
**SOCIETÀ CONSORTILE DEL DISTRETTO INDUSTRIALE
VIBRATA – TORDINO – VOMANO a r.l.**

BANDO PUBBLICO DI GARA

Mercato, innovazione ed internazionalizzazione –terza fase
esecutiva:

Definizione del programma di Marketing per filiera di prodotti.

OFFERTA TECNICA

Indice

1. INTRODUZIONE	PAG.3
2. IL CONTESTO	PAG.4
3.OBIETTIVI DEL PROGETTO	PAG.6
4.CONTENUTI DEL PROGETTO	PAG.7
5.GRUPPO DI PROGETTO, MODALITA' ORGANIZZATIVE E METODOLOGICHE	PAG.9
6.RISORSE	PAG.13
7.IL PROGETTO	PAG.14
7.1 PIANIFICAZIONE DELLA STRATEGIA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	PAG.16
7.2 ANALISI DELLE RISORSE AZIENDALI E DEFINIZIONE DELL'OFFERTA	PAG.18
7.3 ANALISI DEI MERCATI	PAG.21
7.4 DEFINIZIONE PROGRAMMA DI MARKETING	PAG.25
7.5 DEFINIZIONE DELLE STRUTTURE E RISORSE PREPOSTE	PAG.28
7.6 DEFINIZIONE STRATEGIE DI PROMOZIONE MIRATE	PAG.30
7.7 DEFINIZIONE MODALITA' DI COMMERCIALIZZAZIONE	PAG.34
8.PIANO FINANZIARIO	PAG.38
APPENDICE: PROGRAMMA (GANNTT) LINEARE DEL PROGETTO	

1. Introduzione

La presente Offerta tecnica fa diretto riferimento al bando del 10/12/2002 della Società Consortile del Distretto Industriale VIBRATA - TORDINO - VOMANO a.r.l. riguardante l'affidamento della Seconda Fase Esecutiva degli interventi progettuali diretti al raggiungimento degli obiettivi individuati al piano Pluriennale di Sviluppo del Distretto Industriale.

Essa è stata redatta dalla costituenda Associazione Temporanea di Imprese (ATI) tra **Unione Industriali della Provincia di Teramo ed Equipe S.r.l.**

Nella presente Offerta tecnica sarà descritto l'approccio metodologico e le linee di progettazione che l'ATI intende adottare per realizzare il servizio richiesto.

La costituenda ATI ha recepito quanto contenuto nel bando di gara e in caso di affidamento si conformerà, nella predisposizione del servizio, agli obiettivi previsti attraverso *la definizione di un programma di marketing per filiera di prodotti* con la predisposizione di un piano strategico.

Il progetto proposto consiste nel fornire alle aziende una metodologia per l'approccio ai mercati esteri attraverso strategie di marketing pianificate che possano poggiare su un check up aziendale di individuazione di potenzialità e possibilità delle aziende partecipanti.

2. Il Contesto

Il territorio destinatario del progetto è quello ricompreso nell'ambito del **Distretto Industriale Vibrata- Tordino - Vomano**, l'unico dei quattro distretti abruzzesi identificato come "tipico" o "naturale" nella letteratura economica e territoriale.

Le Aziende del Distretto e l'Internazionalizzazione

La sempre più intensa competitività sui mercati internazionali ha profondamente modificato il modo di affrontare nuovi paesi ove vendere i prodotti.

Le nostre imprese, che dalla fine degli anni Settanta fino all'inizio degli anni Novanta potevano contare su mercati che elargivano da soli domanda (la Germania in primis e anche altri paesi soprattutto Europei) si sono poi dovute scontrare con difficoltà sempre maggiori e che sono ben evidenti anche a livello nazionale nel momento attuale.

Si registra infatti:

- Sensibile riduzione dei margini, anche a causa dell'aumento dei costi di produzione.
- Una sempre maggiore presenza nei mercati di Paesi di nuova industrializzazione con una offerta estremamente competitiva.
- Una crescente richiesta dei mercati in termini di Prezzo-Qualità- Servizi
- I mercati chiaramente e spietatamente ci indicano le coordinate entro le quali dovremo muoverci per riuscire ad avere la possibilità di conquistare e anche riconquistare quote che oggi o sono perse o sono difficili da mantenere, o sono semplicemente da raggiungere.

Le aziende del Distretto si dividono in quattro filiere che sono:

- Abbigliamento – Pelletteria
- Mobile – Legno
- Meccanico – Elettromeccanico
- Agroalimentare

Riteniamo che ognuno di questi comparti possa avere reali possibilità di riuscita negli obiettivi di vendere i propri prodotti nei mercati esteri per una serie di motivi:

- Qualità del prodotto
- Affidabilità delle imprese
- Creatività
- Grande volontà ed impegno degli imprenditori
- Favore intrinseco degli operatori esteri verso il prodotto italiano e la nostra storia

Possiamo considerare ragionevolmente quindi di avere alcuni fattori essenziali per poter competere nei mercati internazionali.

Quello che le nostre aziende e soprattutto gli imprenditori dovranno impegnarsi a fare è non agire più senza programmazione ma pianificando ogni sforzo secondo un progetto che si basi su dati scientifici e non improvvisati, dotandosi di risorse e mezzi adeguati con l'obiettivo di conseguire nel medio termine un profitto che possa essere realisticamente conseguito e che consenta all'azienda di avere progressivamente quote di mercato su cui contare e quindi da inserire con attendibilità nei propri budgets economici.

3. Obiettivi del Progetto

Il risultato che ci proponiamo è di introdurre una cultura marketing oriented che si basi imprescindibilmente sulla pianificazione strategica e su metodologie e tecniche operative idonee e sperimentate.

L'obiettivo principale sarà quello di fornire un progetto che supporti il Sistema produttivo del Distretto nei processi di Internazionalizzazione.

Il “core” del Progetto è costituito dalla Pianificazione, l'organizzazione ed il controllo di tutti gli interventi finalizzati a sviluppare l'esportazione dei prodotti nei mercati esteri in modo strategico e non improvvisato.

Pertanto verrà evidenziata la necessità di organizzare risorse e metodologie ai fini di una corretta politica aziendale rivolta all'estero, fissando obiettivi precisi e realmente conseguibili.

Produrremo quindi un lavoro che articolerà un piano che sviluppi punto per punto tutti i processi di Marketing Internazionale, sia strategico che operativo.

L'output finale di questo progetto sarà costituito dalla definizione di un piano di marketing strategico per i comparti produttivi del distretto industriale e dalla definizione delle conseguenti azioni promozionali ed operative per avviare la penetrazione sui mercati individuati.

4. Contenuti del progetto

Oggi viviamo in un mondo ove impera la parola Globalizzazione; questa parola di per sé implica una strategia a 360 gradi per potersi mantenere al passo della tendenza in atto nel considerare il mondo o una buona parte di esso un unico grande mercato.

Riteniamo che il principio su cui si poggia il concetto stesso di Globalizzazione sia molto difficile da rapportare alla realtà italiana in generale delle PMI e in particolare di quelle di alcune regioni (es. Abruzzo). Per cultura, tradizione, preparazione ci sono mentalità fortemente radicate che difficilmente attuano principi e strategie di Internazionalizzazione.

