

A mio padre, senza alcun dubbio!



NICOLÒ CASTELLO

EXPORT MANAGEMENT

UN METODO PRATICO / 3DSPLUS

**GUIDA PRATICO-OPERATIVA PER L'IMPLEMENTAZIONE DELLE
STRATEGIE COMMERCIALI EXPORT DELLE PMI, INDIPENDENTEMENTE
DALLE DIMENSIONI E DALL'ATTIVITÀ SVOLTA**


edizioni arianna

POLITICA - SOCIETÀ - ECONOMIA

Export Management:
un metodo pratico-3DSPLUS

Nicolò Castello, *Export Management: un metodo pratico-3DSPLUS*

ISBN 978-88-98351-92-3

Tutti i diritti sono riservati. È vietata la riproduzione anche parziale.

Copyright © 2016 Edizioni Arianna s.a.s.
di Antonio Giovanni Minutella & C.
Via Zefiro, 1 - 90010 Geraci Siculo
Tel. 0921643378
info@edizioniarianna.it

www.edizioniarianna.it
www.facebook.com/EdizioniArianna
www.twitter.com/AriannaEdizioni

stampa: Universal Book s.r.l. - Rende (CS)

INDICE

7 Premessa

9 Capitolo I. Il management dell'internazionalizzazione

1. L'internazionalizzazione delle imprese: origini del fenomeno
2. Definizione di delocalizzazione e sub-contrattazione: vantaggi e rischi
3. Quando e come delocalizzare
4. Management dell'internazionalizzazione: una definizione

15 Capitolo II. L'export Management

1. Definizione di export management
2. La gestione dell'export
 - 2.a) Identificare i prodotti da esportare (product)
 - 2.b) Distribuzione (place)
 - 2.b.1) Grossisti e dettaglianti
 - 2.b.2) I Canali di vendita
 - 2.b.3) Channel management
 - 2.b.4) Criteri di scelta di un intermediario all'estero
 - 2.b.4.1) Le caratteristiche del mercato e la compatibilità con le scelte di politica commerciale
 - 2.b.4.2) Costi dell'intermediario
 - 2.b.4.3) Controllo sull'intermediario
 - 2.c) I prezzi export (price)
 - 2.d) La comunicazione (promotion)
 - 2.d.1) La promozione personale
 - 2.d.2) La promozione personale
 - 2.d.2.1) La forza di vendita
 - 2.d.2.1.a) L'agente di commercio in Europa
 - 2.d.2.2) La promozione delle vendite
 - 2.d.2.3) Le fiere
 - 2.d.2.4) Partnership e affiliazioni
 - 2.d.3) Promozione on line, secondo un

- approccio generalizzato
- 2.d.4) Promozione on line, secondo un approccio individualizzato
- 2.e) Il marketing mix
- 2.f) Analizzare gli aspetti burocratici (licenze) connessi all'esportazione e le problematiche fiscali e doganali
- 2.g) Export Risk Management
- 2.h) Trasporto, imballaggio ed etichettatura delle merci
- 2.i) Politica commerciale
 - 2.l) Piano organizzativo e piano degli investimenti
 - 2.m) Piano finanziario

88 Capitolo III. Il network marketing

1. Il network marketing
2. Schema di Ponzi
3. Il sistema 3DSPLUS o schema di Castello

96 Capitolo IV. L'Export Network Management

1. L'export network management: una procedura operativa
Case history: trasporti groupage
Durres-Bari
Case history: fazzoletti di carta
Case history: pomodoro fresco
Contratto di agenzia secondo lo schema 3DSPLUS



PREMESSA

Il presente lavoro intende offrire una guida pratico-operativa per l'implementazione di una strategia commerciale export pianificata, facilmente implementabile e adattabile a qualsiasi contesto aziendale, indipendentemente dalle dimensioni e dal settore di appartenenza dell'impresa.

La descrizione degli elementi del marketing mix, variabili fondamentali per l'elaborazione di un piano export coerente, sono accompagnati dalla rappresentazione delle scelte perfezionate in merito ad un caso pratico di recente affrontato che diventa il leit motiv di tutto il lavoro.

