



# International Market Selection

## Business Case PMI Agroalimentare

Febbraio 2016

*International Market Selection*  
*Business Case PMI Agroalimentare*

Copyright  2016 StudiaBo, Promos, Made For Export.

IL PRESENTE DOCUMENTO E' STATO REDATTO DA: Marcello Antonioni. Si ringraziano Gian Marco Nava e Leila Stasi per la collaborazione nella redazione del documento.

Quest'opera è soggetta alla Creative Commons Public License Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 2.5 Generico (CC BY-NC-ND 2.5) o posteriore. L'enunciato integrale della Licenza in versione 2.5 è reperibile all'indirizzo internet <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/deed.it>.

- Si è liberi di riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre, in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare quest'opera alle seguenti condizioni:

**Attribuzione:** bisogna attribuire la paternità dell'opera nei modi indicati dall'autore o da colui al quale è stata data quest'opera in licenza;

**Non commerciale:** non si può usare quest'opera per fini commerciali;

**Non opere derivate:** non si può alterare o trasformare quest'opera, né usarla per crearne un'altra.

- Ogni volta che si usa o si distribuisce quest'opera, lo si deve fare secondo i termini di questa licenza, che va comunicata con chiarezza.
- In ogni caso si possono concordare con il titolare dei diritti d'autore usi di quest'opera in deroga da questa licenza.

I nomi commerciali, i loghi, i trademark appartengono ai rispettivi proprietari.

# Indice

<b>Presentazione</b>	<b>3</b>
<b>Sintesi Business Case</b>	<b>4</b>
Area di business . . . . .	4
Export Readiness Assessment . .	4
Fattori per International Market Selection . . . . .	4
Utilizzo Sistema Informativo Ulisse	5
Indicatori . . . . .	5
Pesi . . . . .	6
Risultati . . . . .	6
Market Assessment . . . . .	7
Entry-Mode Selection . . . . .	7
Market Analysis . . . . .	7
<b>Conclusioni</b>	<b>8</b>
Elementi distintivi . . . . .	8
Benefici per l'azienda . . . . .	8

## Presentazione

Tra gli studiosi dei processi aziendali di internazionalizzazione vi è ampio consenso nel considerare la scelta dei mercati come una componente fondamentale della strategia di internazionalizzazione di un'impresa; tale processo è noto come **International Market Selection**.

Un processo razionale di selezione dei mercati dovrebbe portare a scegliere i mercati nei quali l'impresa in esame presenta le maggiori probabilità di successo. I set informativi necessari ad individuare i mercati con maggior probabilità di successo sono:

- opportunità economiche nei vari paesi per l'area di business di interesse dell'impresa;
- elementi di rischio del mercato (tariffe, barriere non tariffarie, barriere distributive, logistiche, ecc.);
- competitività dell'impresa nei confronti dei concorrenti presenti sul mercato;
- accessibilità mercati esteri dell'impresa, in funzione delle sue caratteristiche in termini di risorse umane, organizzative, finanziarie, ecc.

Il presente documento contiene una breve descrizione del caso di studio di International Market Selection di una Piccola Media Impresa del settore agroalimentare con esperienza molto limitata dei mercati esteri anche limitrofi.

# Sintesi Business Case

## Area di business

Produzione di Bresaola

## Export Readiness Assessment

Il caso di studio considerato è partito dall'analisi delle risorse e dello stato di fatto dei processi aziendali principali, al fine di produrre un primo set di dati, raccolti tramite anche la somministrazione di un questionario, legati a processi e fattori critici quali:

- grado di sviluppo dei processi di marketing;
- posizionamento commerciale;
- qualità dei processi di vendita;
- stato evolutivo dei processi di produzione;
- profilo professionale medio.

In questa fase sono emersi i seguenti elementi:

**Punti di forza** : prodotto di qualità, tradizione artigiana, processi produttivi collaudati, capacità produttiva adeguata;

**Punti di debolezza** : impresa non esportatrice, processi di marketing e commerciale ancora da consolidare, carenze linguistiche, assenza di certificazioni internazionali valevoli per mercati extra-UE.

## Fattori per International Market Selection

Lista dei fattori rilevanti per l'individuazione dei mercati obiettivo:

**Fattori di Sviluppo** : la dimensione del mercato per l'area di business considerata costituisce un fattore di massima importanza;

**Accessibilità mercato** : gli elementi di accessibilità del mercato costituiscono fattori di massima importanza; in particolare, le barriere normative e geografiche; rilevanti anche le barriere tariffarie;

**Caratteristiche della Domanda** : l'incidenza dei segmenti premium-price per l'area di business considerata costituisce un fattore di massima importanza. Un altro fattore rilevante è costituito dalla presenza sul mercato di un'immagine riconosciuta di prodotto italiano, in grado di facilitare il marketing e la comunicazione rivolta al mercato dell'impresa considerata;

**Previsioni** : l'andamento del mercato per l'anno in corso e per l'anno successivo costituisce un fattore di massima importanza.

