CEIPIEMONTE S.C.P.A. | PIEMONTE AGENCY FOR INVESTMENT AND EXPORT

CAMERA DI COMMERCIO CUNEO

CENTRO ESTERO INTERNAZIONALIZZAZIONE PIEMONTE Agency for Investments, Export and Tourism

Progetto SEI Sostegno all'Export dell'Italia

SPAZIO l'impresa al centro IMPRESA

MODULO 8:
DALLA PARTECIPAZIONE A UNA FIERA ALLA COSTRUZIONE DI UN MERCATO

20 Maggio 2026

Esperto: Gianfranco Lai

CHI SONO

Consulente di Marketing Internazionale e Export Management, in oltre 25 anni di attività professionale ho effettuato numerosi interventi presso imprese industriali e di servizi, in Italia ed all'estero.

Sono specializzato nella pianificazione strategica e commerciale, nella conduzione di attività commerciali e promozionali internazionali, nell'organizzazione aziendale per l'export, sia in prima persona che come coordinatore di gruppi di lavoro.

Dal 2008 sono amministratore della M&T Italia Srl di Torino, società di consulenza marketing con oltre quaranta anni di attività. Oltre all'attività di consulenza, dal 1997 mi occupo di formazione manageriale nel settore del marketing e commercio internazionale.

Collaboro stabilmente con CeiPiemonte, numerose Camere di Commercio, Ice, Associazioni di Categoria, Banche, Scuole di Management.

Copyright Dott. Gianfranco Lai

CHE COSA VEDREMO IN QUESTO MODULO

- L'Export Business Plan per costruire un mercato in modo durevole;
- Lo schema dell'Export Business Plan: aree di valutazione e collegamenti;
- Come definire gli obiettivi commerciali per i mercati esteri;
- Le strategie di marketing internazionale per acquisire i clienti e sviluppare le vendite in modo continuativo
- Come costruire il piano operativo per l'export

Copyright Dott. Gianfranco Lai

SCHEMA PIANIFICAZIONE COMMERCIALE

1. Check up export
- Persone e Organizzazione
- Risorse Economiche e Finanziarie
- Prodotti e Produzione
- Commerciale e comunicazione

2. Ricerca di Mercato
- Domanda
- Concorrenza
- Distribuzione
- Barriere all'entrata

3. Obiettivi Commerciali
- Numero di clienti
- Quantità e Fatturati
- Redditività
- Cash Flow

4. Strategie Marketing
- Prodotto
- Prezzo
- Distribuzione
- Promozione

5. Piano Operativo
- Attività previste
- Assegnazione alle risorse
- Tempi di realizzazione
- Costi

6. Budget Economico
- Ricavi e Costi
- Margine di Contribuzione
- Cash Flow
- Analisi Punto di Pareggio

Copyright Dott. Gianfranco Lai

INDICE DEL BUSINESS PLAN PER I MERCATI ESTERI

1. L'azienda: il check up e la situazione di partenza
2. Scelta e Analisi del mercato
3. Obiettivi Commerciali
4. Strategia competitiva di base
5. Strategie di marketing
6. Struttura aziendale per i mercati esteri
7. Piano operativo e Budget Economico Finanziario

Copyright Dott. Gianfranco Lai

Gli Obiettivi

In funzione del Check Up e della ricerca di mercato

Copyright Dott. Gianfranco Lai

GLI OBIETTIVI COMMERCIALI

Prima di avviare le azioni commerciali sui mercati esteri, è necessario pianificare in modo dettagliato gli obiettivi che la nostra azienda intende perseguire nei primi tre anni del progetto di espansione internazionale.

E' importante che gli obiettivi vengano espressi in modo dettagliato, come per esempio:

Obiettivi commerciali

Per esempio numero di clienti da acquisire, vendite in quantità e valore, quote di mercato…

Obiettivi Economici e Finanziari

Per esempio Margine di Contribuzione, B.E.P., Cash Flow….

Obiettivi Temporali

Per esempio obiettivi di brevissimo termine (6 mesi), breve (1 anno) medio (2, 3 anni)

Copyright Dott. Gianfranco Lai

GLI OBIETTIVI COMMERCIALI

Per costruire il piano degli obiettivi, bisogna procedere in 3 fasi:

1) Definire gli obiettivi sui clienti attuali:

da fare **cliente per cliente** o almeno per quelli principali.