Una volta analizzate le tappe che portano alla stesura di un piano export e, in particolare, allo sviluppo dell'organizzazione commerciale necessaria per sostenere il processo di internazionalizzazione dell'azienda, viene descritto il modello di network marketing utilizzato per l'implementazione immediata della rete vendita, denominato 3DS plus e sviluppato nel corso degli ultimi cinque anni.

Ad oggi, sono diverse le aziende che hanno adottato la metodologia attraverso la quale sono riuscite ad acquisire una dimensione internazionale o ad implementare la loro presenza nei mercati europei: aziende di trasporto, produttori agricoli, aziende manifatturiere da 5 a oltre 250 dipendenti, in Italia e nei Balcani, dalla Bosnia Erzegovina fino all'Albania.

Come appena sopra anticipato, per rendere più facilmente fruibile il lavoro, ho deciso di rappresentare un caso reale che viene riprodotto soprattutto durante il capitolo dedicato agli elementi del marketing mix (Cap. II).

La fattispecie cui si fa riferimento è quella di recente sviluppata in favore di un produttore di infissi in pvc dei Balcani, operante nel mercato nazionale, che intende esportare i suoi manufatti nel mercato Euromediterraneo.

In particolare, per quanto riguarda le scelte in materia di promozione del prodotto, in seguito ad uno studio attento del mercato e delle sue tendenze, si è optato per l'ingegnerizzazione di una formula di franchising senza fee d'ingresso, royalty e minimi di acquisto, puntando sull'apertura di nuovi show room o sul riorientamento dei produttori di infissi europei verso una attività di vendita al dettaglio visto che il loro costo di produzione è superiore al prezzo di acquisto del manufatto dal produttore balcanico.

Per rendere più appetibile l'offerta commerciale sia nei confronti degli agenti che dei potenziali partner commerciali, l'esportatore ha seguito il consiglio di condividere con altri produttori (infissi in alluminio, porte da interni e manufatti in ferro battuto) il progetto distributivo.

Il fulcro dell'attività di promozione è stato individuato nell'agente di commercio plurimandatario¹ che può promuovere l'acquisto del manufatto nei confronti dei produttori di infissi, presso i grossisti, i dealer e i general contractors.

Nello stesso capitolo vengono anche affrontati i temi della comunicazione ed in particolare delle altre forme di promozione previste per affiancare l'attività degli agenti: dal sito web personalizzato (www.casashop.eu) alla definizione di contratti di concessione di vendita nei paesi dove la formula della promozione diretta mediante agenti non è attuabile per mancanza della predetta figura professionale.

¹ L'agente plurimandatario è un agente di commercio che opera con un contratto di plurimandato. Questo contratto permette all'agente di assumere più mandati con il solo vincolo della non concorrenza. Quindi, l'agente plurimandatario può proporre beni e servizi di più aziende nella medesima zona o in zone diverse.

CAPITOLO I

Il management dell'internazionalizzazione

1. L' internazionalizzazione delle imprese: origini del fenomeno.

L'economia mondiale, nel corso degli ultimi anni, si è progressivamente globalizzata grazie anche alla diffusione di nuove tecnologie di comunicazione e alla maggiore libertà di movimento dei flussi di capitali rispetto al passato.

La presenza di paesi anche distanti solo un centinaio di chilometri (si pensi all'Italia e all'Albania) caratterizzati da costi di produzione notevolmente diversi soprattutto in termini di mano d'opera e fiscalità, non fa altro che alimentare la spinta "internazionalistica" delle imprese.

