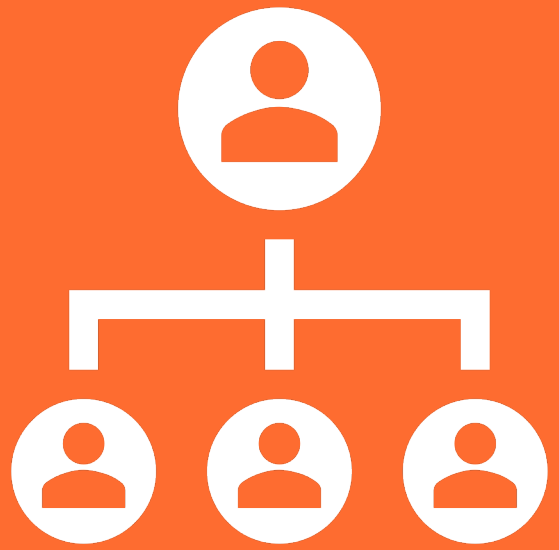
Imprenditore SMART

STRUTTURA A MATRICE

La struttura a matrice è una struttura complessa, bidimensionale, che genera spesso conflitti per scarsa capacità di scambio di informazioni. Si usa spesso quando si hanno prodotti complessi e si richiede una forte specializzazione. In questi casi si utilizza dei gruppi di lavoro interfunzionali



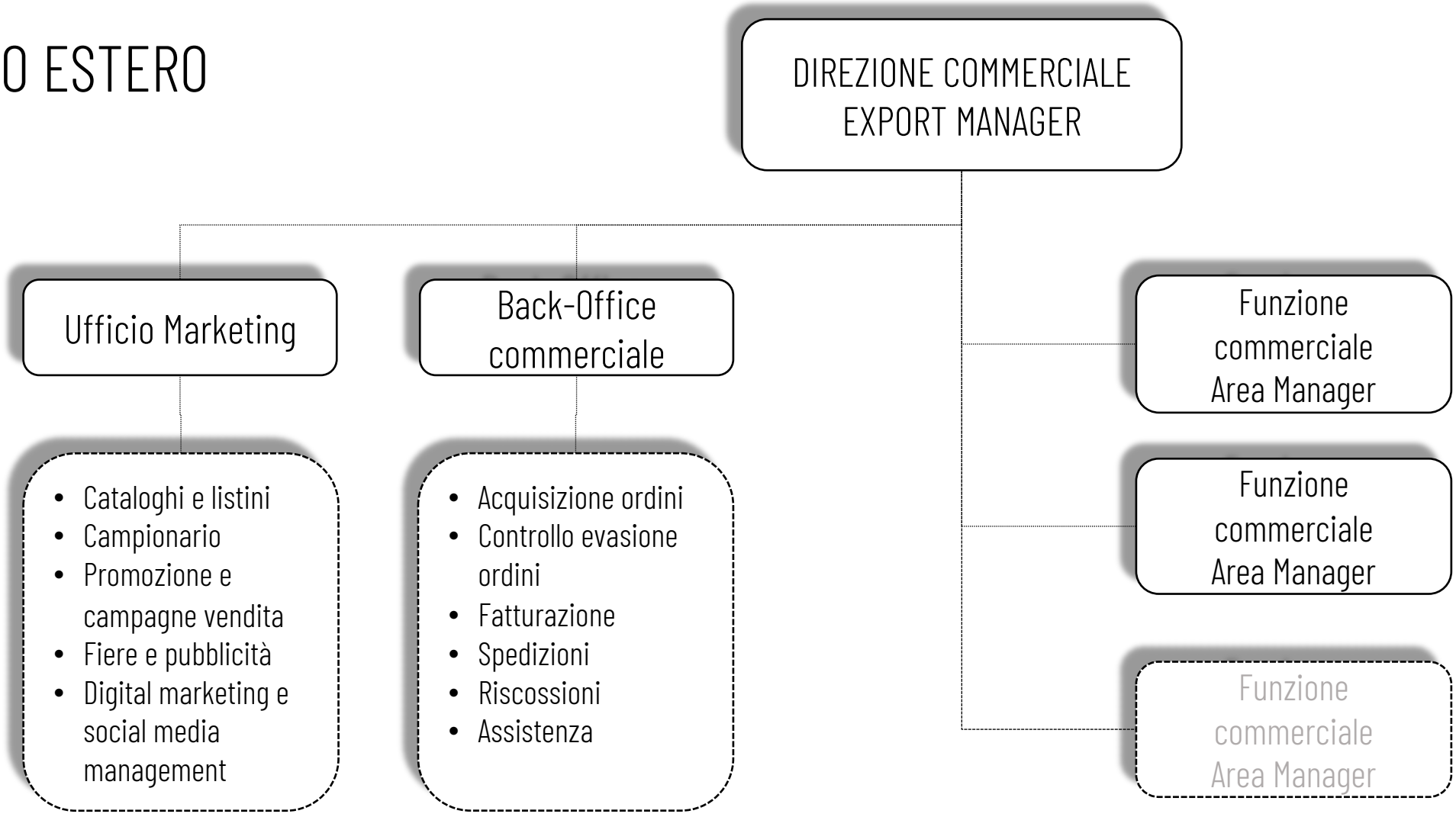
Imprenditore SMART



Ufficio Commerciale

Imprenditore SMART

L'UFFICIO ESTERO



Imprenditore SMART

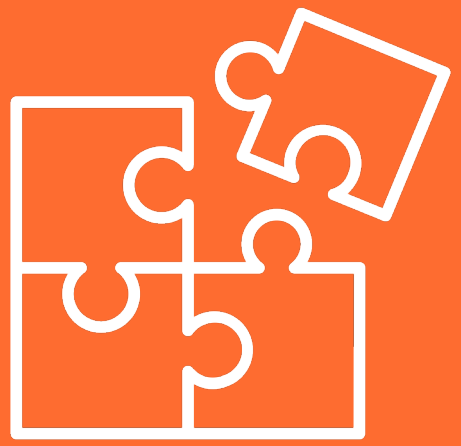
ATTIVITA' DI MARKETING



- Aggiornamento cataloghi e listini
- Lancio campagne di vendita
- Preparazione preventivi ed offerte
- Diffusione materiale informativo a cliente e a commerciali
- Contatti con la clientela estera
- Corrispondenza commerciale
- Marketing intelligence, ricerche di mercato
- Gestione enti di promozione, fiere, eventi
- Raccolta informazione commerciali (solvibilità clienti)
- Rapporti con agenzia pubblicitarie e di comunicazione
- Raccolta campagne pubblicitarie
- Organizzazione fiere
- Follow-up post fiera
- Rapporti personale interno, amministrazione/progettazione/produzione
- Gestione e coordinamento dell'immagine del brand
- Gestione del CRM, database aziende
- Resoconto statistici di vendita, clienti
- Attività di comunicazione, newsletter, blog, post
- Gestione dei social network, sito web
- Predisposizione piano di formazione interno ed esterno