3 Opzioni:

Sviluppare: obiettivi di crescita del fatturato e/o del margine di contribuzione

Mantenere: obiettivi conservativi per stabilizzare il fatturato sul cliente;

Ridurre: obiettivi di calo del fatturato sul cliente (es: riducendo la gamma non

Copyright Dott. Gianfranco Lai

GLI OBIETTIVI COMMERCIALI

Dopo aver stabilito gli obiettivi sui clienti attivi, si raggruppano i clienti attivi per paese. Si procede quindi con la seconda fase:

2) Definire gli obiettivi sui mercati attuali: definire per ogni mercato **se** sarà necessario aumentare il numero dei clienti attivi.

3 Opzioni:

Sviluppare: obiettivi di crescita con l'inserimento di nuovi clienti in zone scoperte

Mantenere: obiettivi conservativi con mantenimento dei soli clienti attuali

Ridurre: obiettivi di calo della presenza (es. lasciando zone o clienti non redditizi)

Infine, dopo aver stabilito gli obiettivi sui clienti attivi e i mercati attuali, si verifica la necessità/opportunità di aggiungere ulteriori Obiettivi su nuovi mercati:

Copyright Dott. Gianfranco Lai

USA	2020	2021	2022
N° Contatti da avviare	100	100	100
N° Distributori attivi	0	1	2
N° Nuovi Distributori da acquisire nell'anno	1	1	1
N° Distributori totali	1	2	3
N° Punti vendita serviti dai distributori	30	80	160
Fatturato medio per Punto Vendita	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Fatturato totale	36.000,00	96.000,00	192.000,00

VIETNAM	2020	2021	2022
N° Contatti da avviare	30	30	30
N° Distributori attivi	0	1	1
N° Nuovi Distributori da acquisire nell'anno	1	0	0
N° Distributori totali	1	1	1
N° Punti vendita serviti dai distributori	30	60	100
Fatturato medio per Punto Vendita	500,00	500,00	500,00
Fatturato totale	15.000,00	30.000,00	50.000,00

COREA	2020	2021	2022
N° Contatti da avviare	50	50	50
N° Distributori attivi	0	1	1
N° Nuovi Distributori da acquisire nell'anno	1	0	1
N° Distributori totali	1	1	2
N° Punti vendita serviti dai distributori	30	60	100
Fatturato medio per Punto Vendita	700,00	700,00	700,00
Fatturato totale	21.000,00	42.000,00	70.000,00

TOTALE	2020	2021	2022
N° Distributori attivi	3	4	6
Fatturato totale	72.000,00	168.000,00	312.000,00

Copyright Dott. Gianfranco Lai

CENTRO ESTERO INTERNAZIONALIZZAZIONE
PIEMONTE Agency for Investments, Export and Tourism
Promoted by Regione Piemonte and Chambers of Commerce

CAMERA DI COMMERCIO
CUNEO

Le Strategie

Entrare nel mercato in modo vantaggioso

Copyright Dott. Gianfranco Lai

LA STRATEGIA COMPETITIVA DI BASE

Il primo passo è pianificare in che modo l'impresa entrerà nel mercato di riferimento e si confronterà con i concorrenti già posizionati.

Quale sarà quindi la strategia di ingresso per entrare nel mercato di riferimento?

La strategia di ingresso con scontro frontale

Elusione dello scontro con i concorrenti (entrata per vie laterali)

La prima soluzione può essere seguita quando l'azienda possiede vantaggi competitivi molto forti, come per esempio un prezzo di vendita molto basso, un marchio famoso o un prodotto estremamente innovativo.
La seconda strada è necessaria quando l'azienda non possiede vantaggi forti e deve differenziarsi per evitare un confronto diretto con i concorrenti.

Copyright Dott. Gianfranco Lai

LE STRATEGIE DI MARKETING

Prodotto per i mercati esteri
Qual è il prodotto/servizio che verrà offerto, quali caratteristiche ha, qual è il vantaggio offerto al cliente, eventuale adattamento al mercato estero

Prezzo Export
A quale livello di prezzo sarà posizionata l'offerta; quale sarà la scala sconti e la modalità di pagamento;

Distribuzione nei mercati esteri
In quali canali e con quali tipologie di intermediari verrà distribuito il prodotto/servizio

Promozione Export
Con quali strumenti e con quale strategia di comunicazione verrà promossa l'offerta sul mercato target

Copyright Dott. Gianfranco Lai

STRATEGIA DI PRODOTTO

Per costruire correttamente la strategia di prodotto è necessario assumere una serie di decisioni che definiscono l'offerta "tecnica" da proporre ai clienti.