I dati dei modelli di cui sotto sono estratti dalle esperienze maturate durante l'attività di export management nel corso del 2015:

1° case history. Confronto tra costi diretti (mano d'opera, tessuto e accessori) nel settore dell'abbigliamento (pantalone cotone cinque tasche):

	ITALIA	ALBANIA
Mano d'opera diretta (in euro)	22,07	2,00
Tessuto e accessori (in euro)	8,00	8,00
	30,07	10,00

2° case history. Confronto tra costi di coltivazione del pomodoro al kg (full cost):

	ITALIA	ALBANIA
Costo di produzione (full cost) al kg in euro	0,64	0,25

3° case history. Confronto tra costi diretti nel settore metalmeccanico tra Albania e Italia (cannello in ferro battuto a due ante altezza m 1,90 e base m 3,00):

	ITALIA	ALBANIA
Mano d'opera diretta (in euro)	294,24	27,20
Ferro e accessori (in euro)	300,00	300,00
	594,29	327,20

È chiaro ed immediato che differenziali di costi di produzione così importanti alimentano lo sviluppo di una serie di fenomeni:

- esportazione dai paesi con costi di produzione più bassi verso le economie più mature;
- importazione dai paesi che presentano costi di produzione più alti;
- trasferimento della produzione in paesi in via di sviluppo o in transizione;
- le aziende manifatturiere che producono in paesi con economia matura tendono a stipulare accordi per la realizzazione di un manufatto o di un semilavorato con aziende manifatturiere che producono in paesi in via di sviluppo o in transizione.

Non sempre la scelta di importare, delocalizzare o comunque affidare la realizzazione di un prodotto all'estero è finalizzata alla massimizzazione dei profitti, in una economia globalizzata quale quella in cui viviamo diventa spesso una strada obbligata, dettata dalla mera esigenza di assicurare la sopravvivenza dell'azienda, una strategia di difesa verso competitors esteri che hanno potenzialità competitive totalmente diverse perché vantano costi di produzione molto più bassi.

2. Definizione di delocalizzazione e sub-contrattazione: vantaggi e rischi

La **delocalizzazione** è il trasferimento della produzione di beni e servizi in altri paesi, in genere in via di sviluppo o in transizione.

In senso stretto, ci si riferisce ad uno spostamento della produzione da imprese poste sul territorio di un determinato paese ad altre localizzate all'estero.

La produzione ottenuta a seguito di questo spostamento dell'attività, spesso, viene venduta direttamente nel paese dell'impresa che ha promosso la delocalizzazione, permettendo alla stessa di mantenere o ampliare il mercato acquisito.

In una prospettiva più ampia, la delocalizzazione rappresenta un fenomeno estremamente complesso che può trovare attuazione in varie forme.

La forma più diffusa è quella della **sub-contrattazione**: consiste in un semplice accordo per l'acquisto del prodotto finale da un produttore estero che vanta costi di produzione più bassi (mano d'opera, fiscalità ecc.).

In altri casi, si consegnano invece i prodotti semifiniti al subappaltatore che restituisce successivamente i prodotti finiti (**assembly sub-contracting**).

Spesso la delocalizzazione si perfeziona attraverso **lo start-up o la rilevazione di impianti produttivi all'estero**.

Alcuni temono che la delocalizzazione possa impoverire l'economia nazionale, con perdita di posti di lavoro e valore aggiunto; secondo altri, invece, si tratta di un processo virtuoso di rafforzamento delle imprese nazionali, in certi casi l'unico strumento per assicurare la sopravvivenza dell'impresa.

Diverse sono le motivazioni e i vantaggi che si hanno nell'avviare un progetto di delocalizzazione: la riduzione dei costi di produzione, la disponibilità di manodopera specializzata a basso costo, di materie prime in loco, la possibilità di creare nuovi sbocchi di mercato e, in alcuni casi, il contenimento della pressione fiscale che rappresenta,

per le imprese, un costo di esercizio.

Tuttavia ci sono anche dei rischi legati al trasferimento dell'attività produttiva all'estero. Primo tra tutti la riduzione del livello di occupazione, almeno per quanto riguarda mercati del lavoro come quello europeo, caratterizzato da rigidità salariale mentre le imprese non possono non tener conto di altri fattori quali il rischio di perdita del controllo di qualità e di immagine, i rischi legati al trasferimento di know-how.

È quindi immediato che alla base della decisione aziendale di spostare all'estero alcune o tutte le fasi del processo produttivo vi sono delle importanti valutazioni da fare.