Imprenditore SMART

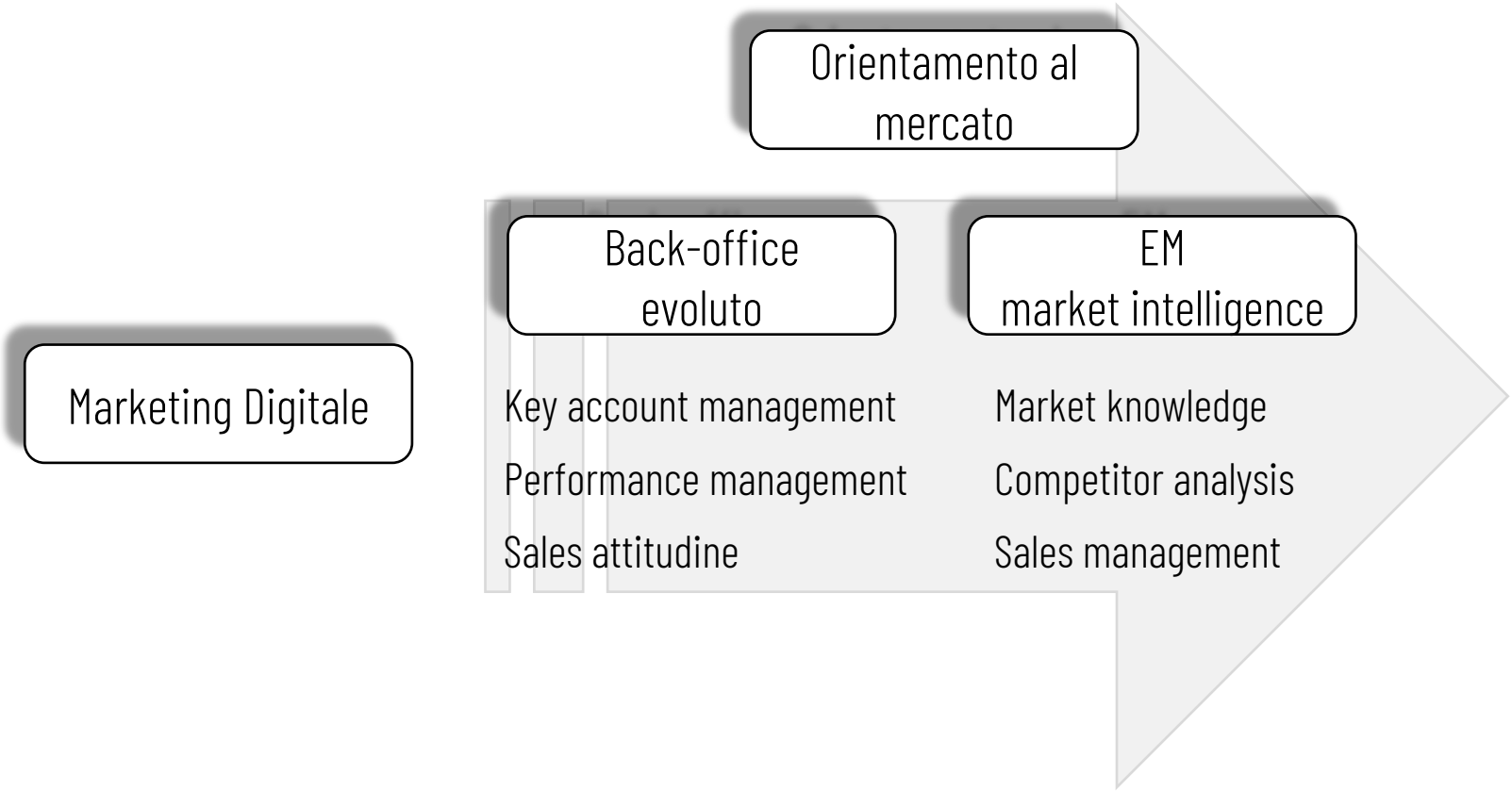
BACK-OFFICE COMMERCIALE



- Acquisizione ordini
- Gestione e controllo stato avanzamento ordini
- Organizzazione spedizione, logistica
- Controllo attività di magazzino finalizzata alla spedizione
- Relazioni con spedizionieri, doganalisti ed uffici preposti
- Predisposizione documentazione a supporto per la spedizione
- Preparazione documentazione per banche, dogane, assicurazioni
- Emissioni fatture, e stato avanzamento pagamenti
- Sollecito pagamenti e monitoraggio incassi
- Assistenza tecnica, gestione imprevisti, lamentele e resi
- Organizzazione viaggi personale tecnico
- Calcolo provvigioni e pagamenti
- Gestione cassa

