



autore dell'articolo: Cianca Fabrizio - Ma.Ve.Co-Consulting

(Consulente, Progettista e Docente di Programmi Formativi Area Marketing, Vendita e Comunicazione. Socio AIF Associazione Italiana Formatori. Membro della Segreteria della Presidenza della Università Popolare "Sabina Eretum" e Consigliere per il settore Marketing.)

Quali partners per entrare nel mercato estero.

"Ponti" per velocizzare la penetrazione nel mercato estero"

Un questo articolo intendo descrivere le varie modalità di accesso ai mercati stranieri, le tipologie dei partners, i criteri di scelta, le varie strategie di penetrazione, vantaggi e svantaggi delle varie scelte. Vorrei iniziare affermando che non è necessario essere grandi aziende per esportare. Una corretta analisi, le giuste informazioni, un buon piano, e un minimo di investimento tutte le aziende, anche le più piccole, possa affacciarsi con successo sui mercati esteri. È importante dire, comunque, che senza un'adeguata attività di pianificazione le possibilità di successo si ridurranno enormemente. La redazione di un buon piano di export costituisce la base per ogni successo in campo internazionale.

Non sempre le aziende si soffermano ad analizzare le varie alternative disponibili per entrare in un paese straniero, eppure dovrebbero farlo, sia perché le alternative potenzialmente disponibili sono molto numerose, sia perché la scelta dovrebbe essere coerente con la strategia di crescita che l'azienda ha deciso di seguire.

I vantaggi dell'internazionalizzazione

Intraprendere un'attività di esportazione consente di cogliere una serie importante di opportunità di sviluppo e prosperità per l'impresa. Alcune sono facilmente individuabili e riguardano i risultati ottenibili nel breve e medio periodo in termini di volume d'affari e contribuzione. Altre sono meno immediate, ma altrettanto importanti: si riferiscono allo sviluppo dell'azienda sul medio – lungo periodo, all'aumento della sua competitività e della possibilità di costruire barriere nei confronti della concorrenza.

Ecco una lista parziale dei vantaggi dell'internazionalizzazione.

- ✍ **Aumento del giro d'affari.** È il vantaggio più ovvio e più immediato: le vendite della vostra azienda dipendono sia dalla competitività dell'azienda stessa, sia dalla dimensione del mercato a cui essa si rivolge. Intraprendere un'attività di esportazione consente quindi all'impresa di allargare la propria base di mercato.
- ✍ **Aumento dei profitti.** Se l'entità delle vendite aggiuntive ottenibili sul mercato estero è tale da non incidere significativamente sui costi fissi, tali vendite incrementeranno la redditività complessiva dell'impresa.
- ✍ **Economie di scala.** Quando l'attività all'estero cessa di essere una parte marginale dell'attività complessiva dell'impresa, questa intraprende un processo di crescita in termini di dimensioni, supportato dalla crescita della base di mercato, che le consente di accedere a nuove risorse finanziarie e di sfruttare i vantaggi di costo legati alla dimensione (economie di scala)
- ✍ **Diversificazione del rischio.** L'esportazione riduce la dipendenza dell'azienda da un unico mercato, consentendole di superare eventuali periodi di recessione che dovessero colpire i singoli mercati.
- ✍ **Possibilità di accedere a nuove idee e nuove esperienze.** Operare su mercati diversi consente di venire a contatto con nuove realtà, nuovi modi di operare, nuove idee di successo che possono essere recepite e utilizzate sia sul mercato italiano, sia sugli altri mercati di riferimento.
- ✍ **Risposta alla globalizzazione.** La crescente globalizzazione dei mercati fa sì che nessuna azienda possa permettersi di rimanere chiusa nel proprio mercato: se non siamo noi a competere sui mercati esteri, prima

o poi saranno le imprese straniere a venire a farci concorrenza sul mercato italiano. L'esperienza della competizione sul mercato internazionale, accuratamente progettata e gestita nelle migliori condizioni, consente alle aziende di costruirsi i mezzi finanziari e le competenze manageriali, per competere con i concorrenti stranieri anche sul mercato domestico.