Attenzione: la gamma per l'estero può essere diversa da quella per lItalia.

Alcune decisioni da prendere riguardano:

- ✓ La composizione della gamma da proporre nei mercati esteri
- ✓ La definizione del packaging da utilizzare
- ✓ La definizione del livello di qualità tecnica
- ✓ La presenza di garanzie, ricambi e tutele per il consumatore
- ✓ La definizione dei servizi accessori (es montaggio, manutenzione…)
- ✓ La definizione dei fattori distintivi rispetto ai concorrenti
- ✓ La definizione dei vantaggi che l'offerta porterà al cliente rispetto ai concorrenti

Copyright Dott. Gianfranco Lai

STRAT. DI PRODOTTO - Indicazioni operative

✓Pianificate una gamma ben identificata per l'estero: ciò che offrite deve essere chiaro e di immediata comprensione;

✓Evitate ii cataloghi troppo ricchi, disomogenei e dispersivi;

✓Andate oltre la qualità: fate emergere i motivi per cui ritenete che la vostra gamma sia di interesse per il cliente estero. Perché dovrebbe comprare il vostro prodotto e non quello del concorrente?

✓Fate un elenco dei vantaggi che la vostra offerta porterà al cliente: per esempio maggiori guadagni, minori costi, riduzione dei tempi, riduzione dei rischi, maggiore prestigio…..

✓Cercate di capire se i bisogni dei vostri clienti all'estero sono gli stessi dei vostri clienti in Italia; se fossero diversi anche i prodotti devono essere proposti in modo diverso.

Copyright Dott. Gianfranco Lai

STRATEGIA DI PREZZO

Il prezzo è uno degli elementi principali per la negoziazione commerciale, ma non deve essere l'unico punto della trattativa.

È necessario impostare i listini per i mercati esteri in modo da tener presenti i propri costi di produzione e (se possibile) i prezzi dei vostri principali concorrenti.

Ricordate che il prezzo del viene messo a confronto con il valore del prodotto percepito dal cliente.

La strategia di prezzo riguarda:

- ✓ Prezzi di partenza
- ✓ Sconti
- ✓ Modalità di pagamento
- ✓ Dilazioni pagamento

Copyright Dott. Gianfranco Lai

STRAT. DI PREZZO - Indicazioni operative

✓Definite una listino ben identificata per ogni paese estero: il prezzo della vostra offerta deve essere chiaro e di immediata comprensione;

✓Verificate i costi di produzione dei prodotti per l'export (tenendo conto di personalizzazioni ed adattamenti) e l'aumento dei costi commerciali export;

✓Strutturate un listino/offerta leggibile e piacevole dal punto di vista grafico;

✓Evitate la scontistica troppo elevata: fare una prima richiesta e poi scontarla del 30 – 40% in molti paesi è giudicato poco serio;

✓Evitate la scontistica per scaglioni (es. 10 + 5 + 3), all'estero spesso non riescono a capirne la ragione; meglio andare su condizioni più chiare e nette;

✓Identificate e mettete in chiaro parametri oggettivi che danno origine allo sconto. Es: pagamento anticipato sconto 3%, ordini > 1.000 pezzi sconto 3%, ordini > 2.000 pezzi sconto 7%.....

✓Inserite nella vostra strategia le diverse modalità di pagamento concedibili ai clienti esteri: non si può sempre vendere col pagamento anticipato.

Copyright Dott. Gianfranco Lai

STRATEGIA DISTRIBUTIVA

Prima di sviluppare attività commerciali all'estero, è necessario definire quale tipologia di interlocutore è più opportuno andare a ricercare.

Per questo, occorre assumere le seguenti decisioni strategiche:

1) Scegliere il canale da utilizzare (Canale diretto, Breve o Lungo)

2) Definire chi è il primo intermediario (o cliente) nella catena distributiva prescelta e scegliere quelli con caratteristiche più adatte alla nostra azienda (per esempio distributori di piccola dimensione, distributori specializzati nel canale HORECA o GDO….