Imprenditore SMART

FOCUS MIGLIORATIVI





La comunicazione commerciale internazionale Impatto del digitale

Imprenditore SMART

I paradossi dell'era digitale



Interazioni Online vs. Offline



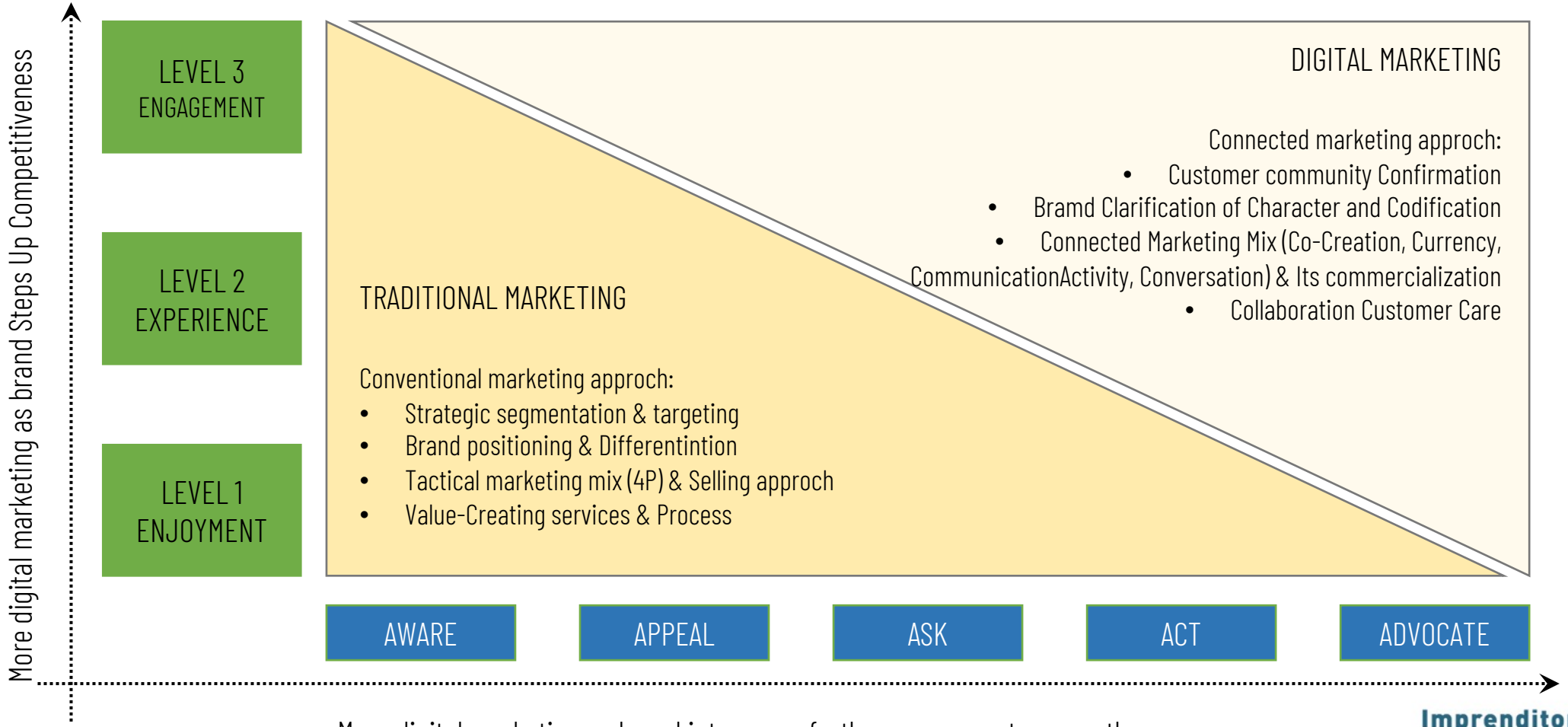
Cliente Informato vs. Cliente distratto



Passaparola Negativo vs. Passaparola Positivo

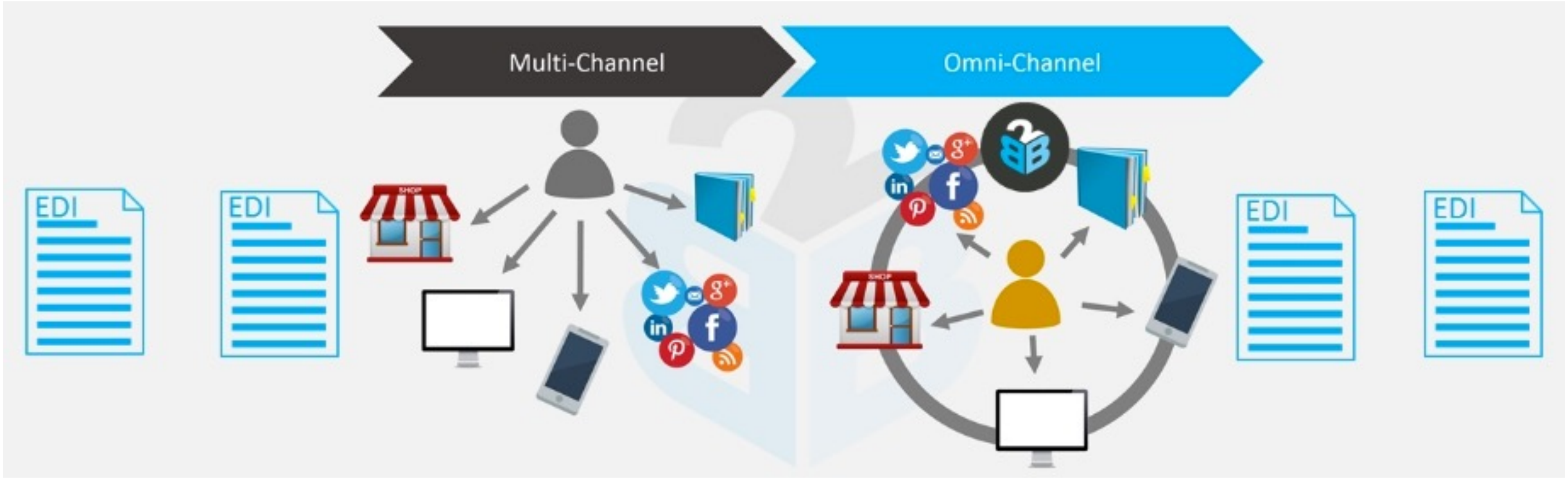
Imprenditore SMART

Gioco di ruoli tra marketing tradizionale e marketing digitale



Imprenditore SMART

Omni-Canale



Impreditore SMART

Le subculture che influenzano l'ecosistema



Giovani

Acquiring the Mind Share



Ricercatori

Growing for Market Share



Divulgatori

Expanding for Heart Share

Imprenditore SMART



La comunicazione commerciale internazionale
Le tecnologie a supporto

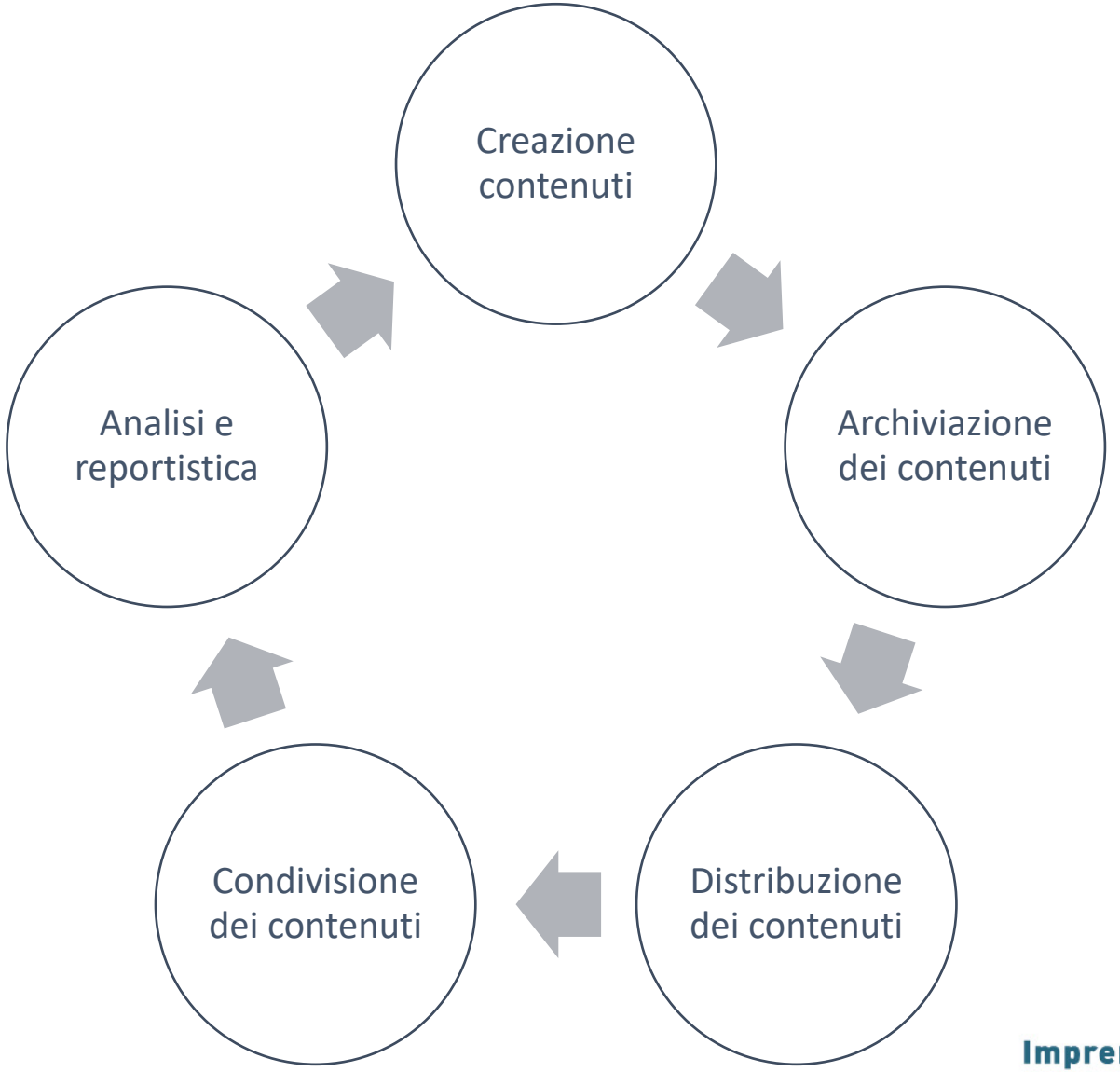
Imprenditore SMART

Le tecnologie per le vendite con la crescita prevista più elevata

- Intelligenza artificiale
- Marketing automation
- Sales process automation
- Customer insight tools
- Sales Mobile Apps per dipendenti
- Sales Prospecting tools
- Competitive tools

Imprenditore SMART

Il processo di sales content management



Imprenditore SMART

Social selling: utilizzo strategico della vendita dei social

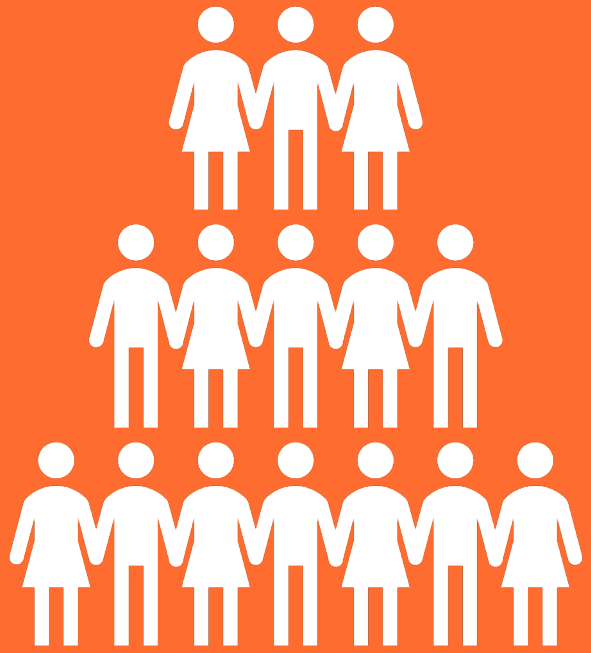
- Scouting client potenziali
- Monitoraggio attività clienti
- Analisi struttura commerciale competitor
- Posizionamento aziendale e personale
- Supporto attività commerciale tra consociate
- CRM evoluti

Imprenditore SMART

Monitoraggio dei contenuti

- Azione intraprese dei nostri competitor
- Individuazioni delle partnership (link building)
- Trend di sviluppo
- Presenza commerciali

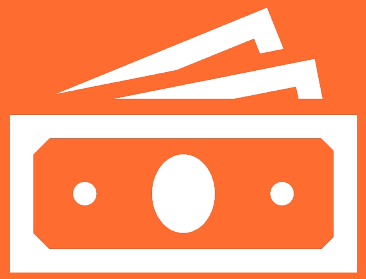
Imprenditore SMART



Dimensionamento forza commerciale diretta

Imprenditore SMART

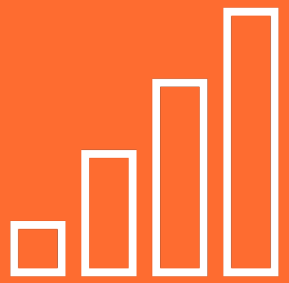
INCIDENZA DI SPESA DI VENDITA



	Anno	
Obiettivo di fatturato Area 1	**20.000.000,00 €**	
Incidenza % di vendita	6%	
BDG relativo alla spesa di vendita	1.200.000,00 €	A * B
Incidenza % di supervisione (sales / Area manager)	18%	
BDG relativo alla supervisione (sales / Area manager)	216.000,00 €	C * D
BDG disponibile forza vendita	984.000,00 €	C - E
Costo medio venditore	70.000,00 €	
Numero medio venditori a BDG per area 1	14	F / G

Imprenditore SMART

OPERATIVO, LEGATO ALLE ATTIVITA' COMMERCIALI



Segmento della clientela	Nr clienti	Visite mensili	Visite annue	Durata media visita	Tempo medio annuale per gestione online (email, video call etc)	Tempo richiesto dal cliente	% di tempo per segmento	Nr Venditori necessari
Direzionale	30	1	12	3	15	1.530	8%	1
Intermedi	300	0,7	8,4	1,5	10	6.780	37%	5
Entry	900	0,5	6	1	5	9.900	54%	8
Base Clienti	**1230**					**18.210**	**100%**	**14**

Venditori	Giorni lavoro	Ore giornaliere	Monte ore annuali	Attività back office	Visite frontend
	220	10	2200	40%	60%
				880	1320

Imprenditore SMART

SALES FUNNEL: BASATO SULLE CONVERSIONI



	Prospect
Lead da contattare	3.000
% che chiede una proposta	60%
Prospect	1.800
% di conversione (accetazione)	40%
Clienti	720
BDG di ventita	12.000.000,00 €
Valore medio Cliente	16.667 €

Segmento della clientela	Nr clienti	Visite mensili	Visite annue	Durata media visita	Tempo medio annuale per gestione online (email, video call etc)	Tempo richiesto dal cliente	Nr Venditori necessari
Base Clienti	**720**	1	12	3	15	**25.929**	**20**

Venditori	Giorni lavoro	Ore giornaliere	Monte ore annuali	Attività back office	Visite frontend
	220	10	2200	40%	60%
				880	1320