✍ **Aumento della competitività sul mercato interno.** Come già detto, le vendite dipendono sia dalla dimensione del mercato di riferimento, sia dalla competitività dell'azienda nei confronti dei concorrenti. Le caratteristiche necessarie alle aziende per competere sui mercati internazionali, l'esperienza, le competenze e le risorse acquisite, andranno a costituire un vantaggio competitivo importante nei confronti di quelle aziende che limitano la loro area di attività al mercato italiano.

✍ Esportazione: strategie di ingresso e di presenza

Scegliere la modalità di ingresso più adeguata del paese target è sicuramente una delle decisioni più difficili che un'impresa di affrontare, ma è anche quella più strategica e quella che può determinare il successo o meno dell'operazione di internazionalizzazione.

Non sempre le aziende soffermano tra le varie alternative disponibili per entrare in un paese straniero. Le modalità di ingresso sono molte, e la scelta dovrebbe essere coerente con la strategia di crescita che l'impresa ha deciso di seguire.

Prima di pianificare la penetrazione in un mercato estero è importante analizzare le varie alternative disponibili per entrare e per essere presenti. Le alternative sono diverse ognuna con i propri vantaggi e svantaggi in termini di costo, impegno di risorse, grado di controllo del mercato di sbocco. Le strategie basate sull'esportazione sono generalmente ricondotte a tre tipi di alternative di penetrazione del mercato estero. Strategie di esportazione tramite:

- canale indiretto
- canale diretto
- canale concertato
- decentramento produttivo

Questi tre modi di entrata comportano diversi gradi di coinvolgimento per l'impresa e quindi diversi gusti e rischi da sostenere.

✍ Variabili da considerare prima di scegliere la strategia di esportazione

Il processo di scelta della strategia di penetrazione e presenza nel mercato estero si basa sulla considerazione di alcuni fattori interni all'impresa e esterni nel paese/mercato

Interni :

- disponibilità sufficiente le risorse necessarie
- grado di conoscenza dei paesi/mercati
- esperienza del management
- obiettivi strategici di crescita
-

Esterni :

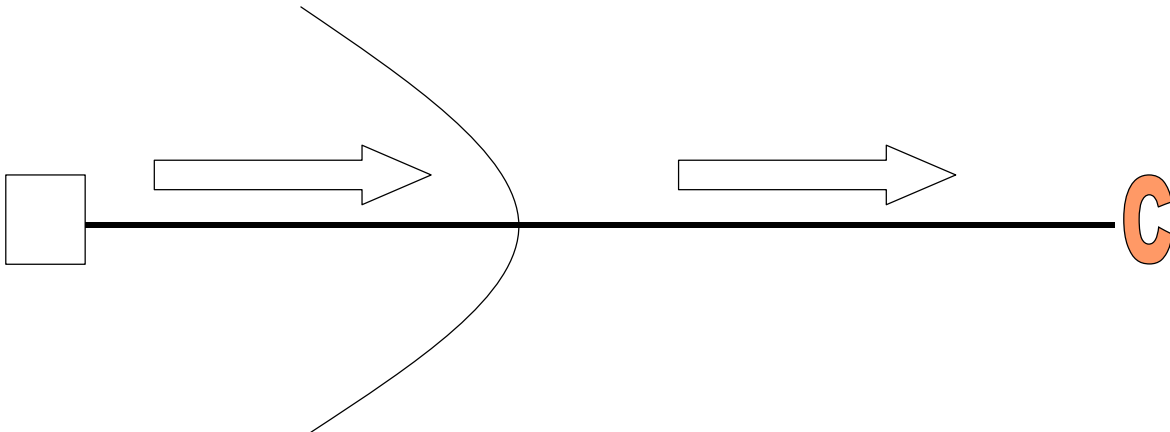
- opportunità nel mercato estero
- tipo di barriere, vincoli, rischi esistenti
- stabilità del mercato
- concentrazione e forza della concorrenza
- grado di sviluppo del paese