3) Decidere in che modo attiveremo i contatti commerciali: esportazione diretta/indiretta, personale interno, creazione di una rete di agenti, procacciatori, agenzie…

Copyright Dott. Gianfranco Lai

DEFINIZIONE DI CANALE DISTRIBUTIVO

Sequenza di intermediari commerciali (aziende o privati) che provvedono al passaggio dei beni dal produttore all'acquirente finale.

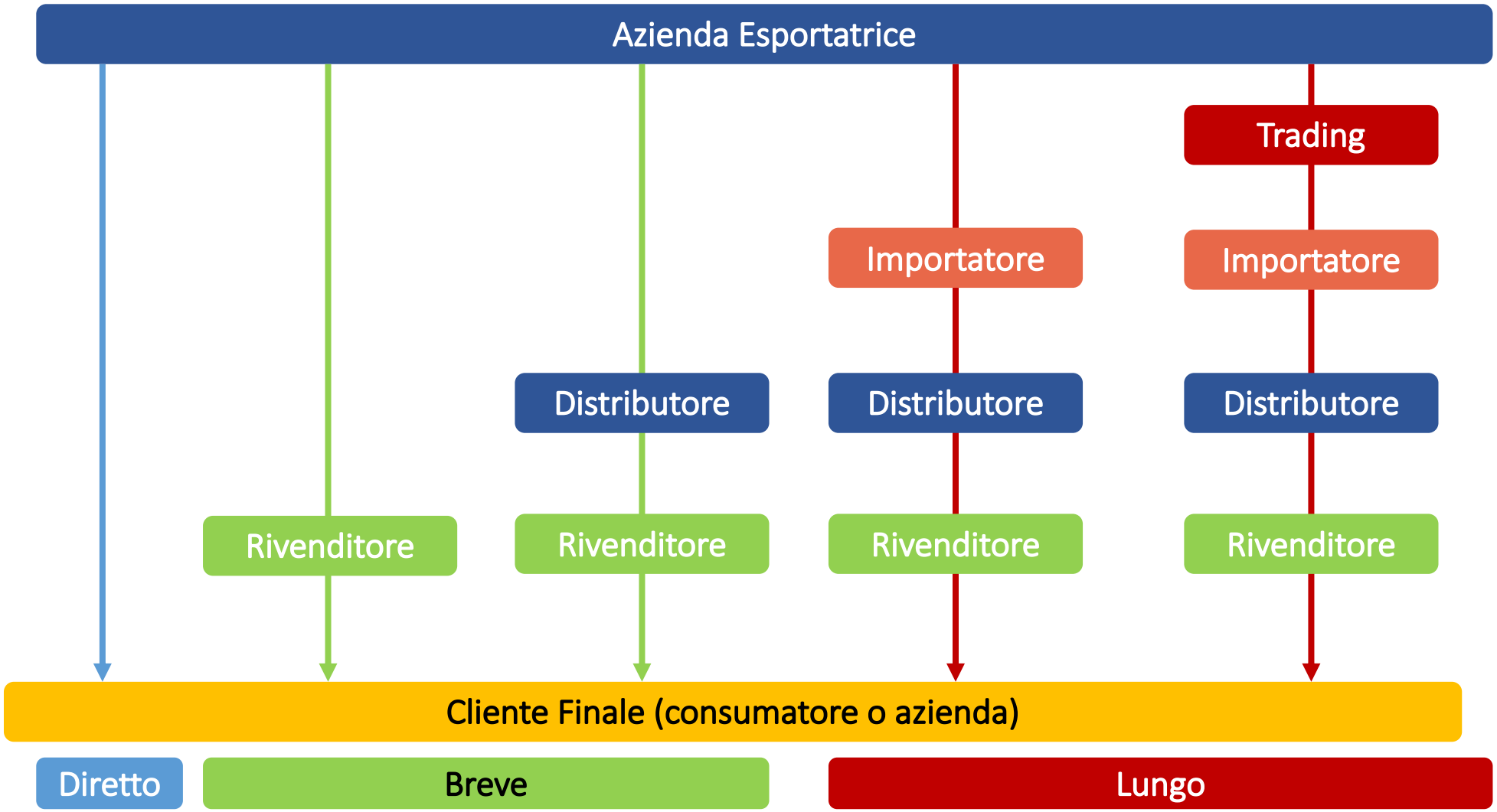
Compito principale dei canali di distribuzione: rendere i prodotti disponibili sul mercato, nei tempi, nei luoghi e secondo le modalità desiderate dai consumatori.