Pertanto il punto base del progetto sarà quello di trattare il marketing per le aziende rivolte all'internazionalizzazione come una delle varie fasi/funzioni aziendali, alla pari della finanza, produzione, amministrazione, controllo qualità, commercializzazione e vendita.

I contenuti di questo progetto sono esplicitati in un piano strategico di Internazionalizzazione rivolto all'Export fruibile dall'azienda nella sua essenza strutturale ed operativa; vorremmo pertanto che questo lavoro sia un vero e proprio incentivo all'assimilizzazione di una nuova tipologia comportamentale nell'affrontare non solo la sfida dell'internazionalizzazione dei prodotti, ma nella strategia gestionale dell'azienda in termini di approccio dei mercati esteri.

Questo progetto, nelle sue linee di cultura d'impresa, è valido per tutte le aziende, non limitatamente alla tipologia di prodotto ma all'impresa nel suo essere, mentalità, struttura, organizzazione.

L'output finale del progetto, rappresentato da un piano di marketing strategico per i quattro comparti industriali (meccanico, alimentare, abbigliamento ed accessori, mobile), sarà strutturato prendendo a campione, per le principali filiere di prodotto, un'azienda statisticamente significativa e rappresentativa. Nella tabella seguente sono definite le filiere prese in esame per ogni comparto.

Mercato, innovazione ed internazionalizzazione –terza fase esecutiva:
Definizione del programma di Marketing per filiera di prodotti.
Offerta Tecnica

Tabella 1 – Comparti e filiere di prodotto presi in esame

COMPARTO	FILIERA DI PRODOTTO
Alimentare	Vino - Olio
	Pasta
	Salumi stagionati
Mobile	Mobili per Ufficio
	Mobili per la Casa
Abbigliamento ed accessori	Camiceria
	Capo spalla e coordinati
	Pelletteria
Meccanico	Componentistica per automobile e macchine di produzione

5. Gruppo di Progetto, Modalità organizzative e metodologiche

Il Gruppo di progetto proposto è formato da esperti della **Unione degli Industriali della Provincia di Teramo** e della **Equipe S.r.l** ed è in grado di coordinare le diverse esperienze acquisite nei rispettivi settori di competenza, come di seguito sinteticamente rappresentato.

L'Unione degli Industriali della Provincia di Teramo e la **Equipe S.r.l** hanno sviluppato esperienze specialistiche nei servizi di Analisi del territorio, delle Aziende, delle Risorse dell'Analisi di prodotto. Consolidata e comprovata è l'esperienza dei partners di progetto nella formulazione e gestione dei piani strategici di Marketing Internazionale e nelle azioni operative di commercializzazione.

Sono state già realizzate dagli esperti delle due strutture numerose iniziative che hanno coinvolto numerose aziende soprattutto sotto il profilo della formazione e dell'avvicinamento alle strategie internazionali, con missioni, manifestazioni, workshop, creazioni di strutture che operano per favorire l'export delle aziende teramane.

Pertanto, in ragione delle caratteristiche, dell'esperienza e delle professionalità delle due Società e delle esigenze specifiche del **Distretto Industriale Vibrata - Tordino - Vomano**, si ritiene che la costituenda ATI, **"PMS - Progetto Marketing Strategico"**, possa fornire un contributo determinante e mettere a disposizione della Società consortile del Distretto Industriale un Team di uomini dotato di competenze di alto livello.

Le **Risorse Umane** che le società, costituite in ATI, metteranno in campo per lo svolgimento delle attività previste, costituiranno un gruppo di lavoro multidisciplinare composto da esperti in possesso di una rilevante esperienza nel campo sulle seguenti tematiche:

Analisi dei tessuti economici e della definizione di programmi di sviluppo locale;

Marketing interno e internazionale;

Analisi e ricerche di mercato;

Strategie di commercializzazione operative;

Il nucleo di esperti nelle varie tematiche che sono state esposte, data la natura integrata del progetto, lavoreranno in stretto contatto non solo intellettuale ma anche spazio-temporale e per la realizzazione del progetto viene adottata la metodologia di **Project Management** che consiste nell’attivazione dei meccanismi di pianificazione e verifica periodica degli obiettivi e dei vincoli individuati in fase di avvio, di validazione delle scelte, di controllo sull’avanzamento delle attività.

Modalità Organizzative e Metodologiche

L’approccio metodologico dell’intervento si basa sulla stretta collaborazione tra il personale del progetto e gli utilizzatori istituzionali (Consorzio, Distretto, Aree industriali, etc....) nonché al comparto aziendale del Distretto.

In particolare saranno definiti ed attuati meccanismi di comunicazione e di gestione delle interfacce informative con la **Direzione Tecnica, ricoperta direttamente dal Consorzio**, al fine di assicurare un coordinamento sinergico con le risultanze prodotte dall’avanzamento di altre azioni già avviate.

Questo aspetto è estremamente importante in quanto il presente progetto è strettamente correlato ed interagente in termini di input-output con gli altri progetti già completati e/o in corso di attuazione.

Pertanto un elemento fondamentale in ingresso del progetto sarà rappresentato dalle indicazioni di strategia e di metodo fornite dalla Direzione tecnica.