Strutture dei canali internazionali

una prima suddivisione degli operatori internazionali può essere:

- **canali di entrata** : operatori specializzati in commercio estero presenti nel paese esportatore o operatori della struttura distributiva del mercato estero
- **struttura distributiva mercato estero**: operatori specializzati in commercio estero o direttamente operatori della struttura distributiva del mercato estero. Entrambi residenti nel paese sbocco

Strutture dei canali internazionali



Canali di entrata

- ⚡ operatori specializzati in commercio estero
- o
- ⚡ direttamente operatori della struttura distributiva del mercato estero

Struttura distributiva mercato estero

- ⚡ operatori specializzati in commercio estero
- o
- ⚡ direttamente operatori della struttura distributiva del mercato estero

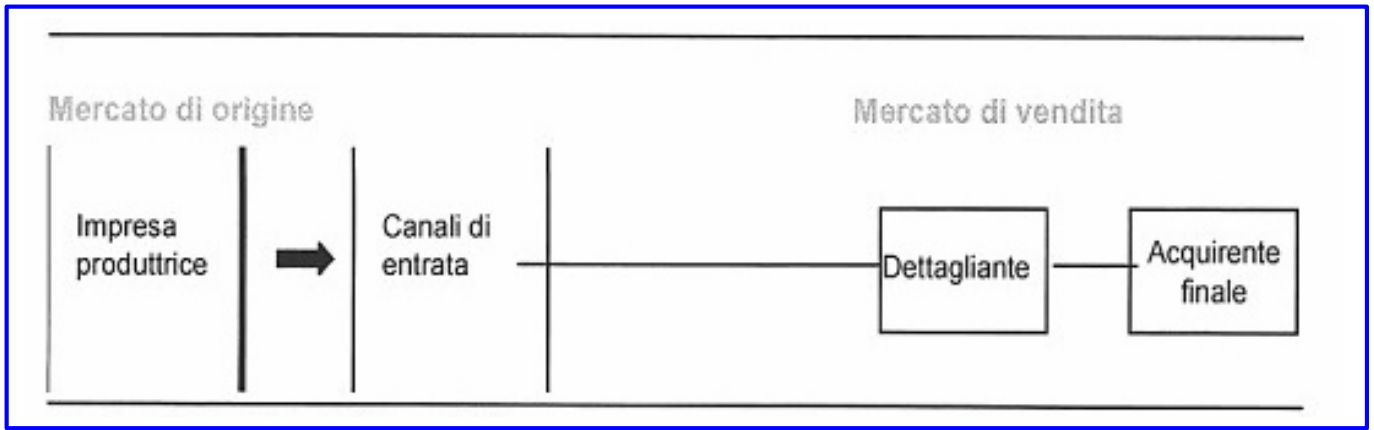
Struttura del canale

Con il termine struttura del canale ci riferiamo al numero dei passaggi che deve fare la merce prima di giungere al consumatore finale o all'utilizzatore.

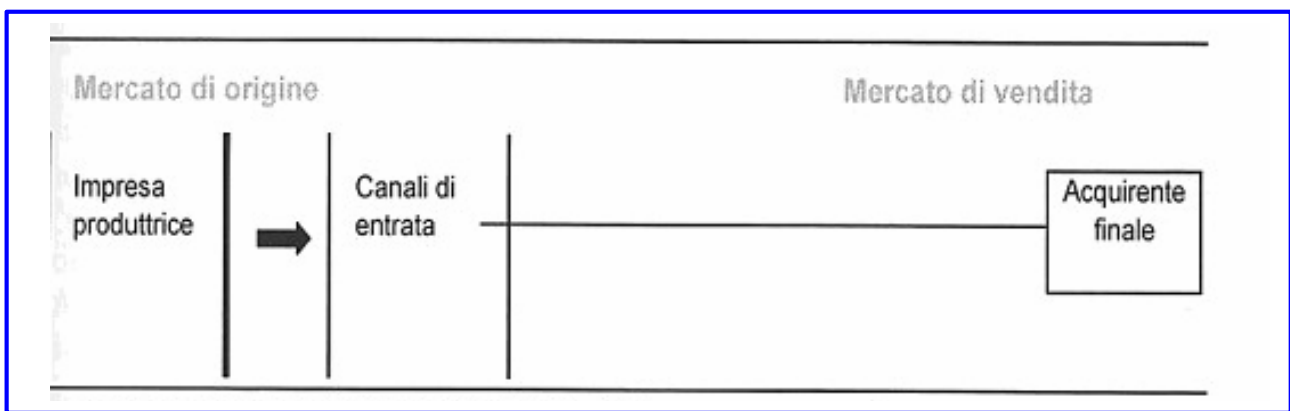
Possiamo avere le seguenti "**Strutture di Canale**" :