È necessario capire in quali casi la delocalizzazione rappresenti realmente una strategia efficace, analizzare i fattori che determinano la scelta del paese e organizzare il processo di produzione in base alle specifiche potenzialità tecniche e ambientali che ciascun contesto territoriale può offrire.

Naturalmente è imprescindibile anche una conoscenza degli aspetti legati alla legislazione del paese "ospitante", cioè una valutazione di aspetti normativi legali e fiscali.

Prima di mettere in cantiere un progetto di delocalizzazione e quindi di spostare all'estero alcune o tutte le fasi del processo, è necessario analizzare i pro e i contro dell'iniziativa che si intende realizzare.

Esistono dei vantaggi reali?

- Riduzione dei costi di produzione
- Disponibilità di manodopera specializzata a basso costo
- Disponibilità di materie prime in loco
- Presenza di mercati locali in forte sviluppo
- Facilità di integrazione verticale nel processo produttivo
- Possibilità di stabilire partnership con potenziali concorrenti
- Superamento di barriere commerciali
- Agevolazioni e semplificazioni finanziarie

Quali sono i rischi a cui si va incontro?

- Rischio Paese in cui si intende delocalizzare
- Aumento dei costi logistici
- Perdita di controllo della qualità
- Rischi legati al trasferimento di know-how
- Perdita di immagine
- Perdita di produzione interna
- Perdita di produzione durante il trasferimento

3. Quando e come delocalizzare

Sicuramente quando non vi sono più le condizioni per competere nel mercato obbiettivo e ci si trova di fronte ad uno scenario che potrebbe mettere a repentaglio la sopravvivenza del progetto imprenditoriale.

La delocalizzazione deve essere fatta sulla base di un piano industriale nel quale deve emergere la coerenza del progetto rispetto ai vantaggi che si intende conseguire per recuperare la competitività dell'impresa.

Bisogna pertanto conoscere, prima di ogni cosa, il costo del lavoro e delle materie prime, la reale disponibilità di mano d'opera specializzata, la presenza di servizi adeguati rispetto alle esigenze dell'impresa, i costi della logistica e, non ultimo, il rischio paese legato all'instabilità politica e finanziaria.

In questa fattispecie, l'elaborazione di un business plan è indispensabile per stimare gli effetti della delocalizzazione sui flussi economici e finanziari attesi dall'iniziativa imprenditoriale.

Stesso discorso vale per la sub-contrattazione che non comporta un programma di investimenti importanti come nella delocalizzazione, ma la medesima accuratezza nelle stime degli effetti economici e finanziari sul bilancio dell'azienda.

4. Management dell'internazionalizzazione: una definizione

Sulla scorta di quanto sopra argomentato, management dell'internazionalizzazione significa condurre l'attività di internazionalizzazione in modo ordinato, efficiente e redditizio, individuando le strategie più adeguate tra quelle descritte (delocalizzazione, sub-contrattazione, export, import) rispetto agli obiettivi e alle possibilità economico-finanziarie dell'azienda.

Una gestione efficiente dell'internazionalizzazione dell'azienda presuppone:

- a) l'ottenimento di maggiori profitti per l'azienda e quindi l'applicazione delle metodologie riconducibili al controllo direzionale (**budget**);
- b) una maggiore soddisfazione per il cliente e quindi l'applicazione delle norme sulla **qualità aziendale**, intimamente connessi alla soddisfazione dello stesso.

Partendo dal concetto di management dell'internazionalizzazione, da una mera analisi dello stesso emerge come questa attività sia intimamente connessa al controllo direzionale e alla qualità come standard di organizzazione.

CAPITOLO II

L'export Management

1. Definizione di export management

Export management significa condurre l'attività di esportazione in modo **ordinato, efficiente e redditizio**. Dal momento che il cuore di ogni business è il marketing, la gestione dell'esportazione può essere definito come la gestione marketing delle esportazioni (**export marketing management**).

Una gestione efficiente dell'esportazione presuppone:

- a) l'ottenimento di maggiori profitti per l'esportatore e quindi l'applicazione delle metodologie riconducibili al controllo direzionale (**budget**);
- b) una maggiore soddisfazione per l'importatore e quindi l'applicazione delle norme sulla **qualità aziendale**, intimamente connessi alla soddisfazione del cliente.