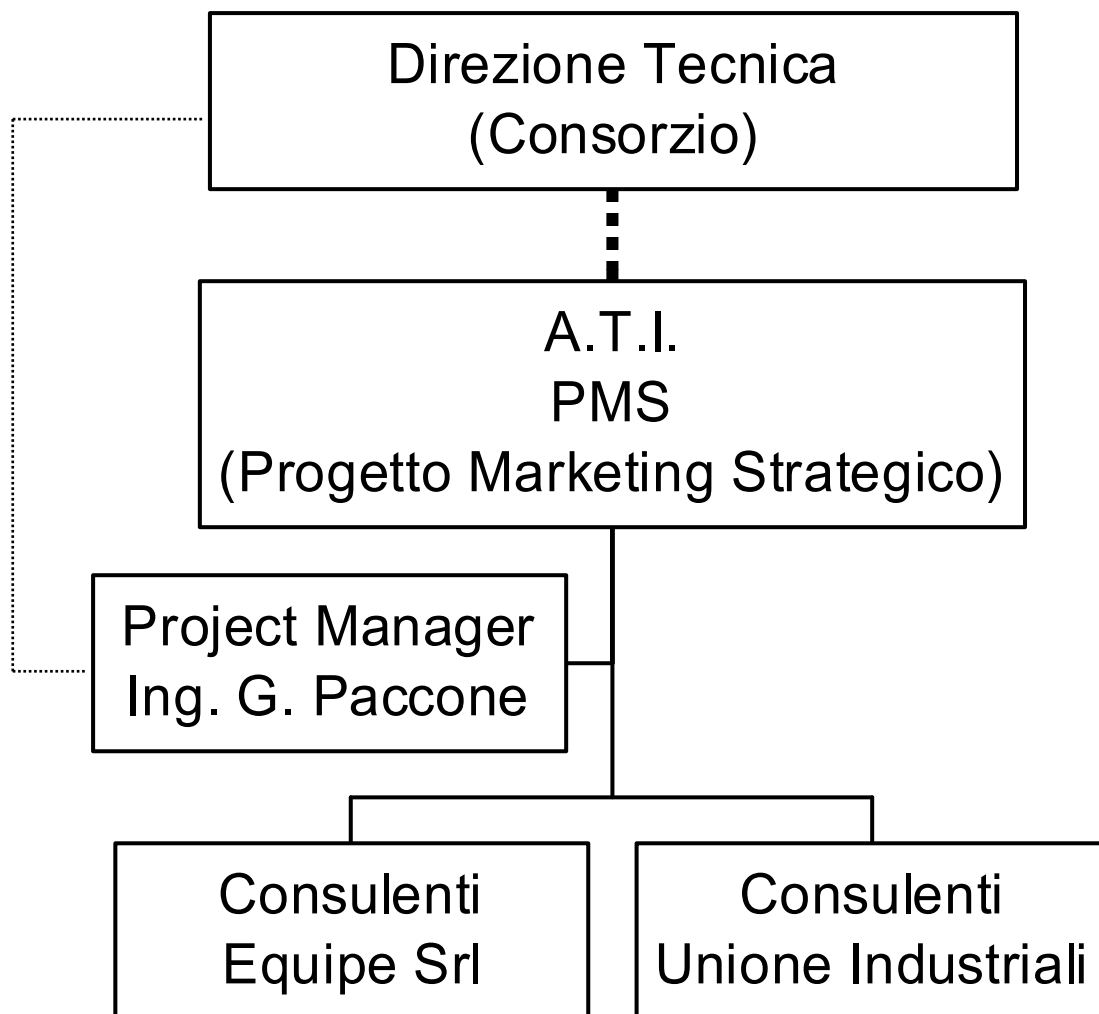
In funzione dei dati di ingresso di cui sopra e della programmazione lineare del progetto, realizzata con lo strumento software “Project per Windows, discussa e concordata con la Direzione tecnica, tutte le attività saranno affidate ad esperti e

Mercato, innovazione ed internazionalizzazione –terza fase esecutiva:
Definizione del programma di Marketing per filiera di prodotti.
Offerta Tecnica

specialisti, in funzione delle necessità, operando, comunque, sempre con una logica di gruppo sotto la guida del Project Manager, individuato all'interno dell'ATI, qualificato per la conduzione di progetti complessi con l'ausilio delle più moderne tecniche di Project Management e adottando una procedura e modalità di registrazione delle attività conformi alle prescrizioni della norma ISO 9001:2000 paragrafo 7.3 "Progettazione e sviluppo".

Ogni attività sarà verificata dal Project manager interno per controllarne la qualità dell'output; la coerenza con i requisiti iniziali. La coerenza con gli obiettivi di partenza sarà assicurata attraverso pianificati momenti di riesame con la Direzione Tecnica.

SCHEMA ORGANIZZATIVO



6. Risorse

Il **Project Manager**, ha la responsabilità tecnica e scientifica di tutte le attività, garantisce la correttezza scientifica e metodologica del progetto, cura i rapporti con la Direzione Tecnica della Società Consortile appaltante.

Egli dovrà:

pianificare il progetto in termini di tempi e costi, assicurando la coerenza tecnica tra le diverse componenti del progetto;

eseguire il monitoraggio delle fasi esecutive ed il controllo dell'avanzamento;

coordinare le risorse impiegate nel progetto assicurando la verifica della qualità degli output prodotti e la coerenza con gli obiettivi del progetto.

Il gruppo di lavoro che eseguirà le attività esplicitate nel piano di lavoro sarà composto dalle seguenti competenze professionali.

Gregorio Paccone, Esperto di strategie di impresa.

Nicola di Giovannantonio, esperto di analisi e ricerche di mercato ed organizzazione aziendale

Emidio Di Patrizio, Consulente senior di Internazionalizzazione delle Imprese con specifica competenza nel Marketing Internazionale.

Luca Scipioni, consulente esperto in analisi e ricerche di mercato sul territorio

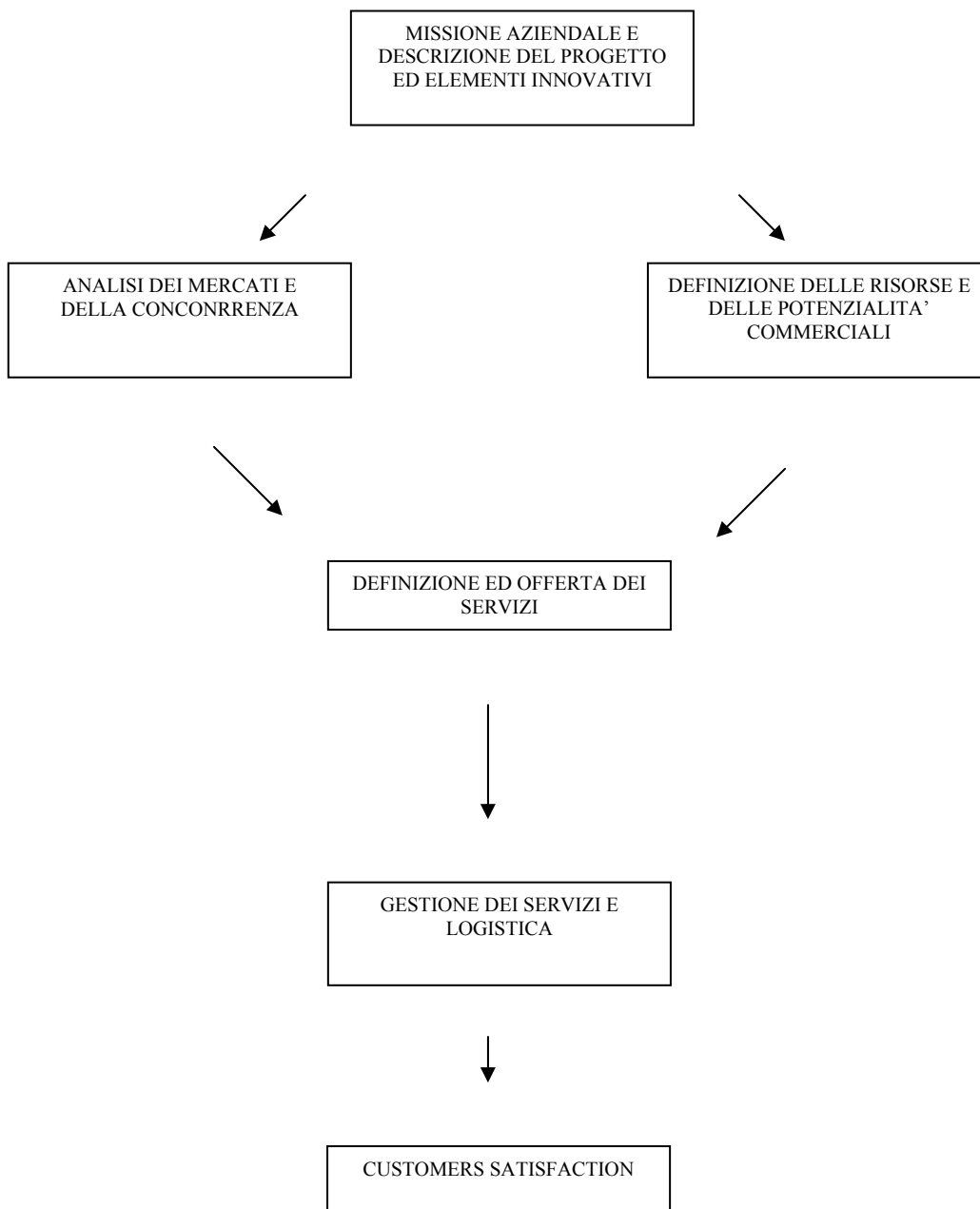
Renato Pinto ha maturato significative esperienze sia come manager d'azienda che consulente, nell'implementazione e gestione di tecniche di pianificazione e controllo.