- **Diretto**, nella quale il produttore raggiunge direttamente il consumatore finale senza passaggi e quindi senza intermediari
- **Breve**, nella quale il produttore tramite un solo intermediario raggiunge il consumatore finale utilizzatore
- **Medio**, nella quale il produttore tramite due intermediari raggiunge il consumatore finale
- **Lungo**, struttura di canale lungo, nella quale il produttore tramite tre o più passaggi e quindi intermediazioni raggiunge il consumatore finale

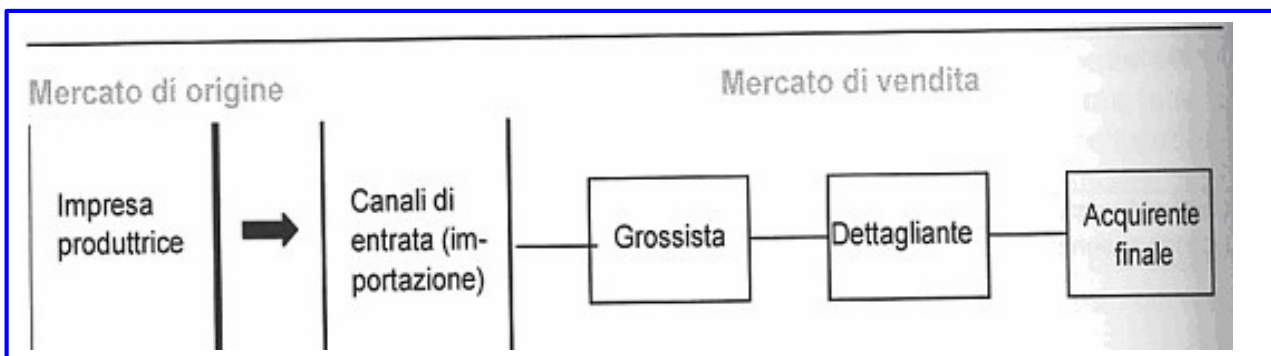
Struttura del Canale Medio (Un Intermediario)



Struttura del Canale Corto (Senza Intermediari)



Struttura del Canale Lungo (Due Intermediari)



Le modalità d'ingresso sui- mercati esteri (Strategie di Ingresso)

Vediamo ora una breve sintesi delle strategie di ingresso nei paesi stranieri e i canali di ingresso più importanti.

Esportazione indiretta

- Tramite esportatori nazionali
- Tramite importatori stranieri
- Tramite trading companies nazionali
- Tramite trading companies straniere
- Tramite strutture cooperative

Esportazione diretta (o organizzata)

- Tramite agenti, rappresentanti e Distributori residenti nei vari mercati di interesse
- Tramite proprio personale di vendita, con sede presso la casa madre
- Tramite proprio personale di vendita residente all'estero, ma senza il supporto di strutture commerciali di particolare rilievo
- Tramite uffici di rappresentarla e filiali dotate di personale di vendita e di assistenza alla clientela