Imprenditore SMART

LA SCELTA DEI MERCATI ADATTI ALLA TUA AZIENDA

Giorgio Gandellini

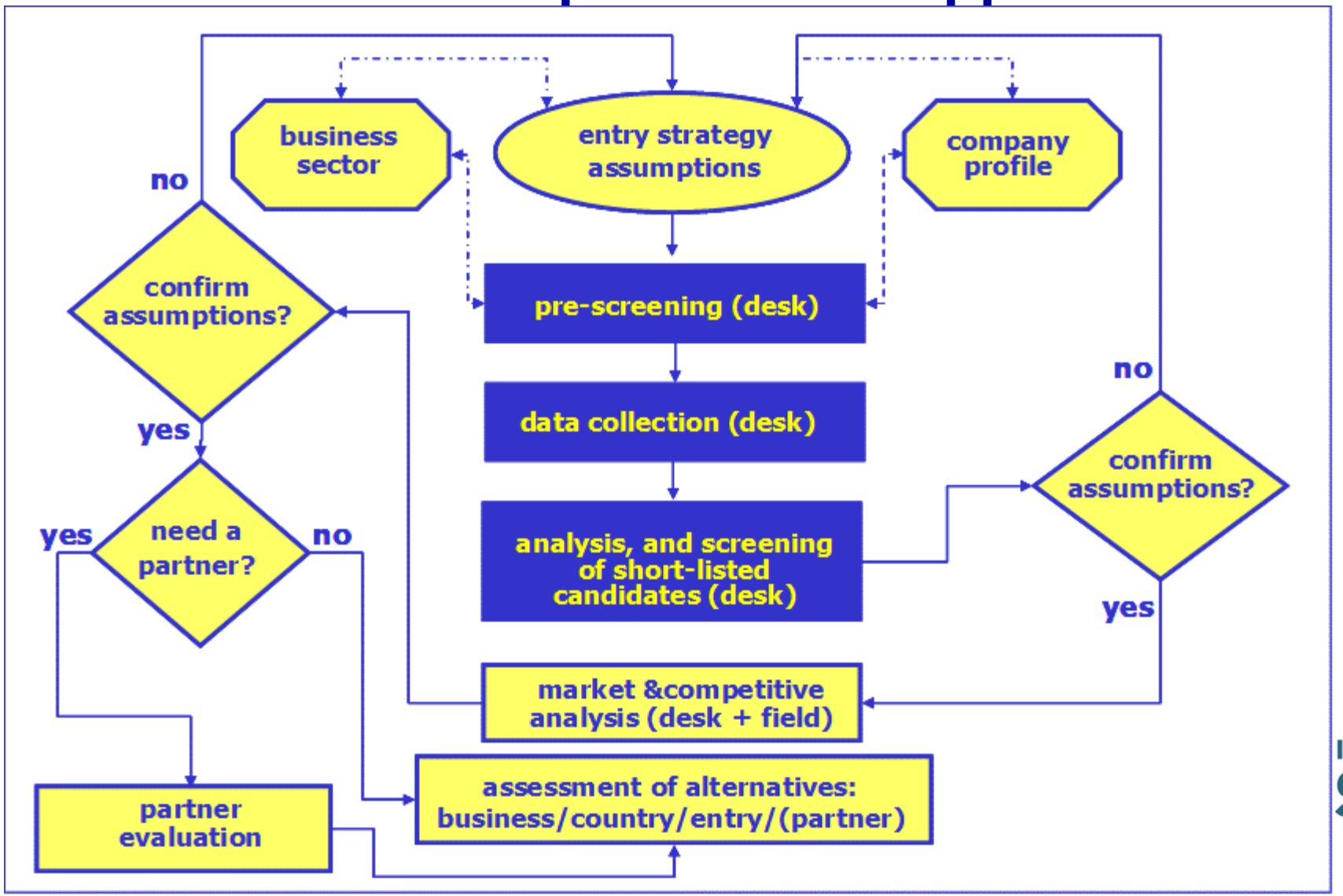
Imprenditore SMART

AGENDA

- Contesto e fattori esterni rilevanti nella scelta dei mercati di sbocco
- Principali aspetti da considerare nella scelta dei mercati
- Un modello di valutazione dell'attrattività dei mercati (esempio)
- I livelli di potenziale dei mercati e le variabili influenzabili
- Uno schema di check-up per la valutazione delle potenzialità della mia azienda (esempio)
- Attrattività, accessibilità e trend delle importazioni nel settore di interesse e nei mercati selezionati (esempio)

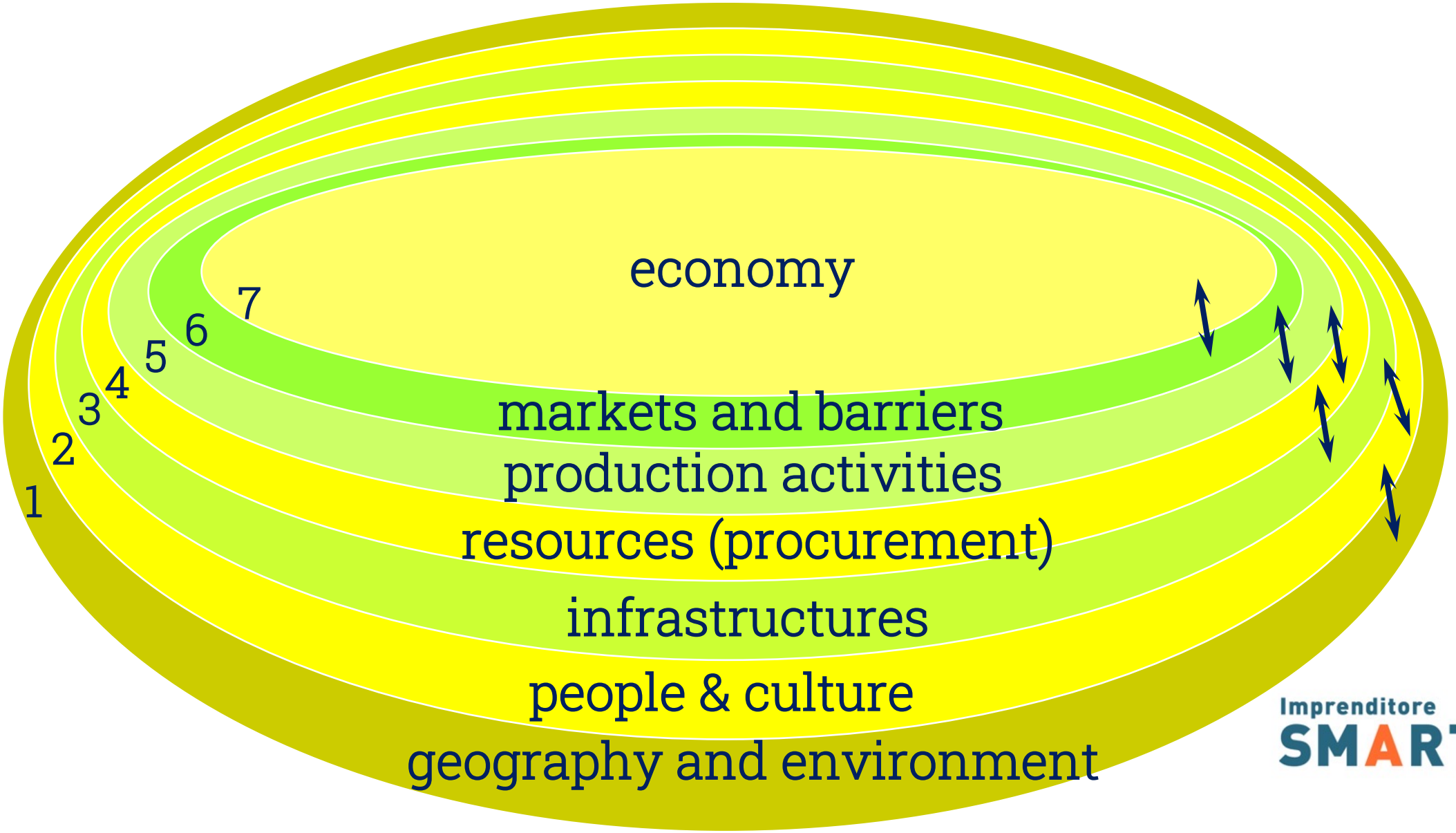
Imprenditore SMART

LA SCELTA DEL MERCATO DI SBOCCO
nel contesto del piano di sviluppo all'estero



Imprenditore SMART

FATTORI ESTERNI RILEVANTI NELLA SCELTA DEL MERCATO DI SBOCCO



LE DOMANDE DA PORSI NEL VALUTARE LE CARATTERISTICHE DEI POTENZIALI MERCATI DI SBOCCO

- **Quali caratteristiche dei mercati**, fra le centinaia di fattori che li descrivono, **sono più rilevanti** per il settore in cui opero e per le caratteristiche della mia azienda? Ossia, quali caratteristiche possono rendere questi mercati più attrattivi e promettenti per la mia azienda?
- **Quale importanza relativa** posso attribuire a tali caratteristiche, sulla base della mia esperienza, della mia conoscenza del settore e di approfondimenti specifici tramite consultazione di fonti appropriate (statistiche di esportazione di prodotti simili al mio nei diversi paesi, rapporti di ricerca su tendenze di mercato e concorrenza, interviste e contatti con chi già vi opera, ecc.)?
- **Come valutare complessivamente tali caratteristiche**, al fine di stilare una classifica di attrattività dei principali paesi candidati?
- **In quale misura la mia azienda è in grado di sfruttare tali caratteristiche?**

COME VALUTARE L'ATTRATTIVITÀ DEI MERCATI
un esempio semplificato - 1/4

Settore di interesse: pellicce sintetiche di moda per giovani donne di reddito medio-alto

actual data	per-capita income	young women	population	temperature
	$ 000	%	mill people	C°
Brazil	5	25%	170	25
Slovakia	4	22%	5	5
Japan	30	13%	120	10
Germany	22	18%	80	8
Turkey	3	15%	70	15

X — Variabile inversamente correlata all'attrattività, ad esempio: tasse, concorrenza, ecc.

X — Dati di input

Imprenditore SMART

COME VALUTARE L'ATTRATTIVITÀ DEI MERCATI
un esempio semplificato - 2/4

actual data	per-capita income	young women	population	temperature
	$ 000	%	mill people	C°
Brazil	5	25%	170	25
Slovakia	4	22%	5	5
Japan	30	13%	120	10
Germany	22	18%	80	8
Turkey	3	15%	70	15
max	**30**	**25%**	**170**	**25**
min	**3**	**13%**	**5**	**5**
range	**27**	**12%**	**165**	**20**

Parametri statistici necessari per standardizzare/ omogeneizzare le scale dei dati →

Imprenditore SMART

COME VALUTARE L'ATTRATTIVITÀ DEI MERCATI
un esempio semplificato - 3/4

Dati standardizzati sul range

Variabili direttamente correlate:

$$S_x = \frac{X - min}{max - min} * 100$$

Variabili inversamente correlate:

$$S'_x = \left(1 - \frac{X - min}{max - min}\right) * 100$$

standar-dized data	per-capita income	young women	population	temperature
	$ 000	%	mill people	C°
Brazil	7	100	100	0
Slovakia	4	75	0	100
Japan	100	0	70	75
Germany	70	42	45	85
Turkey	0	17	39	50