I curricula delle società, del Project Manager e degli esperti principali sono allegati al presente documento.

7. IL PROGETTO

Lo schema guida

LA COMPAGINE SOCIALE



7.1 Pianificazione della strategia di internazionalizzazione

E' l'imprenditore che darà il nuovo impulso alla impresa intesa come risorse umane per intero dando un segno tangibile del progresso dell'attività di internazionalizzazione scegliendo di strategicizzare l'attività di export con la creazione di un **piano – progetto**.

Il piano consisterà in un documento che contiene le azioni da effettuare per raggiungere determinati obiettivi anch'essi parte integrante del progetto obiettivamente realizzabile e misurabili al fine della valutazione degli investimenti.

L'imprenditore dovrà essere capace di coinvolgere le risorse in questo progetto poiché sono gli uomini che fanno l'impresa.

Pertanto la direzione dovrà creare una mentalità di squadra che assimili questa nuova cultura strategica, cogliere le risorse più inclini a questo tipo di azione e ottimizzare la loro efficienza motivandoli verso l'obiettivo di cogliere risultati che gioveranno all'azienda e ai suoi collaboratori.

E' importante che la direzione, che nella nostra realtà molto spesso coincide con il titolare/i non consideri il piano di marketing come un documento fine a stesso ma un tassello vitale di tutta la pianificazione dell'attività di impresa.

Dovrà essere il punto di riferimento per tutte le funzioni aziendali in quanto sarà in grado di monitorare la realtà stessa dell'impresa, lo stato delle sue risorse, il suo collocamento sul mercato, le sue potenzialità finanziarie, economiche e produttive, determinando quindi targets continui di miglioramento.

Tutte le funzioni aziendali saranno quindi tenute a tarare la propria attività e le proprie metodologie in accordo alle richieste di mercato, in una ottica completa di impresa **marketing oriented**.

Adotteremo un'azione di coinvolgimento delle risorse supportando il titolare e la direzione nel coinvolgere le risorse nel progetto, ascoltandoli, valutando le loro

Mercato, innovazione ed internazionalizzazione –terza fase esecutiva:
Definizione del programma di Marketing per filiera di prodotti.
Offerta Tecnica

posizioni e punti di vista, motivandoli ad adottare questa nuova mentalità che lascia niente al caso e permetterà di ottimizzare le loro capacità.

La metodologia sarà quella di effettuare incontri mirati ove sarà basilare che la decisione dell'imprenditore sia forte, positiva, irreversibile, poiché è lui che crede nei suoi uomini e conseguentemente nelle possibilità di successo della propria azienda in un difficile percorso quale l'internazionalizzazione e la vendita all'estero.

7.2 Analisi delle risorse aziendali e definizione dell'offerta

Riteniamo questa fase molto importante e soprattutto basilare per la stesura del piano.

Dovremo valutare con estrema obiettività e massimo realismo i punti di forza e di debolezza della nostra impresa, e baseremo questo check up sui seguenti punti:

- individuazione dei punti di forza
- individuazione delle aree può essere carente o non organizzata in modo consono al processo di internazionalizzazione d'impresa voluto
- analisi obiettiva delle potenzialità e capacità aziendali rispetto alla più diretta concorrenza sia in termini di qualità/prezzo che di immagine e posizionamento quali-quantitativo sul mercato
- consapevolezza delle risorse finanziarie necessarie per una strategia pianificata mirata al conseguimento di un target di mercato estero
- valutazione delle risorse umane a disposizione assegnando un valore agli uomini dell'area commerciale in proiezione export e nel contempo a sé stessi come responsabili di processo;

valutazione delle possibilità di intervento efficace in presenza di lacune o addirittura carenze di risorse specifiche.

- in base alla precedente analisi di mercato, prevedere in modo scientifico un realistico obiettivo di profitto realizzabile e compararlo con l'investimento da effettuare e con la definizione dell'offerta di prodotto e servizi. E' il c.d. **Return Of Investment, in gergo ROI.**

- Valutazione del clima di lavoro esistente nell'azienda, e della disponibilità delle risorse ad aderire con impegno al progetto.

Acclarata la positività dell'analisi delle risorse e dell'organizzazione aziendale da strutturare o migliorare, per la definizione dell'offerta dovremo procedere all'analisi di tutte le componenti. Dovremo pertanto effettuare una seconda e ancora più

accurata indagine sulle specifiche esigenze del mercato obiettivo per definire una offerta realmente marketing oriented, e ciò vale per tutte le aziende a prescindere dalla tipologia di prodotto, al fine di realizzare tutti i punti di valorizzazione del nostro prodotto mirato a quel mercato.

Dovremo valorizzare:

- le condizioni di utilizzo da parte del consumatore per adattare il prodotto a queste esigenze senza sconvolgerlo nella sua struttura.
- il packaging più idoneo all'immagine ma anche all'affidabilità'.
- le norme riguardanti fabbricazione, marchio d'origine, standard qualitativi, tolleranze ecc. da rispettare.
- le norme tecniche di sicurezza nonché le garanzie offerte.
- eventuali ulteriori modifiche allo stile ed al design per rimanere in tendenza.
- l'assistenza post vendita sia per il prodotto sia nel rapporto di fiducia con il cliente
- il tipo di imballo più idoneo per il prodotto e la tipologia di spedizione necessaria in termini di tempi di consegna e di sicurezza/conservazione del prodotto.
- eventuali servizi promozionali di complemento all'offerta di prodotto in sé.

Dovremo altresì considerare che ogni modifica valorizzatrice dell'offerta può generare costi aggiuntivi e quindi dovremo eventualmente effettuare nuovi comparazioni per mantenere anche al limite l'offerta competitiva a livello di mercato e di concorrenza.

Pertanto la definizione della nostra offerta dovrà imprescindibilmente tenere conto di tutte le componenti sopra evidenziate, per poter avere realistiche possibilità di ingresso celere nel mercato.