Costituzione di joint ventures

- Basate su accordi di licensing
- Basate su accordi di franchising
- Basate su accordi di co-produzione
- Basate su management contracts (l'impresa nazionale fornisce ad un'impresa straniera, apportatrice di capitale, la competenza manageriale e, eventualmente, assume la responsabilità della commercializzazione dei prodotti)
- Costituzione di una unità operativa integrata per il montaggio di parti realizzate presso altre sedi dell'impresa
- Costituzione di una unità operativa integrata in grado di svolgere in modo completo un determinato ciclo produttivo
- Acquisizione del controllo di imprese preesistenti

Criteria per la scelta della strategia di penetrazione

- **canale indiretto** : quando il mercato è ancora poco conosciuto si può preferire una vendita in diretta in quanto meno rischiosa e costosa o forme di partnership per condividere il rischio o diminuirlo grazie all'esperienza del partner
- **canale diretto** : può essere preferita una vendita diretta se il prodotto o il servizio presenta un grado di innovazione tale da rappresentare un fattore competitivo, al bisogno di assistenza pre e post vendita tale da comportare un canale breve e controllato, quando il mercato presenta una dimensione la domanda importante e una tendenza all'incremento notevole, ci sono barriere all'importazione,
- **canale concertato** :L'impresa si associa con uno o più imprese per la vendita dei propri prodotti all'estero. possiamo avere diverse forme di Canale concertato:
 - partnership nazionale (consorzio export)
 - partnership internazionale (joint venture)
 - affiliazione in franchising.

In questa strategia di ingresso si cerca la sinergia con altri soggetti. Consigliato per produttori con capacità produttive ridotte e risorse organizzative, umane e finanziarie tali da non permettere altre strategie solitarie

Fattori che influiscono scelta della tipologia di Canale

- gli obiettivi di crescita dell'azienda
- dimensione di impresa (risorse finanziarie, risorse umane strutture organizzative interne adeguate, esperienza del management, ect)
- ampiezza dei rischi (di mercato, di negoziazione, di trasferimento, di ambiente, ect)
- livello dei costi di trasferimento
- caratteristiche del distributore e presenza di specifiche funzioni necessarie alla efficace distribuzione del prodotto
- caratteristiche del prodotto :
 - ° natura strumentale/industriale/di consumo
 - ° rapporto valore/volume del prodotto
 - ° il livello tecnologico e il livello qualitativo
 - ° assistenza prevendita e post vendita
 - ° ampiezza della gamma richiesta
- caratteristiche dei mercati
- caratteristiche dei clienti

Gli intermediari internazionali del canale indiretto : Trading Company

Sono presenti sul territorio dell'esportatore acquistano e vendono i prodotti vincolandoli ai mercati internazionali secondo strategie di assortimento e di distribuzione proprie

Hanno un'ottima conoscenza dei mercati internazionali. Hanno una notevole capacità finanziaria, che può creare opportunità di finanziamento anche per il produttore.

Possono essere specializzate per prodotto o per mercato o per area geografica possono fornire servizi accessori come il post vendita, hanno uffici di ricerca specializzati, è una fitta rete di rapporti commerciali con più paesi.

Hanno forte capacità contrattuale nei confronti del produttore. posso lasciare margini molto ridotti alle aziende che producono.

Possono curare operazioni di "compensazione"

Gli intermediari internazionali del canale indiretto : Importatori

Sono imprese specializzate nell'importazione di determinati prodotti sul proprio territorio nazionale.