Imprenditore SMART

COME VALUTARE L'ATTRATTIVITÀ DEI MERCATI
un esempio semplificato - 4/4

«voti» medi ponderati

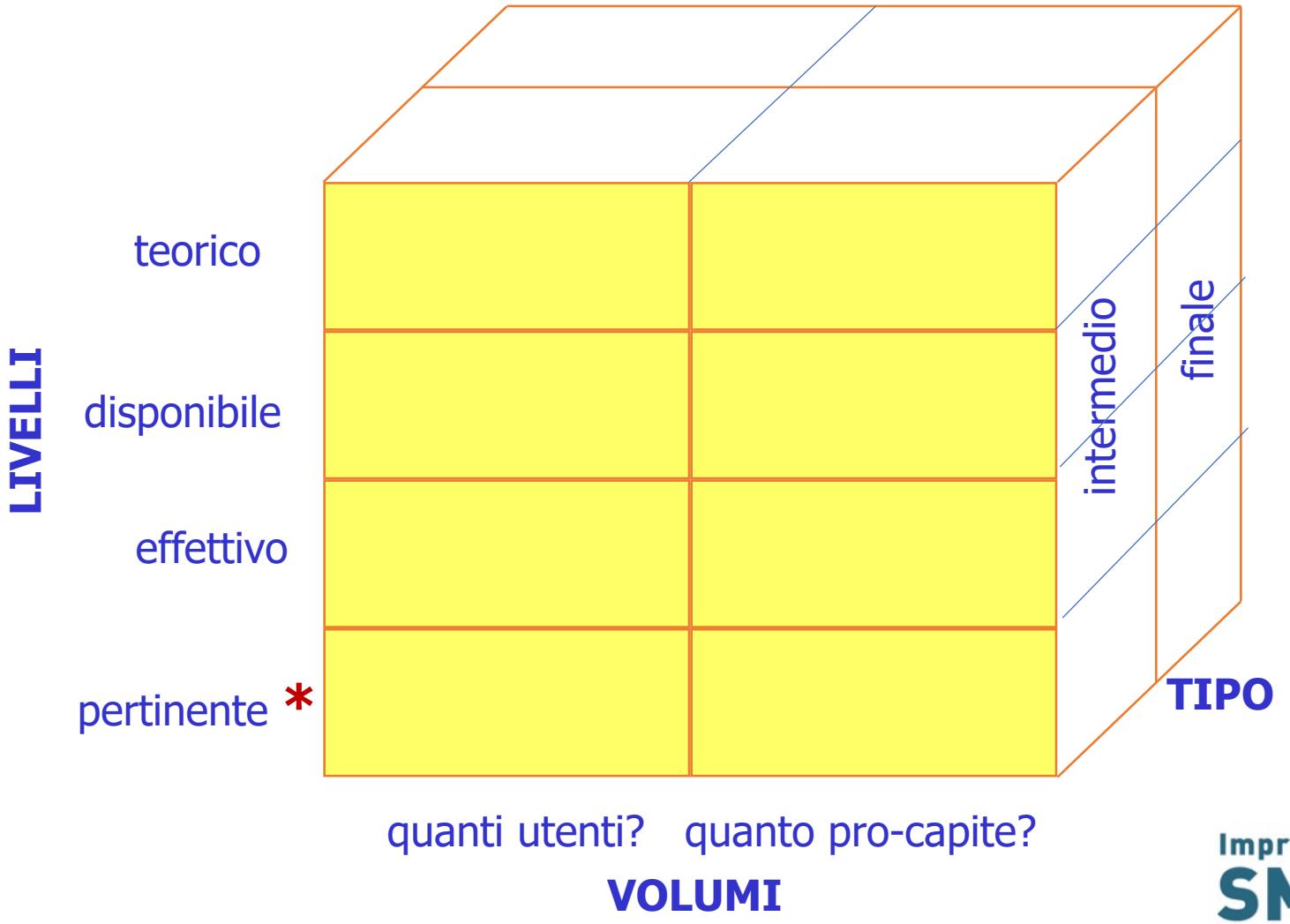
Pesi delle variabili →

standar-dized data	per-capita income	young women	population	temperature	attracti-veness	rank
	$ 000	%	mill people	C°		
100%	40%	25%	15%	20%		
Brazil	7	100	100	0	43	3
Slovakia	4	75	0	100	40	4
Japan	100	0	70	75	65	1
Germany	70	42	45	85	62	2
Turkey	0	17	39	50	20	5

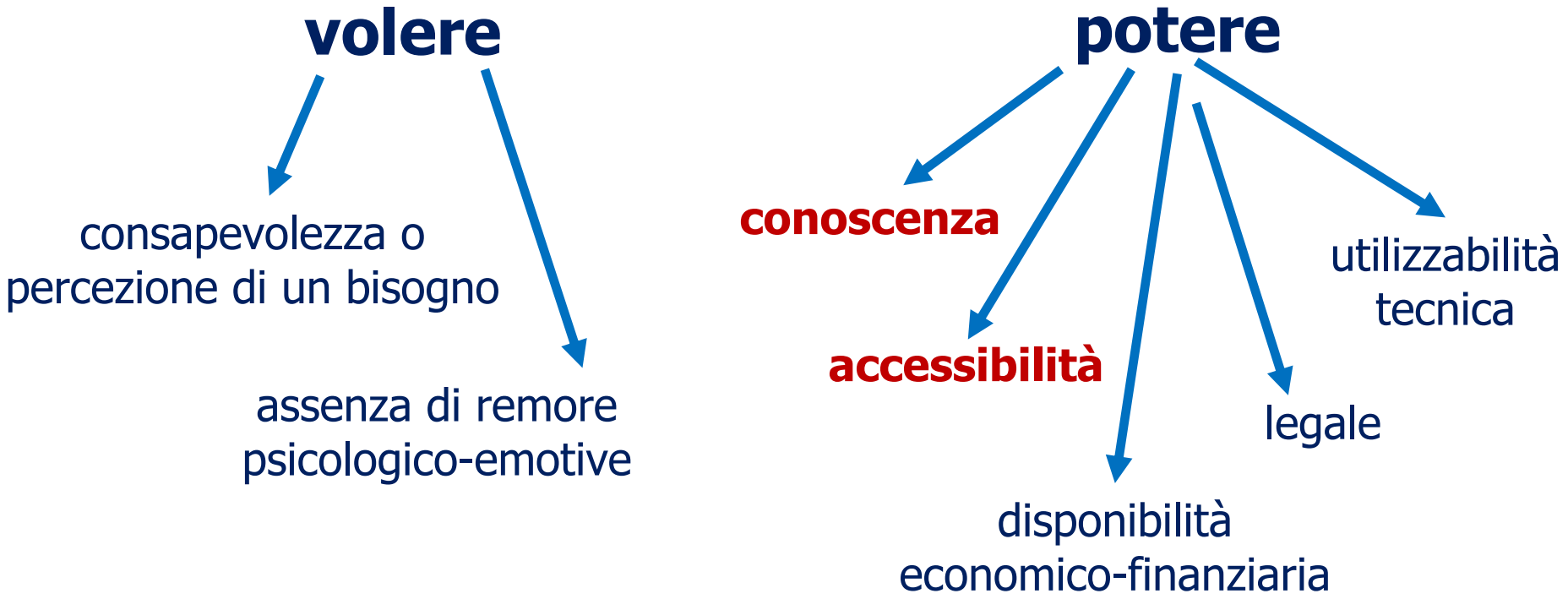
Imprenditore SMART

LIVELLI DI POTENZIALE DI MERCATO

* Il livello più significativo per la stima della dimensione del mercato effettivamente raggiungibile, in particolare all'estero, in funzione della struttura, delle risorse e delle caratteristiche dell'azienda.



VARIABILI RILEVANTI PER LA STIMA DEL MERCATO DISPONIBILE*



* È utile stimarlo, sia perché posso influenzare conoscenza e accessibilità, sia in ottica previsionale/evolutiva. A parte le eventuali remore psicologico-emotive e gli aspetti legali, non necessariamente pertinenti in gran parte dei casi, è necessario che il target di mercato abbia tutte le altre caratteristiche per poter prendere in considerazione l'offerta. Soprattutto in assenza di dati specifici sul mercato effettivo (per poter ragionare a ritroso sul mercato non ancora sfruttato), è quindi utile stimare la probabilità congiunta dell'esistenza di tali caratteristiche.

Imprenditore SMART

… MA COME SIAMO MESSI PER SFRUTTARE QUESTI MERCATI?