A tal fine prenderemo in considerazione alcune strategie d'ingresso dell'offerta e precisamente:

Mercato, innovazione ed internazionalizzazione –terza fase esecutiva:
Definizione del programma di Marketing per filiera di prodotti.
Offerta Tecnica

- definizione di offerta strategica di penetrazione di mercato,ove viene calcolato un margine contenuto durante la fase d'ingresso per facilitare l'accesso e conquistare un cospicuo pacchetto di ordini iniziali.
- definizione d'offerta strategica c.d. marginale,ove l'azienda,fruendo di buoni margini nel mercato interno,può praticare prezzi competitivi a margine zero o quasi pur di entrare velocemente nel nuovo mercato.
- definizione di offerta strategica c.d. promozionale,ove vengono concessi sconti promozionali consistenti miranti a catturare l'attenzione dei clienti,(le c.d. offerte del mese).
- definizione di offerta in base alla strategia del valore,che unitamente alla prima e' quella secondo il nostro punto di vista da adottare.Questa strategia si basa sul valore aggiunto che il prodotto possiede,e che lo sgancia sia pure con attenzione alla concorrenza sul prezzo.

La creatività del marketing si esprimerà cercando dei valori aggiunti nelle variabili: qualità, resistenza nel tempo, anticipi di consegna, riassorbimenti, servizio al cliente, assistenza tecnica, customer care, immagine, facilitazione di pagamenti.

Anche qui ci aiuterà la conoscenza acquisita del mercato e delle esigenze,ed anche qui si dimostra come il piano marketing ben realizzato consente di non lasciare nulla al caso.

7.3 Analisi dei mercati

L'analisi del mercato dovrà essere propedeutica ad ogni altra attività.

Per scegliere i Paesi verso cui orientare gli sforzi sarà necessario disporre di informazione attendibili sulle potenzialità di quel mercato, sulle caratteristiche della domanda, sulla situazione della concorrenza, sugli spazi delle aziende leaders presenti.

Il primo obiettivo che l'analisi si dovrà porre sarà pertanto individuare le opportunità più interessanti per l'azienda esportatrice.

Le informazioni base per comporre un'analisi attendibile dovranno riguardare i seguenti aspetti:

- Caratteristiche del mercato, Concorrenza, Spazi conquistati dai leaders
- Il prodotto
- I prezzi
- La struttura del mercato e della distribuzione
- Gli aspetti caratteristici e culturali del Paese-Mercato, gli usi e le abitudini d'acquisto
- Le forme di assistenza finanziaria

Le caratteristiche di mercato, la concorrenza, i leaders.

La nostra analisi dovrà capire innanzitutto:

le reali dimensioni del mercato, il suo tasso di crescita annuale, il potenziale di sviluppo futuro, il reddito pro-capite, il grado di capacità di acquisto in termini economici, il volume della produzione interna e delle esportazioni.

Sia per quanto attiene la concorrenza e le aziende leaders presenti si dovrà studiare la tipologia dei prodotti presenti, quelli che si sono maggiormente affermati, i canali di distribuzione più usati, le strategie promozionali e commerciali perseguite; l'analisi

globale dei punti di forza ma anche degli eventuali spazi dove potrebbe inserirsi il nostro prodotto.

Riteniamo basilare come si evince l'analisi della concorrenza e pertanto suggeriamo di valutare anche i potenziali sviluppi che il concorrente potrà avere nel lungo periodo focalizzando al meglio i loro uomini marketing, i canali di distribuzione, i partners commerciali, l'intensità delle azioni promozionali e di comunicazioni. Tutto questo ci servirà nel rendere una analisi "intelligente" in grado di potersi trasformare in azioni positive che mirino a conquistare gli spazi liberi o addirittura a definire un'offerta che dia quei vantaggi che la concorrenza ancora non propone.

Il Prodotto

Nella nostra analisi dovremo valutare i prodotti presenti per identificare le nicchie di mercato idonee alla nostra azione per cui dovremo valutare tutti gli aspetti tecnico-commerciali della merce presente e per alcune tipologie di prodotti esaminare i tassi e i dazi di importazione, le barriere doganali, le norme legislative riguardanti confezione, marchio ed etichetta, le eventuali norme di sicurezza richieste, le esigenze per alcune filiere in termini di assistenza tecnica e quant'altro, il volume delle richieste e le necessità di consegna, spedizione, trasporto.

I Prezzi

L'analisi dei prezzi dovrà incentrarsi soprattutto ancora su quelli dei prodotti concorrenti nella fascia dove orientativamente potrebbe collocarsi il nostro prodotto.

Dovremo confrontare poi le rilevazioni acquisite con i nostri obiettivi aziendali di redditività e di conseguenti costi produttivi e commerciali, operativi e amministrativi correlati alla vendita in quel mercato estero.

I ricarichi del prezzo effettuati a seconda dei canali distributivi.

I termini e le modalità di pagamento, le garanzie che devono essere prestate, gli sconti, e ancora una volta gli usi della concorrenza.

La Struttura del mercato

Per struttura del mercato intenderemo analizzare i canali di vendita più utilizzati (importatori, grossisti, agenti,ecc..) ed una volta individuati conoscere almeno nominalmente gli operatori di maggiore reputazione e le loro filosofie d'acquisto e di distribuzione.

La possibilità di verificare se sono costituibili Joint-Venturies e accordi di collaborazione promozionale e commerciale.

Dovremo conoscere il sistema delle spedizioni e la loro tipologia e costo, il livello delle infrastrutture e delle comunicazioni anche informatiche.

Gli aspetti caratteristici e culturali, usi e abitudini

La valutazione di questi aspetti sono importanti per completare al meglio anche sotto il profilo dei rapporti che si andranno a creare nel Paese obiettivo.

Pertanto dovremo capire la nazione, il popolo, le loro tradizioni, la loro storia recente e passata, le loro abitudini d'acquisto, le consuetudini nei rapporti d'affari e nello svolgimento delle trattative,i metodi di negoziazione,altri aspetti formali nei rapporti interpersonali.

Gli eventuali rapporti di collaborazione tra il Paese e l'Italia,l'atteggiamento ed il gradimento nei confronti dei prodotti e delle aziende italiane.

Le forme di assistenza finanziaria

Nella nostra analisi non possono mancare notizie e informazioni sull'esistenza di forme di assistenza finanziarie specifiche (es. per la costituzione di joint –venturies) basate su accordi di cooperazione esistenti fruibili per le nostre aziende.

Per rendere operativa e quindi ottenere i dati la nostra analisi dovrà tradursi in azione.

Le metodologie operative saranno divise in due fasi imprescindibili e concatenate.

Reperiremo informazioni presso tutte le fonti pubbliche e private preposte al commercio internazionale, sia in Italia che nel paese prescelto, e saranno primariamente informazioni di carattere generale. Pertanto in tal modo acquisiremo i dati riguardanti le dimensioni di mercato, le tendenze della domanda, il sistema politico, il pil, l'import, notizie sulle infrastrutture, spedizioni, consegne, comunicazioni ecc.