Fanno parte del canale distributivo: il produttore, il cliente finale e tutti gli intermediari che partecipano al trasferimento.

Non sempre gli intermediari commerciali si occupano del trasferimento fisico della merce; a questo scopo vengono infatti utilizzati dei fornitori di servizi specializzati come corrieri e trasportatori che **non rientrano** nel canale distributivo ma ne sono solo uno strumento

Copyright Dott. Gianfranco Lai

TIPOLOGIE DI CANALI DISTRIBUTIVI



Copyright Dott. Gianfranco Lai

STRAT. DISTRIBUTIVA - Indicazioni operative

✓Cercate di capire il processo di acquisto del vostro prodotto nel paese estero e individuate i principali intermediari distributivi;

✓Cercate sempre il canale più breve possibile;

✓Definite bene le caratteristiche che dovrebbe avere il vostro cliente/intermediario nel paese estero e focalizzate la vostra strategia solo su quelle tipologie con cui potete avere realmente una possibilità di successo. Per esempio, se siete molto piccoli evitate i grandissimi importatori….

✓Definite una lista di motivazioni che vi rendono interessanti come fornitori per queste tipologie di clienti/intermediari: cosa date loro che altri non offrono (esempio supporto pre e post vendita, formazione ai venditori/tecnici, affiancamento commerciale, supporto alle fiere….)

✓Non abbiate timore nell'essere selettivi: i mercati sono molto grandi e offrono molte opportunità, inseguendo tutti si rischia di disperdersi e concludere molto poco;

Copyright Dott. Gianfranco Lai

STRATEGIA PROMOZIONALE

Definisce gli obiettivi e la modalità con cui l'azienda comunica con il suo target di riferimento.

La strategia di promozione può essere indirizzata verso:

- l'intermediario (come definito nella strategia di distribuzione)
- l'utilizzatore finale

Nelle fasi iniziali di sviluppo di un mercato estero, la promozione viene indirizzata all'intermediario.

Successivamente, la promozione verso l'utilizzatore finale può essere gestita in proprio o delegata al partner distributivo

Copyright Dott. Gianfranco Lai

STRAT. PROMOZIONALE – Alcuni Strumenti

Gli strumenti di promozione e di comunicazione più utilizzate dalle PMI:

- ✓ Fiere di settore
- ✓ B2B organizzati da Camere di Commercio, Enti, Associazioni di categoria….
- ✓ Sito WEB e web Marketing
- ✓ Social Network
- ✓ Newsletter
- ✓ E-mail marketing
- ✓ Marketing diretto per avviare relazioni con i clienti / distributori
- ✓ Organizzazione di eventi in loco e on line

Copyright Dott. Gianfranco Lai

STRAT. PROMOZIONALE - Indicazioni operative

- ✓ Stabilite gli strumenti di promozione da attivare in base agli obiettivi specifici per ogni mercato;
- ✓ Programmate la realizzazione delle attività promozionali con largo anticipo;
- ✓ Coinvolgete i partner distributivi di ogni pese nella realizzazione delle attività promozionali;
- ✓ Stabilite un budget di investimenti promozionali per ogni paese, anche in compartecipazione con i partner distributivi;
- ✓ Nel budget della promozione non fate mancare una voce per la gestione strategica del SEO del sito web;
- ✓ Costruite gli strumenti base della comunicazione (Sito, Company Profile, Social) in modo coordinato sia sulla grafica che sui contenuti;
- ✓ Gestite la presenza sui social seguendo un piano editoriale, con un calendario e dei temi precisi per la pubblicazione dei contenuti;
- ✓ Utilizzate strumenti di comunicazione semplici, snelli nei testi, di impatto visivo, privi di frasi autocelebrative e contenuti emozionali "a sproposito";
- ✓ Cercate di comunicare più possibile i vantaggi che portate al cliente

Copyright Dott. Gianfranco Lai

CENTRO ESTERO INTERNAZIONALIZZAZIONE
PIEMONTE Agency for Investments, Export and Tourism
Promoted by Regione Piemonte and Chambers of Commerce

CAMERA DI COMMERCIO
CUNEO

Il Piano Operativo

Pianificare ed organizzare le attività sui mercati esteri

Copyright Dott. Gianfranco Lai

IL PIANO OPERATIVO

Il piano operativo rappresenta la sintesi delle decisioni strategiche e la loro declinazione in azioni concrete.