Un esempio di check-up - 1/2

1. Focus

1.1	Mission
1.2	Vision
1.3	Motivazione
1.4	Supporto Manageriale
1.5	Flessibilità

2. Struttura

2.1	Dimensioni ed esperienza
2.2	Persone
2.3	Risorse finanziarie
2.4	Risorse tecniche
2.5	Web & phone

3. Valore

3.1	Prodotto
3.2	Adattamento
3.3	Servizio
3.4	Assistenza
3.5	Procedure

4. Marketing

4.1	Clienti
4.2	Concorrenti
4.3	Successo
4.4	Marketing Mix
4.5	Pricing

5. Sistemi

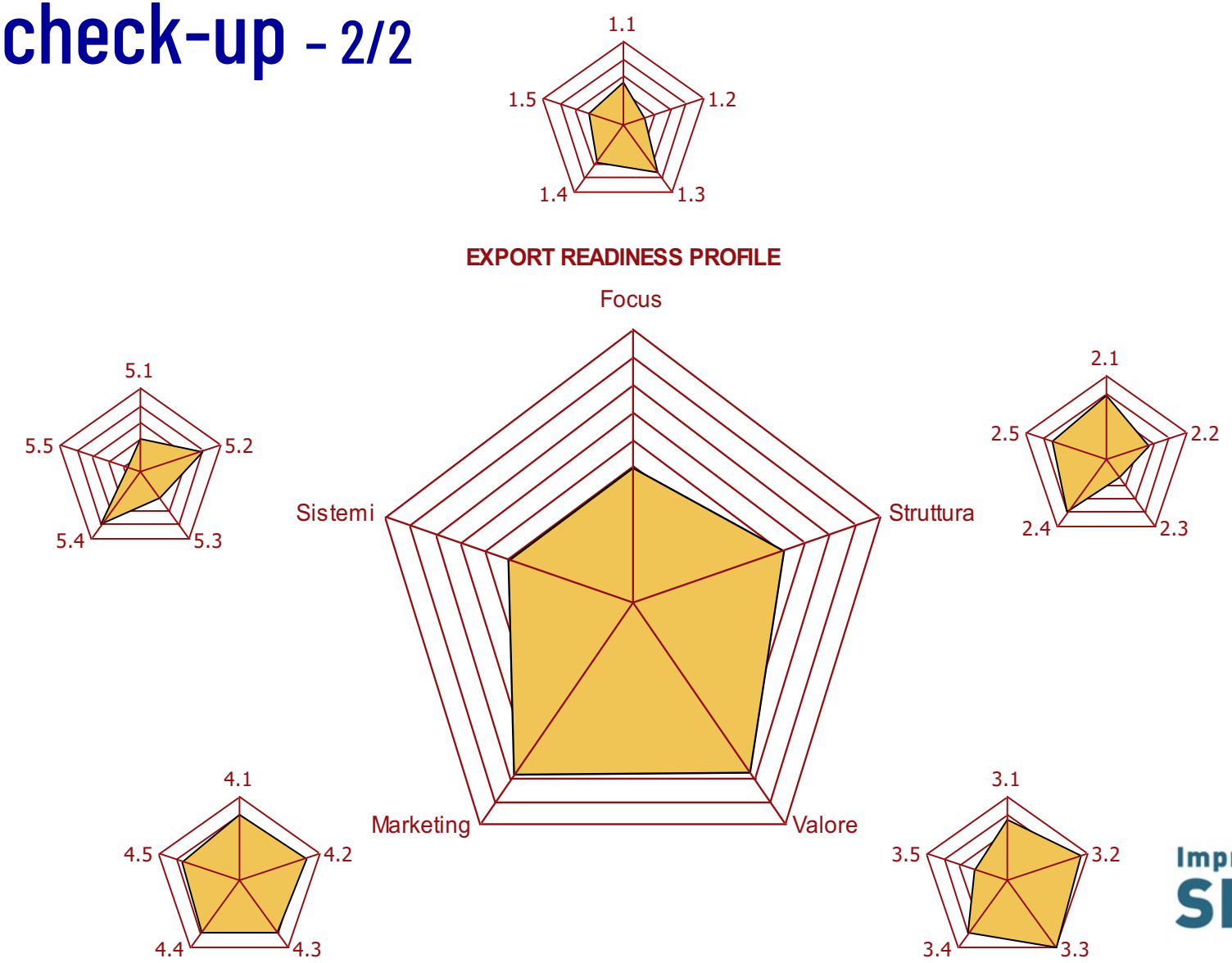
5.1	Pianificazione
5.2	Informazioni critiche
5.3	Sistemi informativi
5.4	Controllo
5.5	Incentivazione

Imprenditore SMART

… MA COME SIAMO MESSI PER SFRUTTARE QUESTI MERCATI?

Un esempio di check-up - 2/2

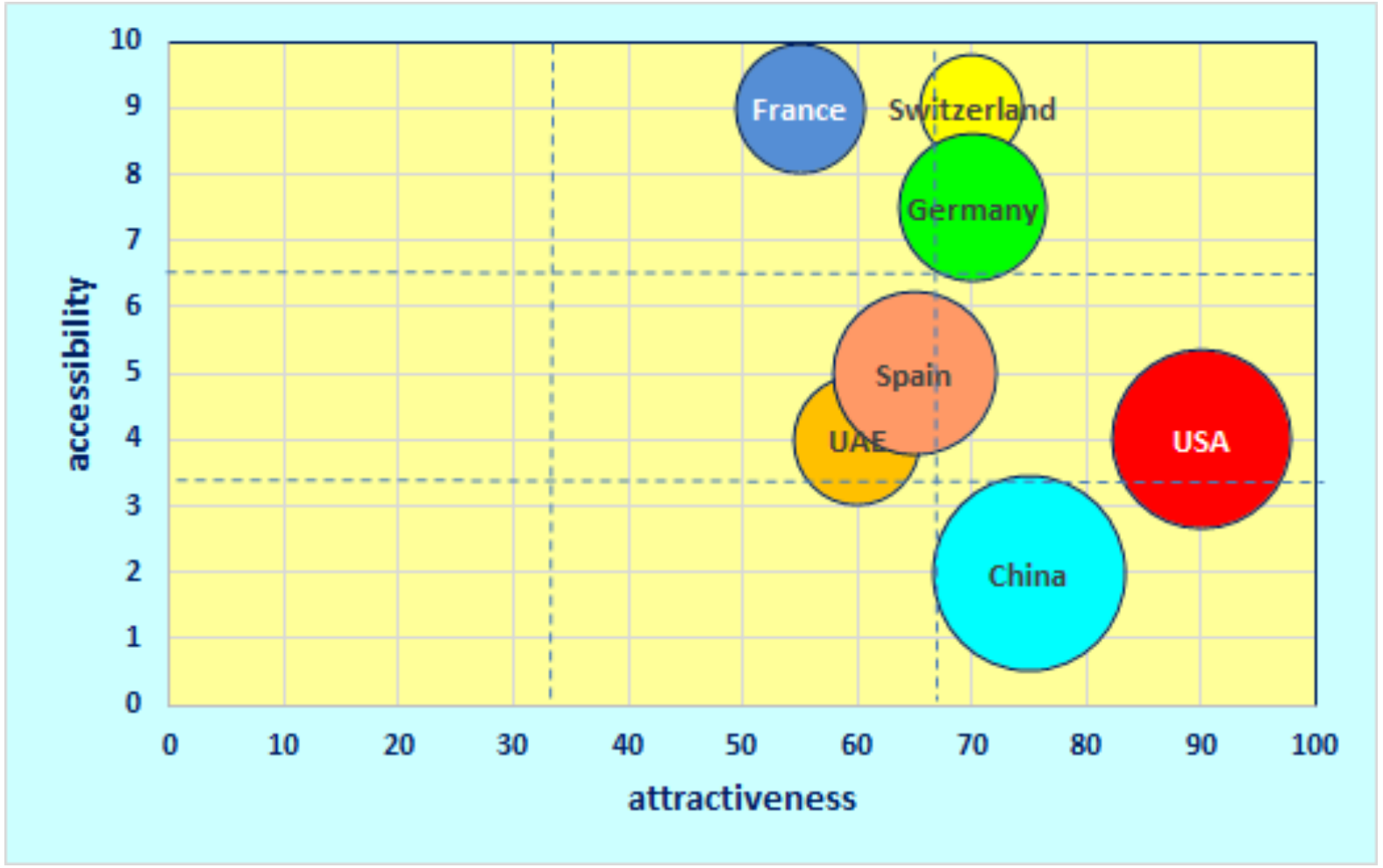
Produttore di cioccolato in Italia del Sud



Imprenditore SMART

ATTRATTIVITÀ, ACCESSIBILITÀ, TREND IMPORTAZIONI (ESEMPIO)

(area delle bolle: trend importazioni nel settore di interesse, indice 0-10)



Imprenditore SMART

HIGHLIGHTS SUI CANALI DISTRIBUTIVI

Giorgio Gandellini

Imprenditore SMART

AGENDA

- Ruoli dei canali e della forza vendita
- Articolazione dei canali in funzione di diverse strategie di esportazione
- Decisioni da prendere e criteri di scelta
- Esempio di struttura dei canali in un dato paese e stima dell'impatto delle scelte su prezzi e margini
- … ma mettiamoci anche nei loro panni: cosa si aspettano da noi e quali sono (o dovrebbero essere) i loro KPI

Imprenditore SMART

I DIVERSI RUOLI DEI CANALI DISTRIBUTIVI (E LE SOSTANZIALI DIFFERENZE RISPETTO ALLA FORZA VENDITA PER ATTIVARLI)