Effettueremo una visita in loco. Riteniamo, una volta ottenute le informazioni di carattere generale per una prima analisi di idoneità del mercato ai nostri prodotti, fondamentale e decisivo organizzare una missione di due-tre giorni per verificare le effettive caratteristiche del mercato. Con la visita acquisiremo la conoscenza diretta della struttura distributiva, il reperimento degli operatori migliori, la conoscenza dei punti vendita che siano Dept. Stores o negozi, lo studio diretto delle azioni e dei prodotti della concorrenza e delle aziende leaders presenti, la visione dei prezzi reali o scontati o promozionali dei prodotti simili, valutare se già esistono accordi di collaborazione tra società italiane e del posto, vedere la gente, come si veste, come mangia, come sono le case e gli arredamenti, come è il livello tecnologico in questo caso con il supporto di strutture del posto.

L'ottimizzazione della missione, se sarà possibile, consisterà nel farla in concomitanza di una eventuale fiera specializzata, che rappresenta una opportunità informativa completa per la raccolta delle informazioni utili per la nostra analisi.

7.4 Definizione del programma di marketing

Dovremo porci innanzitutto la domanda relativa al potenziale di vendita espresso da quel mercato estero.

In primis occorrerà **definire il mercato obiettivo e il target di clientela** che si deve raggiungere in base alla tipologia di prodotto: per esempio se l'azienda opera nel settore del mobile la clientela tipica sarà costituita dalle famiglie,dagli uffici,dagli alberghi e dalle comunità in genere.

Una volta determinato il mercato/target dovremo stimarne la dimensione,il c.d. bacino di utenza il gruppo dei potenziali clienti,e per fare questo ricorreremo alla propedeutica analisi del mercato effettuata.

Dovremo decidere in quali zone indirizzare le nostre vendite,se in tutto il territorio del paese,se solo in alcune zone,o regioni,o solo nelle città. Per fare un esempio,la vendita in Giappone si concentra al 70% nelle città di Tokio ed Osaka che sono i poli di riferimento commerciale per quasi tutto territorio dell'arcipelago.

Dovremo a questo punto stimare la percentuale del mercato/ target che potenzialmente potrà interessarsi all'acquisto del nostro prodotto. Questa fase richiede una valutazione oggettiva che si potrà ricavare usufruendo anche dei dati con i prodotti della concorrenza,con le loro quote di mercato ed i loro prezzi.

In fase strategica,sarà opportuno consultare gli operatori locali conosciuti che possiedano una buona conoscenza del mercato e delle sue evoluzioni per ottenere ulteriori dati in questo caso anche storici,che ci consentiranno di effettuare una previsione di vendita il più possibile attendibile.

Per fare un esempio pratico,di un ragionevole obiettivo da raggiungere,supponiamo che la nostra azienda stimi che nel paese ove si e' individuato il mercato si possano definire come target almeno 5000 clienti potenziali per l'acquisto del nostro prodotto;stimeremo che almeno il 2% di questa clientela target sceglierà di

acquistarlo, pertanto il numero dei clienti effettivi previsto sarà di 100. Moltiplicando questo dato per una stima del volume annuale medio degli acquisti effettuati da ciascun cliente, si potrà ottenere il potenziale annuale di vendita dell'azienda.

Con una applicazione metodologica di questo tipo, potremo stabilire i nostri obiettivi di medio termine con una certa attendibilità, e conseguentemente poter procedere ad un calcolo ragionevole del ROI.

Il nostro piano strategico pertanto dovrà contenere **obiettivi realisticamente raggiungibili**, e pertanto la pianificazione dovrà contemplare traguardi raggiungibili e misurabili, e quindi decidere un piano di azione idoneo a riuscirvi entro un periodo di tempo prestabilito che stabiliremo medio.

La strategia di penetrazione commerciale dovrà pertanto essere connaturalmente stabilita alla determinazione degli obiettivi e significa decidere quello che si dovrà fare per l'attuazione operativa della seconda parte del progetto, quella dinamica. Dovranno pertanto essere stabilite strategie che determineranno cosa fare, quanto fare, quando fare e chi farà.

Formulare una strategia richiederà pertanto di operare delle scelte a seconda della tipologia di prodotto, del mercato, delle risorse, dei costi. Il minimo comune denominatore, la mentalità di fare export serio, sarà comunque sempre quella di costruzione di una quota di mercato stabile, e quando parliamo di costruzione vogliamo appunto significare mattone dopo mattone, costante, irreversibile, solida.

Fattore decisivo per ogni tipologia di prodotto che debba entrare in un mercato nuovo e' la scelta azzeccata dei canali di distribuzione. Il nostro progetto prevede che la nostra azienda si affaccerà sul mercato estero direttamente, e quindi diventerà fondamentale la scelta di partners commerciali sul posto che siano interessati al prodotto e che ne valutino le possibilità maggiori rispetto ad altri ; il nostro piano dovrà quindi prevedere un'attenta conoscenza delle legislazioni locali concernenti gli accordi di collaborazione commerciale per poter definire quei rapporti con gli operatori locali che saranno come detto a nostro avviso decisivi per le politiche di vendita delle nostre aziende, e quindi tutelando a 360° i nostri interessi.

Mercato, innovazione ed internazionalizzazione –terza fase esecutiva:
Definizione del programma di Marketing per filiera di prodotti.
Offerta Tecnica

L'attività' di penetrazione commerciale si svilupperà secondo metodologie promozionali che saranno esposte nei successivi capitoli specificatamente rivolti all'operatività' in campo.

7.5 Definizione delle strutture e risorse preposte

La nostra azienda tipo dovrà, per affrontare il processo di internazionalizzazione, rispondere come visto a precisi requisiti organizzativi, gestionali, tecnici e produttivi. Possiamo onestamente e realisticamente dare per riconosciuto il buon livello di qualità di prodotto e dei processi produttivi raggiunti dalle aziende del Distretto, ed in certe realtà la competenza tecnica si avvicina all'eccellenza.

Riteniamo invece che in alcune aree il nostro progetto dovrà prevedere un gap di miglioramento che può essere applicato e precisamente nelle seguenti:

- area organizzativa
- area gestione e controllo
- area commerciale

Area organizzativa

Dovremo procedere ad intervenire soprattutto sulla mentalità, sugli uomini, motivandoli a lavorare per obiettivi, per incentivi, favorendo il clima di lavoro aziendale e responsabilizzando ogni risorsa prefissandogli mansioni precise ed indici di rendimento possibili, in un contesto di completa sinergia tra tutti.

Occorrerà poi creare un flusso informativo completo che possa raccordare tutte le varie funzioni aziendali nel coinvolgimento al progetto fino a creare un vero e proprio team di progetto di internazionalizzazione.

Area gestione

L'azienda dovrà dotarsi di un sia pure elementare controllo di gestione che renda possibile la determinazione del prezzo per ogni linea di prodotto in base ad elementi scientifici e non improvvisati, nonché la possibilità di monitorare i costi generali di

investimento ed il suddetto ROI per tenere sotto controllo eventuali scostamenti in termini finanziari per la tranquillità della vita aziendale e per pianificare in previsione di una politica di internazionalizzazione. Se non si conoscono i costi reali di produzione, i margini applicabili, i costi di commercializzazione sostenibili si corre il rischio di lavorare in perdita.