Partendo dal concetto di export management, da una mera analisi della definizione di cui sopra, emerge come questa attività sia intimamente connessa al controllo direzionale e alla qualità come standard di organizzazione.

La qualità ed il budget/controllo direzionale, diventano pertanto le basi su cui fondare un'attività di export management **ordinato, efficiente e redditizio**.

2. La gestione dell'export

La gestione dell'export presuppone:

- l'identificazione dei prodotti da esportare;
- la selezione del mercato;
- il prezzo;
- la promozione;

- l'analisi degli aspetti burocratici, delle problematiche fiscali e doganali connesse all'export;
- l'analisi in termini di Export Risk Management;
- la pianificazione del trasporto, imballaggio ed etichettatura delle merci;
- la definizione della politica commerciale;
- la predisposizione di un piano degli investimenti;
- la predisposizione di un piano finanziario.

La strategia di ingresso in un mercato estero deve essere sempre ispirata da un "export plan" dove vengono sviluppati tutti gli elementi appena dettagliati poiché la sottovalutazione di anche solo uno di essi può comportare il fallimento dell'iniziativa.

2.a) Identificare i prodotti da esportare (product)

Il **prodotto** deve essere fabbricato con uno standard di qualità costante, paragonabile ai concorrenti, almeno che non si voglia sostenere una strategia di differenziazione del prodotto, ed è sempre consigliabile individuare esattamente le caratteristiche e le specifiche tecniche del prodotto, procedendo al dettaglio delle stesse in una scheda tecnica, eventualmente accompagnata da una cartella colori se necessaria e richiesta in base alla tipologia del prodotto stesso.

È sempre opportuno, una volta individuate le strategie promozionali meglio dettagliate nei paragrafi successivi, definire i relativi contratti (contratti di concessione, contratti di agenzia, ecc..) allegando agli stessi le schede tecniche e le cartelle colori dei prodotti, allo scopo di evitare contestazioni e conflitti con la rete vendita ed i clienti.

Per quanto concerne il mercato europeo, è necessario verificare anche se il prodotto è soggetto a marcatura di conformità "CE" ed in questo caso, quali requisiti deve rispettare.²

² La Comunità Europea ha definito una serie di norme sulla sicurezza dei prodotti per tutelare i consumatori. La commercializzazione e immissione in consumo è consentita solo ai prodotti che rispettano tutti i requisiti normativi. La soppressione dei controlli alle frontiere interne della Comunità ha determinato l'adozione di **misure comuni fra gli Stati membri**, al fine di evitare qualsiasi distorsione pregiudiziale per la sicurezza

In termini di marketing, è possibile individuare tre tipologie di beni di consumo sulla base del comportamento d'acquisto del consumatore:

- Prodotti ad acquisto corrente (*Convenience goods*). Beni dal basso valore unitario, acquistati frequentemente, in modo routinario e senza eccessivo coinvolgimento emotivo durante l'acquisto stesso; si possono distinguere beni di prima necessità (latte, pane, uova), beni d'acquisto d'impulso (cioccolatini, biscotti) e beni d'urgenza (prodotti medicinali);
- Prodotti ad acquisto ragionato (*Shopping goods*). Beni ad acquisto non molto frequente, per i quali il consumatore è abbastanza coinvolto nel processo d'acquisto ed è disposto a spendere del tempo nella ricerca del punto vendita; si tratta di beni dal valore unitario medio-alto. Ne sono un esempio i mobili, i capi di abbigliamento e gli elettrodomestici comuni.
- Prodotti esclusivi (*Specialty goods*). Beni dall'elevato valore unitario che coinvolgono emotivamente molto il consumatore all'atto dell'acquisto, il quale è disposto a sostenere forti costi per la ricerca del punto-vendita. Ad esempio alcuni tipi di beni voluttuari, di automobili, di apparecchi fotografici.

e la salute dei cittadini. In questo contesto è stata emanata specifica normativa comunitaria con il **Reg. (CE) n. 339/1993**, che, nel rispetto delle competenze e degli strumenti delle singole amministrazioni, **ha demandato alle autorità doganali le verifiche e i controlli** dei prodotti al momento della loro introduzione nel territorio comunitario. L'assenza del rischio di un pericolo grave per i consumatori è garantita dalla **marcatura di conformità**, rappresentata dal logo "CE".