CANALI DISTRIBUTIVI

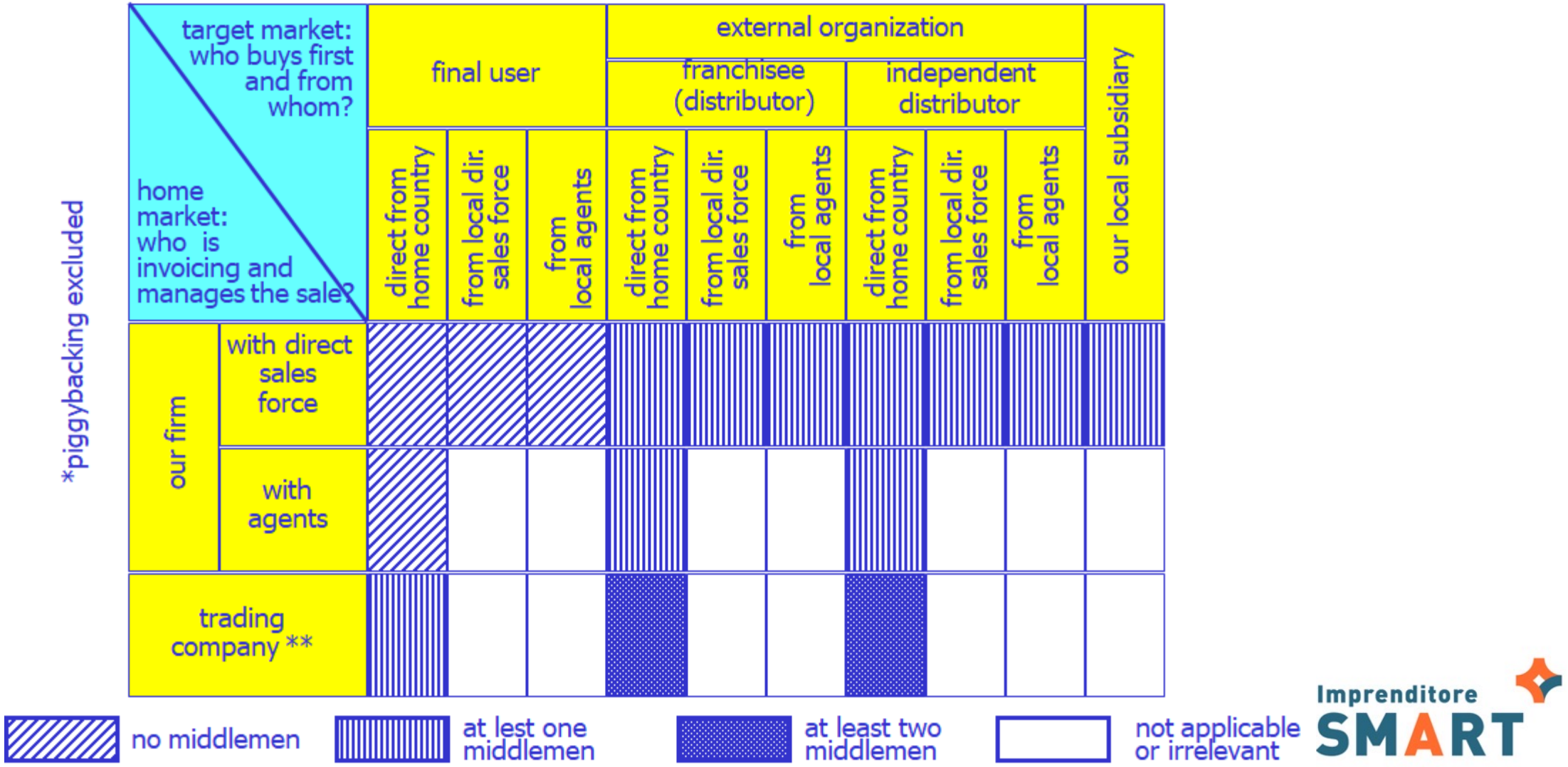
- Target: end user o altri canali
- Imprenditoria e assunzione del rischio
- Informazione
- Co-op advertising e promozione
- Negoziazione e vendite
- Pricing, credito e finanziamenti
- Distribuzione fisica
- Assistenza pre e postvendita
- Copertura geografica

FORZA VENDITA

- Target: canali
- Informazione
- Promozione
- Negoziazione e vendite
- Pricing e credito
- Assistenza pre e postvendita

Imprenditore SMART

ARTICOLAZIONE DEI CANALI DISTRIBUTIVI E DI VENDITA ALL'ESTERO, IN FUNZIONE DI DIVERSE STRATEGIE DI ESPORTAZIONE



PRINCIPALI DECISIONI DA PRENDERE DA PARTE AZIENDALE

- **tIpo** (ruolo e caratteristiche strutturali) **dei distributori**: quali (anche in termini di livello qualitativo e importanza di ogni tipologia, nonché di previsto impatto sul mercato a valle) e quanti
- **mix di canali**: peso relativo di ogni canale, soprattutto in termini di quantità e qualità dei prodotti da gestire
- grado di **copertura** della clientela potenziale e presenza geografica
- obiettivi, criteri e metodi di **gestione** dei canali: in particolare, strategie e politiche di gamma, quantità, pricing, sconti e condizioni di vendita e di pagamento, criteri e politiche di assistenza pre e postvendita e di collaborazione verso il mercato finale o altri intermediari
- **logistica**, sistemi di magazzinaggio e trasporto, in funzione dei previsti livelli di servizio

Imprenditore SMART

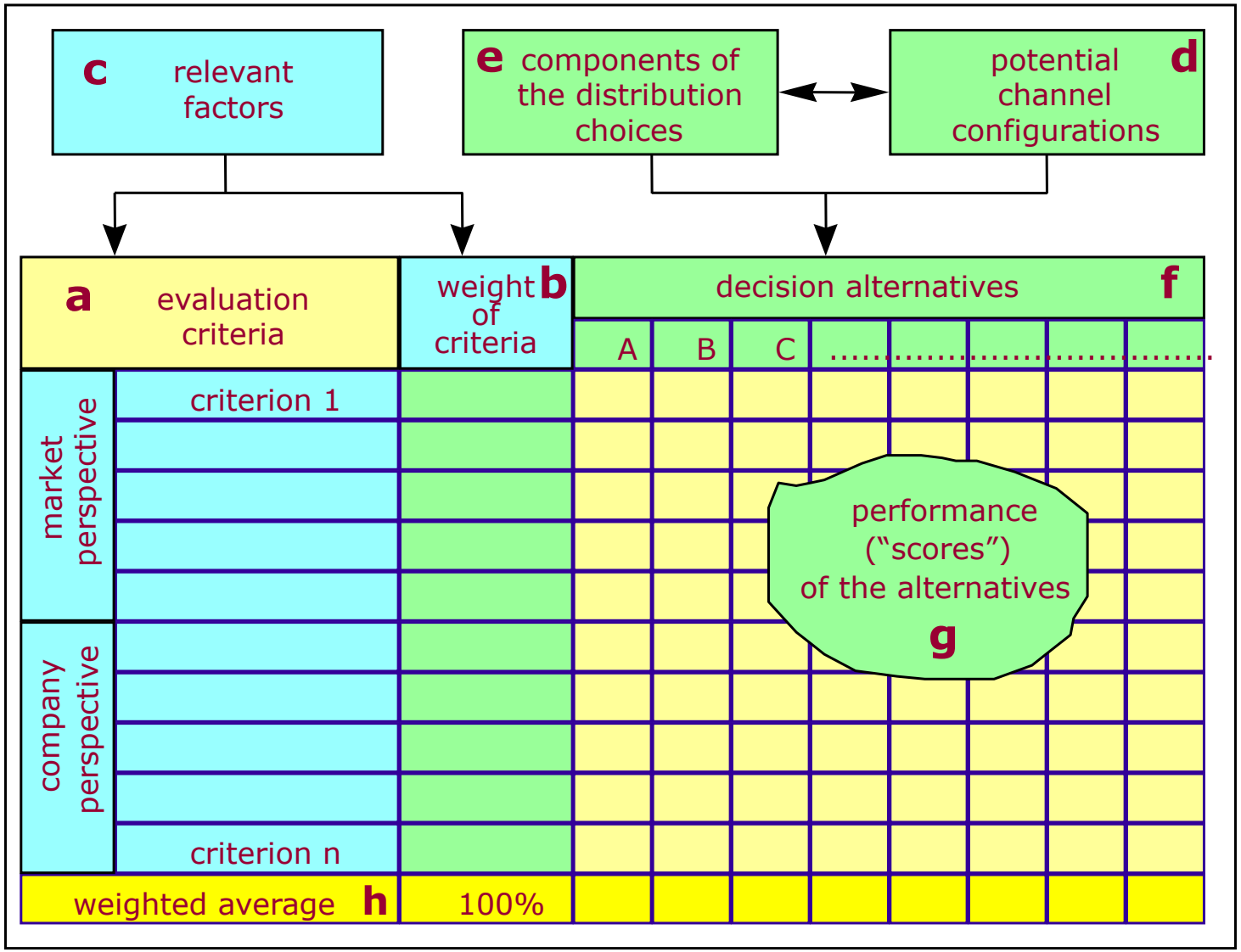
CRITERI DI SCELTA DEL MIX DI CANALI

Considerando i punti di vista dei diversi attori

- Mercato:
  - *Livelli di prezzo*
  - *Facilità di accesso*
  - *Ampia scelta*
  - *Velocità di consegna*
  - *Assistenza pre e postvendita*
- Distributore:
  - *Profilo del fornitore*
  - *Vendite potenziali*
  - *Margini potenziali*
  - *Livelli di servizio*
  - *co-op advertising e promozione*
- Azienda:
  - *Copertura del mercato*
  - *Prezzi competitivi*
  - *Volumi di vendita*
  - *Profilo concorrenti*
  - *Margini unitari*
  - *Livelli di investimento*
  - *Conoscenza del mercato*
  - *Esigenze di servizio*
  - *Controllo del marketing-mix*
  - *Impatto sull'immagine*
  - *Compatibilità strategica*