Area Commerciale

Dovremo individuare possibilmente all'interno dell'azienda una figura, o meglio un gruppo, deputato ad applicare le moderne tecniche di marketing nell'impresa formulando insieme con la direzione, gli obiettivi, analizzando tutte le componenti del piano per il conseguimento degli stessi, e di essere capace di tradurre in pratica le strategie programmate.

Spingeremo l'impresa ad assimilare una cultura marketing, anche perché non sono molte le imprese del Distretto ad essere in possesso di una consolidata metodologia di marketing.

Alcune aziende potrebbero avere la necessità, per non appesantire i costi interni, di servirsi di consulenti esterni e potrebbero essere le varie associazioni di categoria, come quella degli Industriali o degli Artigiani una rosa di professionisti esperti ed affidabili che supportino la direzione nella stesura del piano e che nel contempo possano anche, sul campo, formare quelle risorse esistenti all'interno dell'azienda nel commerciale ma che abbisognano di training formativo per diventare essi stessi col tempo responsabili della funzione.

7.6 Definizione strategie di promozione mirate

La promozione e' uno degli elementi cardine di un progetto di marketing .

Le nostre aziende del Distretto, essenzialmente PMI non possono investire capitali in strategie promozionali attraverso i media o sui giornali, pertanto dovrà essere valutata, nelle linee generali, una metodologia che coniughi una strategia d'ingresso nei mercati efficace e costi contenuti, che possa poi essere utilizzabile nelle sue linee guida dalle aziende.

Possiamo dividere le nostre strategie promozionali in due tipologie, una riguardante i beni di consumo (comparti dell'abbigliamento, del mobile, dell'alimentare) ed una per i prodotti tecnici del meccanico e affini.

Strategie per prodotti di consumo

Il primo ingresso va effettuato partecipando ad una fiera specializzata del settore.

Sono le più utili ma vanno programmate con largo anticipo, sono rivolte ad un pubblico professionale e ciò consentirà di avviare contatti giusti per un primo ingresso nel mercato;la partecipazione deve avere continuità di presenza mantenendo un immagine costante di livello.

Gli obiettivi che ci porremo nella prima entrata dovranno essere i seguenti:

osservare in prima persona il movimento del mercato

capirne ed interpretarne le tendenze in modo più tecnico

rendere visibile l'immagine dell'azienda con uno stand di buona posizione ed eleganza con un ricco assortimento di campionari//collezioni/messaggi

incontrare operatori per dar loro modo di rendersi conto delle potenzialità dell'azienda e della sua decisione strategica e motivazione per entrare nel mercato e quindi invogliare i migliori alla collaborazione

Individuati i ragionevoli obiettivi di prima entrata, ci dovremo preparare per tempo a rendere la nostra partecipazione la più fruttifera possibile e pertanto dovremo:

- effettuare un mailing mirato per invitare quanti più operatori qualificati possibile;
- preparare un'adeguata documentazione di presentazione dell'azienda, di esposizione dei prodotti, dei servizi al cliente, dei vantaggi più rilevanti scaturenti dall'acquisto;
- dotarsi di un interprete e organizzare la presenza di almeno due persone, preferibilmente il titolare e/o il responsabile export.

L'attività di complemento deve proseguire dopo alla fine della manifestazione e contemplare le seguenti attività:

adempiere alle richieste ricevute in termini di campionature nel termine più breve possibile;

dare seguito ai contatti che sono stati avviati con una progressiva informazione sullo sviluppo dei prodotti e quant'altro;

espletare con la massima professionalità il passaggio degli ordini ed informare i nuovi clienti costantemente;

inviare ai contatti generici materiale pubblicitario per i prossimi appuntamenti.

La nostra strategia prevederà, tra una fiera e l'altra, una c.d. missione di promozione e consolidamento dell'immagine.

Questa iniziativa è rivolta a quegli operatori che hanno manifestato interesse per il prodotto ma che hanno preferito attendere per lo sviluppo commerciale del contatto, ai clienti delle campionature, a nuovi operatori nel frattempo individuati. Servirà a dare continuità d'immagine e presenza, a potenziare i rapporti instauratisi, a sviluppare in accordi commerciali le collaborazioni già avviate.

La doppietta fiera-missione non presenta costi elevati soprattutto se ben organizzata e va applicata assolutamente almeno per due anni, che e' il tempo medio un azione promozionale strategica.

Strategia promozionale per prodotti tecnici

Sono rare le fiere specializzate per i prodotti del comparto meccanico ed affini, per cui dovremo pensare volta per volta a strategie molto mirate ed in forma autonoma.

.Le intrinseche caratteristiche di un prodotto tecnico potranno essere valorizzate solo con incontri a sfondo tecnico.

Pertanto l'iniziativa che suggeriamo sarà un workshop di prodotto che dovrà tenersi in loco e che dia modo di illustrare le caratteristiche tecniche del prodotto ed i servizi che l'azienda e' in grado di offrire e che dovranno riguardare i seguenti aspetti-vantaggi per i clienti:

- addestramento
- installazione
- assistenza tecnica

Nella presentazione dell'offerta, queste componenti dovranno essere comprese nel prezzo.

Le sessioni dovranno essere gestite da almeno un responsabile di prodotto e dal responsabile export. con il supporto fondamentale di un interprete professionista esperto nelle presentazioni di questa tipologia di prodotto. Nell'incontro dovranno essere efficacemente presentati tutti i vantaggi derivanti dall'applicazione industriale del prodotto, con adeguati mezzi visivi e documentali.

Fondamentale sarà trasmettere professionalità e competenza anche per quanto attiene tutte le normative esistenti in loco per l'immissione del prodotto sul mercato.

Gli inviti potranno riguardare sia operatori, ma anche e soprattutto gli utilizzatori finali se il prodotto è destinato all'utilizzazione industriale. Si verificherà in questo caso una promozione vendite senza intermediari e ciò potrà comportare un aumento del margine di utile, buono per compensare i maggiori costi d'offerta per l'entrata del prodotto sul mercato.

In sintesi una promozione di prodotto in workshop dovrà comunicare:

- immagine aziendale votata al total customer care;
- capacità di consegna ed intervento tempestive;
- conoscenza delle normative e perfetta idoneità dei prodotti all'uso per cui sono destinati;
- competenza tecnica con ampie capacità di innovazione tecnologica;
- affidabilità sperimentata del prodotto;
- risparmio dei costi con l'impiego del prodotto tecnicamente dimostrabile.

Come si intuisce in questo tipo di promozione non c'è spazio per l'improvvisazione o la fantasia, anzi l'azienda dovrà prepararsi con simulazioni del workshop per prevenire tutte le possibili digressioni tecniche e le domande più insidiose, questa promozione è sicuramente impegnativa ma riteniamo sia l'unica realmente idonea al tipo di comparto produttivo e se ben realizzata, tecnicamente valida per l'entrata del prodotto sul mercato.

7.7 Definizione delle modalita' di commercializzazione

Dopo la fase promozionale, il prodotto sarà visibile e corrente, ed a questo punto dovremo gestire la fase della commercializzazione in modo da giungere finalmente all'obiettivo finale del nostro piano strategico, il posizionamento del prodotto sul mercato.