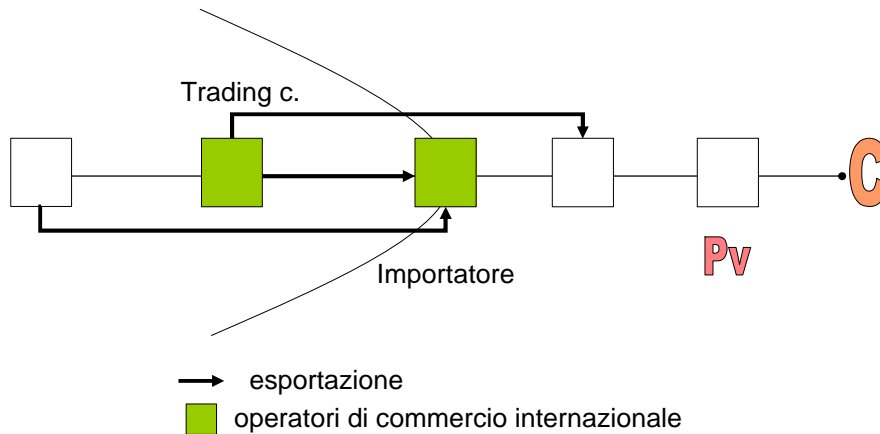
Possono o meno curarne anche la distribuzione interna, avere o meno l'esclusiva e prestare l'assistenza post vendita al prodotto (beni industriali o beni di consumo durevoli)

La scelta del distributore riveste un'aspetto di criticità in quanto il canale fornisce dei vantaggi ma anche degli svantaggi per l'impresa:

È importante stringere un forte legame di cooperazione con il canale in impegno reciproco e di lunga durata. Il canale aggiunge sicuramente valore all'attività di ascolto del produttore.

- conoscenza del mercato e quindi della domanda
- prende i rischi della transazione
- può aggiungere la fase di presentazione ha prodotto per meglio soddisfare le necessità del consumatore utilizzatore
- può concedere facilitazioni di pagamento soddisfacendo il cliente e quindi facilitando la vendita
- offre l'assistenza tecnica al prodotto
- promuovere il prodotto facendo circolare informazioni sulle caratteristiche del prodotto dei suoi benefici e dell'azienda.

Forma: Esportazione canale d'entrata indiretto



Il contatto avviene con un operatore di commercio internazionale sul mercato domestico o sul mercato estero (importatore)

Gli intermediari internazionali del canale indiretto : Buyer

Sono agenti di acquisto di grandi compratori (imprese del grande dettaglio imprese di vendita per corrispondenza dettaglio associato imprese di produzione).

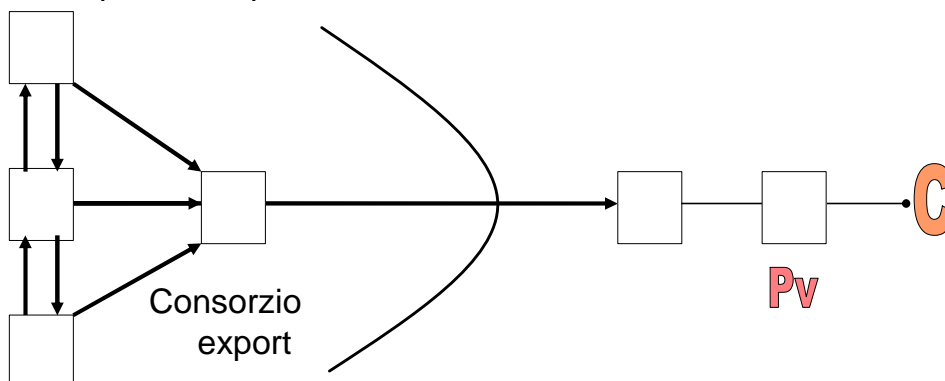
Sono presenti nel paese di produzione in particolare nei distretti industriali.

Possono indicare specifiche di prodotto. si occupano di rapporti continuativi di commesse di grandi dimensioni controllano la qualità della fornitura e la puntualità nelle consegne.