Imprenditore SMART

SCHEMA LOGICO PER LA VALUTAZIONE DI SCELTE ALTERNATIVE

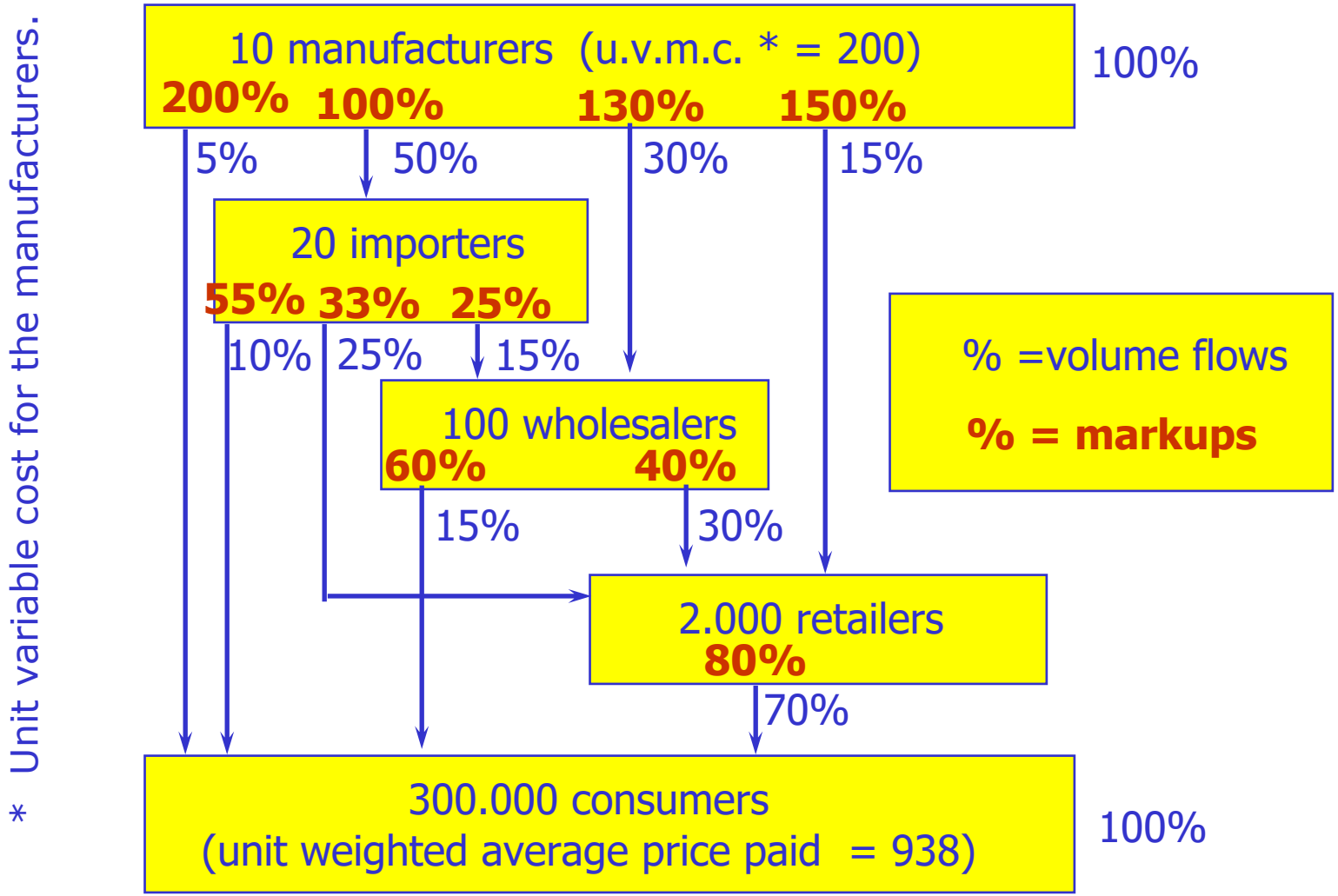


CRITERI DI SCELTA DEI SINGOLI PARTNER DISTRIBUTIVI

- Tipo di **clientela**
- **Copertura** del mercato
- **Prodotti** gestiti e **marche** in concorrenza
- **Ricarichi** tipici
- **Reputazione** e immagine
- **Capacità manageriali** e supporti
- **Capacità di marketing e vendita**, attività comunicazionali e promozionali
- **Ubicazione, layout** e immagine del punto vendita,
- **Disponibilità** a destinare risorse a nuovi prodotti e marche, e a **collaborare** (condivisione informazioni, co-marketing e advertising, ecc.)
- **Risorse** (spazio, attrezzature, persone, finanza)
- Politiche di emissione **ordini** e di **pagamento**

Imprenditore SMART

ESEMPIO DI STRUTTURA DEI CANALI IN UN DATO PAESE



STIMA DELL'IMPATTO DELLE SCELTE DI CANALE SU PREZZI E MARGINI

unit variable manufacturing cost	200

quantitative flows

to ----> / from:	importers	wholesalers	retailers	users	total
manufacturers	50%	30%	15%	5%	100%
importers		15%	25%	10%	50%
wholesalers			30%	15%	45%
retailers				70%	70%
Total	50%	45%	70%	100%	

markups

to ----> / from:	importers	wholesalers	retailers	users	average
manufacturers	100%	130%	150%	200%	122%
importers		25%	33%	55%	35%
wholesalers			40%	60%	47%
retailers				80%	80%

prices

to ----> / from:	importers	wholesalers	retailers	users	avg price charged	contribution	
						absolute	%
manufacturers	400	460	500	600	443	243	55%
importers		500	532	620	540	140	26%
wholesalers			663	757	694	221	32%
retailers				1046	1046	465	44%
Avg price paid	400	473	581	938			

Average proportion of channels' margins on the end-user price	53%

Imprenditore SMART

… MA METTIAMOCI NEI LORO PANNI – 1/2

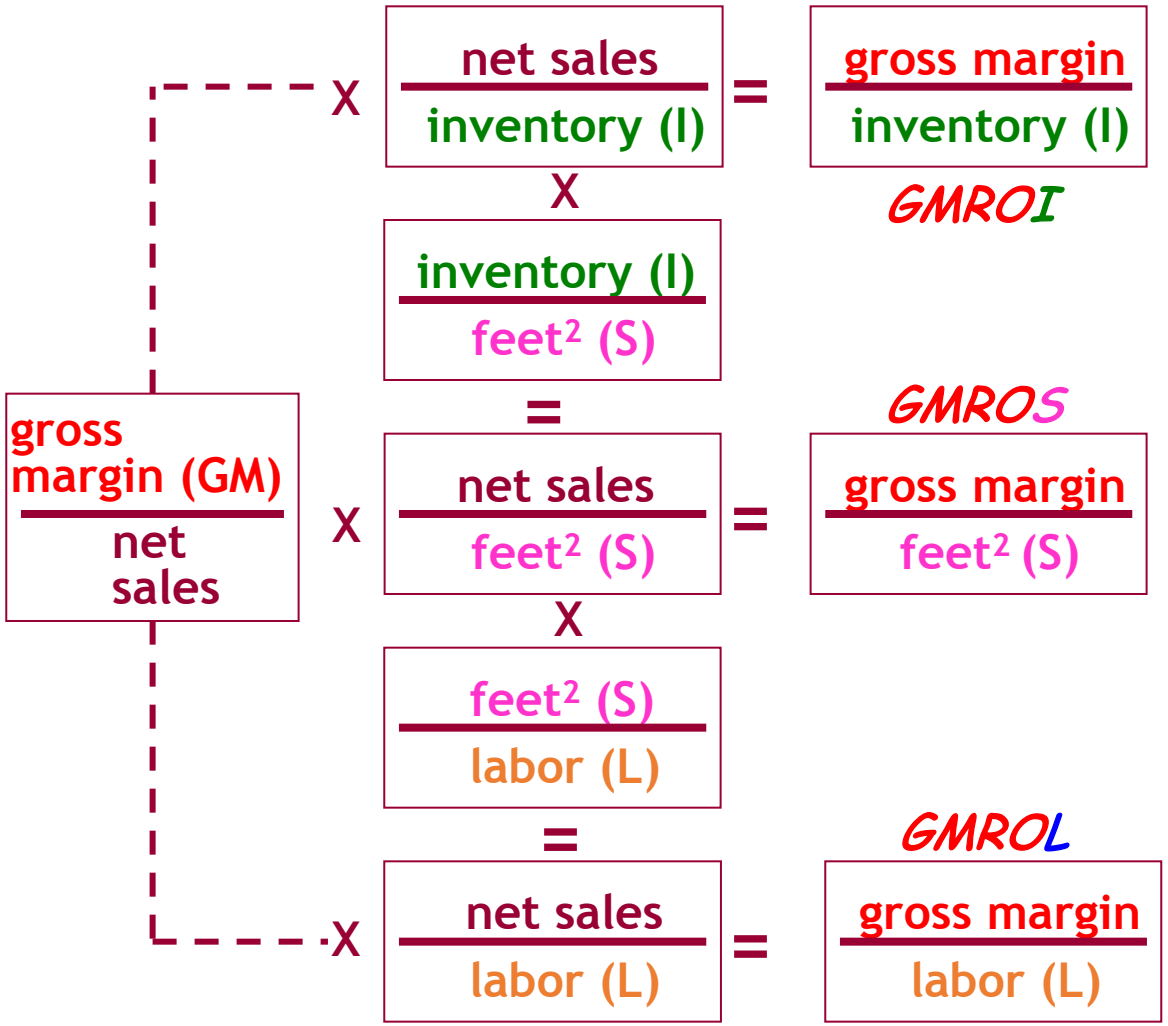
Criteri adottati dai distributori nella scelta dei fornitori

- Politiche di vendita **efficienti e trasparenti**
- **Condizioni di vendita favorevoli** (sconti, pagamenti, premi)
- **Consegne rapide e complete**, anche per modeste quantità
- **Ampia scelta** di prodotti
- **Reputazione** e referenze
- **Forza vendita professionale e cordiale**, basso turnover
- Capacità di **risposta tempestiva** a esigenze di assistenza
- Buona **conoscenza del mercato** finale e dei concorrenti, capacità di pianificazione
- Disponibilità a **condividere informazioni** sul mercato
- **Assistenza e consigli** nella gestione dei prodotti acquistati
- Fornitura di **materiale pubblicitario** e promozionale
- Disponibilità a **ritirare l'invenduto**
- Disponibilità a **contribuire a iniziative** pubblicitarie e promozionali, dimostrazioni, ecc.

Imprenditore SMART

… MA METTIAMOCI NEI LORO PANNI - 2/2

Il modello delle 'risorse strategiche': i KPI cui sono (o potrebbero essere!) sensibili



Gross Margin Return on Inventory Investment
similar to the return on assets, related in particular to the inventory

Gross Margin Return on Square Foot (Space)
ability to use in the best way the critical resource: space on the shelves and/or sales area

Gross Margin Return on full time equivalent employee (L)
not necessarily to be maximized
but to optimize (profitability more sensitive to the GMROS, that can be improved by personnel)

Imprenditore SMART

Imprenditore
SMART

Imprenditore Smart S.p.A.
Via dell'Industria, 1 - 60027 Osimo (AN)

info@imprenditoresmart.it
www.imprenditoresmart.it