Il posizionamento e' la collocazione del prodotto a livello di immagine,prezzo, punti vendita, in una precisa posizione riconosciuta dal mercato e dagli acquirenti.

Il nostro piano strategico è stato improntato alla esportazione diretta, ove l'azienda ha un contatto diretto con l'acquirente straniero o con un operatore intermediario che agisce nel paese straniero.

Possiamo pertanto conseguire con la strategia diretta,un elevato controllo dei prodotti e la necessaria flessibilità, ovvero la capacita'di rispondere ad ogni mutevole condizione del mercato.

Nella gestione della commercializzazione dovremo decidere,in base alla nostra strategia di posizionamento,quali partners commerciali scegliere: per le nostre esigenze, la nostra scelta dovrà' nostro avviso riguarda gli importatori-grossisti.

Importatori

Gli importatori ci consentiranno un ingresso nel mercato più agevole, in quanto la nostra azienda non ha ancora la forza di creare, almeno inizialmente, punti vendita propri.Nei mercati esteri spesso gli importatori sono anche grossisti, quindi curano anche la distribuzione della merce secondo le loro conoscenze e canali di mercato,avendo già a disposizione, i migliori, una buona rete di negozi, department stores ecc.

Il nostro margine ovviamente sarà minore rispetto ad una vendita diretta all'utilizzatore finale, ma avremo molti meno oneri commerciali, di trasporto, di dogana da dover caricare inevitabilmente sul prezzo di vendita.

Valutiamo i vantaggi più immediati utilizzando questo canale:

pagamenti sicuri

spese di import e trasporto a loro carico

maggiore celerità e facilità della commercializzazione del prodotto

disponibilità del prodotto nei luoghi di residenza dei compratori

Dovremo però imporre, commercialmente parlando, alcuni punti fermi:

i prodotti andranno distribuiti con il marchio dell'azienda e non, come spesso propongono, con quello degli importatori, in modo che, in caso di interruzione dei rapporti, comunque il nostro marchio è posizionato.

Gestire la distribuzione in modo partecipe, badando soprattutto a non bruciare il prodotto sia sottovalutandolo con sconti e politiche di prezzo d'assalto, sia nell'immagine dei punti vendita ove verrà distribuito.

Non dovranno esse concesse subito esclusive a meno che non vengano garantiti quantitativi minimi accettabili e non per l'intera collezione e territorio.

Non sovrapporre mai territorialmente gli importatori, ma cercare una dislocazione per zone in modo da coprire un largo territorio senza pericolo di trovare vicini i prodotti con conseguenti magari politiche commerciali di prezzo disorientanti.

Coordinare con loro le strategie promozionali e concentrare nelle fiere una forte azione di penetrazione verso tutti i potenziali clienti e verso altri, con il loro supporto.

Pretendere reports trimestrali della commercializzazione

Accogliere le loro indicazioni di modifiche di prodotto senza mai arrivare a sconvolgere lo stesso nella sua essenza, immagine, posizionamento, origine.

Il rapporto può essere, in caso di successo, essere ulteriormente consolidato con la creazione di una joint venturies per stabilizzare ulteriormente la nostra presenza su quel mercato.

Vedremo di seguito.

Altra possibilità verificabile possono essere gli **agenti**.

Gli agenti possono svolgere un ruolo importante se ben inseriti nel mercato e con una struttura di venditori che si muovono sul territorio. In questo caso, però tutte le problematiche di pagamenti, spedizioni e quant'altro, con di contro la possibilità di caricare il margine compensando l'agente con una provvigione prestabilita.

Questa strategia di commercializzazione consentirà all'impresa un maggior controllo della rete vendita ed un maggior contatto con i clienti, ma la riteniamo più idonea per Paesi di non esteso territorio e per mercati medio piccoli piuttosto concentrati e in ogni caso facilmente raggiungibili sia a livello di distanza che di comunicazione.

Comunque anche nel caso di collaborazioni con agenti dovremo fissare le coordinate della gestione commerciale e precisamente:

- stabilire zone ed esclusive con attenzione e senza dare troppa mano libera;
- preparare collezioni/campionari completi ma non esagerati e soprattutto mirati;
- stabilire sconti e vantaggi promozionali entro limiti che non dequalifichino il prodotto, tenendo presente che spesso l'agente tende a concedere molto;
- Stabilire dei budgets realistici e reports dei clienti visitati;
- Se il mercato è vicino, un paio di volte l'anno accompagnare l'agente presso i clienti maggiori.

Con gli agenti che gestiscono una rete commerciale importante, potrebbe essere possibile, al pari degli importatori, costituire accordi di joint venturies.

Le joint venturies sono società che sanciscono un accordo tra due parti per esercitare un'attività nel Paese di riferimento e che prevedono una precisa divisione di compiti, processi, funzioni, responsabilità. Nelle joint venturies confluiscono le rispettive competenze specifiche e quindi si crea una sinergia mirata al

conseguimento di specifici obiettivi. Nel nostro caso una Joint ventures tipica sarà di unire la nostra capacità di creare un buon prodotto ad una rete commerciale qualificata operante nel paese prescelto facente capo ad un soggetto o ad una società qualificata e conosciuta.

Potremo ancora valutare una strategia commerciale, che può definirsi interna, in quanto prevede contatti nel nostro Paese: servirsi delle tradings. Le **trading companies** sono strutture che cercano a richiesta specifica di acquirenti esteri dei prodotti di vari comparti. Possono agire o come semplici intermediari, e quindi mettendo in contatto produttore ed acquirente, o acquistare loro stesse ed accollandosi ogni onere alla pari degli importatori. Generalmente hanno uffici in Italia e quindi in questo caso possiamo parlare di export indiretto. Non è una strategia da scartare, soprattutto per quelle aziende che non hanno ancora una struttura per potere anche solo pianificare un progetto marketing.

Per finire, sarà importante avere un supporto professionale per tutte le problematiche inerenti la contrattualistica internazionale e quindi essere pronti a preveder accordi ove vadano stabiliti le reciproche funzioni e responsabilità, gli obiettivi da rispettare, le procedure, le modalità, i pagamenti e non ultime, le vie d'uscita.

8. Piano finanziario

Riepilogo	Importo €
Importo complessivo dell'intervento	77.000,00
Cofinanziamento obbligatorio	15.400,00
Cofinanziamento aggiuntivo	11.600,00
Contributo pubblico	50.000,00

Categorie di spesa	Importo €
Progettazione	4.000,00
Project Management	5.000,00
Presentazione finalità ed obiettivi alle parti interessate	3080,00
Individuazione Aziende identificative di comparto	6.120,00
Pianificazione strategia di internazionalizzazione	6.160,00
Analisi delle risorse e definizione dell'offerta	10.320,00
Analisi dei mercati	11.280,00
Definizione del programma di marketing	9.240,00
Definizione delle strutture e risorse preposte	7.740,00
Definizione strategie di promozione mirate	4.900,00
Definizione modalità di commercializzazione	6.160,00
Costi amministrativi ed ausiliari	3.000,00
Totale	77.000,00