Forma: Esportazione canale concertato

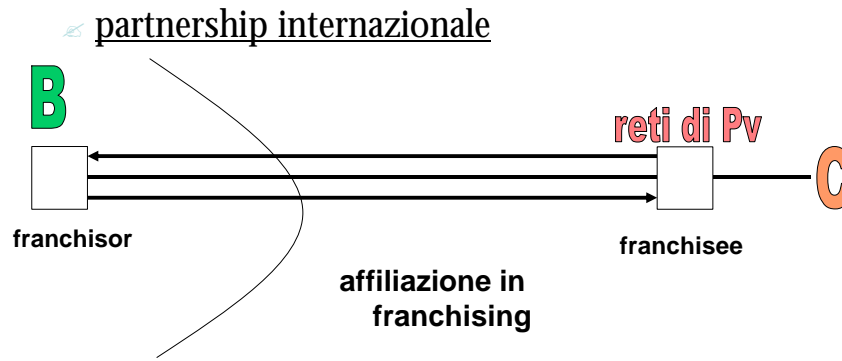
L'impresa si associa con una o più imprese per la vendita dei propri prodotti all'estero

partnership nazionale



Il CEM (Combination Export Manager) ha funzioni simili a quelle del consorzio ma di natura più consulenziale e quindi più mirata alle esigenze delle singole imprese

Forma: Esportazione canale concertato



Canale d'entrata diretto

L'esportazione diretta assicura una posizione più a lungo termine sulle tre internazionali questo include che l'impresa abbia un atteggiamento più attivo e più coinvolgente nel processo di esportazione dei prodotti il che significa esse disposte in vesti di più in termini di tempo e di risorse. L'esportazione diretta viene effettuata tramite un canale diretto (GDO, grossista, centrale di acquisto o dettagliante) o con cliente finale. la transazione può essere promossa da un agente.

oppure : l'impresa esportatrice crea una propria unità all'estero (filiale produttiva o di commercio)

I vantaggi dell'esportazione diretta solo:

- controllo sulla selezione dei mercati di destinazione
- controllo sugli elementi del marketing mix
- maggiori informazioni sulla soddisfazione la domanda
- maggiori informazioni sul mercato e sulle tendenze evolutive
- è esperienza in materia di marchi di internazionale

Gli svantaggi dell'esportazione diretta:

- un maggior investimento rispetto all'esportazione indiretta
- maggior coinvolgimento di risorse umane
- maggior conoscenza del paese di esportazione, dal punto di vista economico, sociale, politico, geografico, demografico,
- conoscenza delle caratteristiche della domanda, e della sua dimensione

Gli intermediari internazionali del canale diretto : Agenti di Vendita e Broker

L'agente di vendita sono la forma più comune di coinvolgimento diretto lo a basso costo sui mercati internazionali. Generalmente rappresentano diverse aziende i cui prodotti non sia in concorrenza tra loro. È un'intermediario indipendente che promuove la vendita dei prodotti dell'impresa esportatrice su un determinato mercato in base ad un contratto che prevede una certa durata del rapporto.

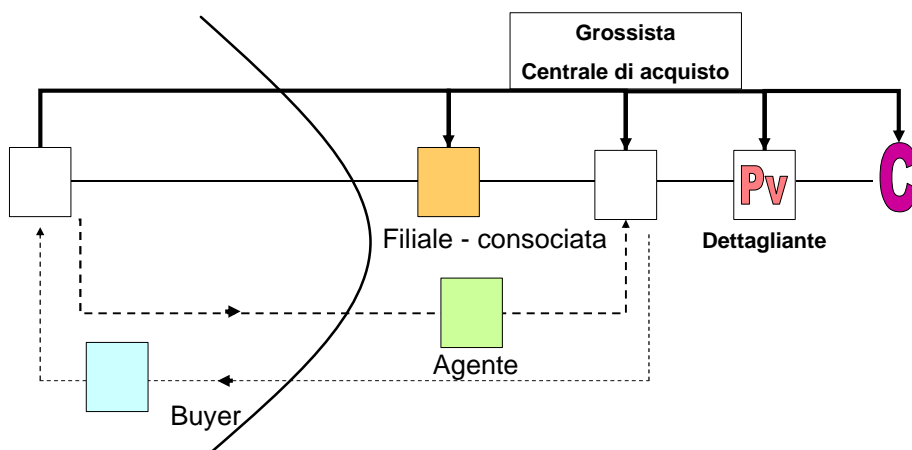
Può avere o meno l'esclusiva; è pagato a provvigione su volume di affari. L'evasione degli ordini rimane compito dell'azienda produttrice perché la gente non ha alcun titolo di proprietà sulla merce. Se ha la rappresentanza può concludere affari in nome e per conto dell'esportatore. Spesso è presente nel paese di sbocco.