Tale classificazione fornisce importanti input per la definizione delle strategie di marketing³:

EFFETTI SU	TIPOLOGIA DI PRODOTTO		
	CONVENIENZE	SHOPPING	SPECIALITY
RUOLO DELLA MARCA	MOLTO RILEVANTE	DI MEDIA RILEVANZA	FONDAMENTALE
RUOLO DEL NEGOZIO	LOCALIZZAZIONE	ASSORTIMENTO, SERVIZIO	SERVIZIO, ESCLUSIVITÀ
TASSO DI ROTAZIONE DEL PRODOTTO	ALTO	MEDIO	BASSO
MARGINE LORDO	BASSO	MEDIO/ALTO	ALTO
RUOLO DEL DISPLAY ⁴	IMPORTANTE	DI MEDIA IMPORTANZA	QUASI NULLO
FEDELITÀ	ALLA MARCA	AL NEGOZIO	ALLA MARCA E AL NEGOZIO
IMPORTANZA DEL PACKAGING	ALTA	MEDIA	BASSA

In relazione al valore del prodotto, si distingue tra:

- merce “povera” e/o “di massa” (cioè, di scarso valore e/o di grande volume);
- merce “ricca”.

In entrambi i casi il costo del trasporto è parte integrante del costo finale della merce che, trasportata senza le dovute considerazioni, può acquistare un valore eccessivo per cui l’azienda perde in competitività.

³ http://www.didatticademm.it/old2/didattica/appunti_dispense/napolitano/Prodotto.pdf.

⁴ criteri di sistemazione dei prodotti/referenze nelle diverse porzioni dello spazio di vendita ed effetti sulla loro visibilità e confrontabilità.

CASE HISTORY – Trasporto su gomma da Belgrado a Palermo di 24 ton di pellet e carico completo su gomma di infissi da Belgrado a Palermo

Si consideri un carico di 24 tonnellate di pellet, il costo della merce è pari a 3.000,00 euro, mentre il costo del trasporto su gomma da Belgrado a Palermo è pari a 2.400,00 euro, cioè l'80% del valore della merce.

DESCRIZIONE	PELLET FAGGIO ABETE	SACCO DA 15 KG
TONNELATE	24	
PREZZO	€ 125,00	
TOTALE	€ 3.000,00	
TRASPORTO	€ 2.400,00	
SDOGANAMENTO	€ 75,00	
PREZZO TOTALE	€ 5.475,00	
PREZZO AL KG	€ 0,2281	
PREZZO SACCO 15 KG	€ 3,4219	

Questo non significa che il pellet prodotto in Serbia non potrà essere venduto in Italia o, in particolare nel mercato siciliano, ma sicuramente, trattandosi di una merce “povera” l'importanza del sistema di trasporto diventa determinante.

Per meglio comprendere, si analizzi quest'altro esempio pratico, trasporto gomma Belgrado-Bar (Montenegro)/ trasporto su nave (containers) da Bar a Palermo, 1000 tonnellate:

DESCRIZIONE	PELLET FAGGIO ABETE	SACCO DA 15 KG
TONNELLATE	1000	
PREZZO	€ 125,00	
TOTALE	€ 125.000,00	
TRASPORTO	€ 61.000,00	
SDOGANAMENTO	€ 250,00	
PREZZO TOTALE	€ 186.250,00	
PREZZO AL KG	€ 0,1863	
PREZZO SACCO 15 KG	€ 2,7938	

Si consideri invece un carico completo di infissi in pvc (98 pozioni finestre e porte-balconi) per un totale di euro 29.750,00 oltre IVA e il costo del trasporto pari ad euro 2.400,00 da Belgrado a Palermo, l'incidenza del costo del trasporto in questo caso è pari a all'8%.