E' un documento strutturato in un insieme di attività suddivise per tipologia, per ciascuna delle quali devono essere stimati i tempi e i costi di realizzazione, nonché chi dovrà realizzarle.

E' quindi uno strumento di pianificazione e, nello stesso tempo, di utilizzo pratico in azienda, dato che può essere impiegato durante lo svolgimento del progetto per verificare se le attività pianificate sono state realizzate secondo le modalità ed i tempi previsti.

Per creare il piano operativo, in un primo momento è necessario tradurre le strategie in una lista di cose da fare, successivamente occorrerà inserirle in un cronogramma stimando tempi e costi.

Copyright Dott. Gianfranco Lai

CENTRO ESTERO INTERNAZIONALIZZAZIONE PIEMONTE Agency for Investments, Export and Tourism
Promoted by Regione Piemonte and Chambers of Commerce

ESEMPIO DI PIANO OPERATIVO

Azienda:

	Attività	Responsabile attività	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU
			2021					2022					
1	**Coinvolgere Gloria e Mauro nel commerciale export**	**Alessandra**											
1.1.	Definire processo e fare procedura	Alessandra											
1.2	formazione Gloria e Mauro	Alessio e Pasquale + eventuale GF											
2	**Completamento Gamma mercati esteri**												
2.1	Inserimento formaggio Tartufo	Alessandra											
2.1.1	Completare test produzione	Nicola											
2.1.2	Fare packaging	Alessandra											
2.1.3	Fare Scheda Tecnica Produzione e commerciale	Mauro											
2.1.4	Fare foto prodotto	Alessandra											
2.1.5	PLU (codice a barre, valori nutrizionali…)	Alessio											
2.1.6	Definire Prezzo EXW	Sig. Antonello											
2.2.	Inserimento nuove referenze formaggi vaccini	Pasquale											
2.2.1	Selezione fornitori esterni	Pasquale											
2.2.2	Fare packaging	Alessandra											
2.2.3	Fare Scheda Tecnica Produzione e commerciale	Mauro											
2.2.4	Fare foto prodotto	Alessandra											
2.2.5	PLU	Alessio											
2.2.6	Definire Prezzo EXW	Sig. Antonello											
3	**Completare rinnovamento immagine**												
3.1.	Revisione company profile	Alessandra											
3.2.	Aggiornamento sito	Alessandra											
3.3.	Materiale comunicazione nuovi prodotti	Alessandra											
4	**Miglioramento delle procedure organizzative**												
4.1	Implementazione reportistica commerciale	Pasquale, Vittorio, Sig. Antonello											
4.2.	Creazione modello di previsione produzione in base al calendario promozioni	Pasquale, Vittorio											
5	**Sviluppo commerciale export**												
5.1.	Screazione e gestione data base contatti	Pasquale (staff: Alessio Gloria Mauro)											
5.2.	SALES Funnel per acquisizione nuovi clienti	Alessio + Gloria Front e Mauro Back											
6	**Organizzazione Fiera XXX**												
6.1	Prenotare stand	Alessandra											
6.2	Progettare e allestimento stand	Alessandra											
6.3	Reperire finanziamento e contributi	Alessandra											
6.4	Attività di comunicazione pre fiera	Alessandra											
6.5	Inviare inviti a clienti attivi Italia e estero	Alessio + Gloria Front e Mauro Back											
6.6	Inviare ringraziamenti e fare follow up	Alessio + Gloria Front e Mauro Back											

Copyright Dott. Gianfranco Lai

Copyright dott. Gianfranco Lai, M&T Italia Srl, Via Confienza 10, 10121 Torino

Il presente documento ha finalità esclusivamente didattica.
Non è una consulenza su situazioni specifiche che devono essere esaminate caso per caso.

Tutti i diritti riservati
Non riproducibile o utilizzabile senza il consenso scritto dell'autore
Contattare glai@met-italia.com per informazioni