Grazie alla loro profonda conoscenza del mercato possono essere di aiuto nell'impostazione dello sviluppo di strategie e tattiche di vendita. importante stabilire i criteri per la loro selezione.

Il broker invece non ha un rapporto continuativo con nessuno dei due contraenti, è pagato in percentuale sull'affare da entrambi i contraenti e la sua funzione si esaurisce ogni singola transazione. spesso sono presenti nel paese dell'esportatore.

Forma: Esportazione canale d'entrata diretto

- Il contatto avviene con un operatore estero, soggetto della struttura distributiva del mercato estero o cliente finale. La transazione può essere promossa da un agente
- oppure l'impresa esportatrice crea una propria unità all'estero



Gli intermediari internazionali del canale diretto: Il distributore

Il distributore è assimilabile all'agente di vendita, però a differenza della gente compra e vende i prodotti in grosse quantità, gestisce scorte e magazzini, concede credito alla clientela, funziona come importatore dei prodotti, amministra ed evade in proprio gli ordini alla clientela cura la promozione l'assistenza tecnica ai prodotti.

Al pari della gente può avere l'esclusiva del paese o di un territorio.

È molto importante selezionarli attentamente e gestire bene le relazioni che si intratterranno con loro. Ricordare sempre che egli non è il vero cliente in quanto non acquista il prodotto per utilizzarlo ma per rivenderlo. I distributori che incidono pesantemente sulla competitività del prodotto con l'avrà politica commerciale (ricarichi) e con le loro attività di marketing

altri soggetti del canale diretto : la filiale di vendita

Si tratta di creare un proprio ufficio di vendita nel mercato estero, in modo da avere un contatto diretto con la distribuzione locale o con l'utilizzatore finale. Svolge anche la funzione di importatore o di agente. Diversi possono essere i rapporti fra l'esportatore, che in questo caso la casa madre e il cliente estero

- fatturazione della casa madre alla filiale estera che poi rivende con quello margine al cliente locale, che paga in valuta nazionale evitando i rischi di cambio e più in generale i rischi legati alla transazione internazionale. La merce può essere spedita alla filiale se ha un deposito, oppure direttamente al cliente.

- fatturazione diretta dalla casa madre al cliente estero. La filiale al pari della gente promuove le vendite presso i clienti e riceve questo l'equivalente di una provvigione, girando poi gli ordinativi alla casa madre che spedisce la merce direttamente alla clientela.

la scelta di una filiale dato l'alto investimento che comporta è legata ad un notevole consistenza (attuale e futura) del mercato di sbocco.

altri soggetti del canale diretto : forza vendita propria

È la vendita tramite venditore dell'azienda che si recano direttamente presso il cliente che è spesso anche l'utilizzatore finale. È una forma di vendita applicata soprattutto per i beni industriali e strumentali, per i quali è necessario un forte controllo sui vari aspetti della trattativa e una assistenza al cliente pre e post vendita (i clienti non sono molto numerosi; oppure anche per prodotti di consumo durevole ad alto valore aggiunto o per i quali è richiesta una specializzazione del venditore.

altri soggetti del canale diretto : specialisti e nuovi intermediari

- rete di installatori/manutentori
- stazioni di servizio
- grandi utenti
- costruttori
- grandi società immobiliari
- società di progettazione

Mi auguro che questo articolo abbia dato una panoramica, chiara e completa, anche se non esaustiva, delle varie modalità di accesso ai mercati esteri, le strategie di distribuzione, vantaggi svantaggi di ognuna di loro, criteri di scelta.

Fabrizio Cianca

Responsabile della MAVECO Consulting