Categoria	Fattore	Importanza
Sviluppo	dimensioni mercato	ALTA
		ALTA
Accessibilità mercato	barriere normative	ALTA
	barriere geografiche	ALTA
	barriere tariffarie	MEDIA
Caratteristiche Domanda	rilevanza segmenti premium-price	ALTA
	presenza prodotto italiano	MEDIA
Previsioni	andamento anno in corso e successivo	ALTA

## Utilizzo Sistema Informativo Ulisse

Al fine di supportare il processo di International Market Selection dell'azienda considerata è stato utilizzato il Sistema Informativo Ulisse.

In modo particolare, è stato possibile:

**scegliere gli indicatori** che maggiormente consentono di stimare le opportuni-

tà, la competitività dei concorrenti e l'accessibilità dei vari mercati;

**attribuire i pesi** specifici per i diversi indicatori scelti, in funzione della loro importanza relativa, al fine di arrivare ad un indicatore sintetico associato a ciascun mercato.

Qui di seguito vengono riportati gli indicatori e i pesi considerati.

### Indicatori

Sono stati considerati i seguenti indicatori:

#### Generali :

- appartenenza area UE;
- distanza geografica.



#### Settoriali <sup>1</sup>:

- importazioni totali;
- importazioni pro-capite;
- incidenza fascia alta e medio alta di prezzo;
- quota mercato Italia;
- variazione prevista importazioni;
- tariffe.

<sup>1</sup>Indicatori settoriali selezionati per il prodotto "Carni bovine, salate, secche o affumicate" (codice Ulisse: UL02120).



### Pesi

**Importanza massima** (peso = 10) è stata assegnata ai seguenti indicatori:

- importazioni totali;
- incidenza fascia alta e medio alta di prezzo;
- variazione prevista importazioni;
- distanza geografica.

**Importanza intermedia** (peso = 5) è stata assegnata ai seguenti indicatori:

- importazioni pro-capite;
- quota mercato Italia;
- tariffe.

Indicatori settoriali selezionati per il prodotto:  
"Carni bovine, salate, secche o affumicate" (UL021020)

Indicatore	Peso
valore importazioni 2014	10
importazioni pro capite 2014	5
Incidenza fascia Alta e Medio Alta di prezzo 2014	10
quote mercato Italia 2014	5
variazione prevista importazioni 2015-2018	10
tariffe	5

Indicatori macro economici selezionati

Indicatore	Peso
distanza geografica	10

### Risultati

La graduatoria dei paesi prodotta dalla combinazione di indicatori e pesi sopra indicati, ha consentito di evidenziare uno specifico paese, individuato dall'impresa come target, con i seguenti elementi di potenzialità:

**dimensione mercato** : valore su massimi livelli, sia in assoluto (indice<sup>2</sup> valore importazioni = 100) sia in termini relativi (indice importazioni pro-capite = 97);

**incidenza premium-price** : valore su massimi livelli (indice incidenza fascia alta e medio alta di prezzo = 93), con una tendenza in significativo aumento (come mostra il confronto 2004-2014 nella distribuzione delle importazioni per fasce di prezzo);

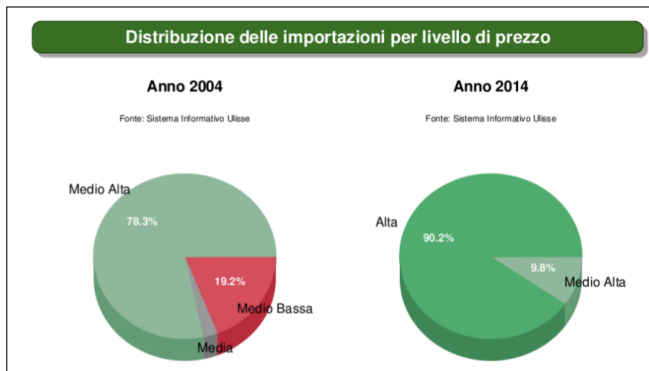
**previsioni** : valore su massimi livelli (indice variazione prevista importazioni = 95);

**accessibilità** : valore su livelli elevati (indice tariffe = 86, indice distanza geografica = 99).

Relativamente più contenuta le potenzialità relative alla presenza di un prodotto italiano "vincente", come segnalato da un livello intermedio dell'indice di quota Italia (41).

Rank	Paese	Valore Import	Import Pro-capite	Premium Price	Indici Quote Italia	Previsioni Crescita	Tariffe	Dist Geogr
1		100	97	93	41	95	86	99

<sup>2</sup>Per tutti gli indici considerati, il range va da 0 a 100, dove 100 esprime sempre il massimo di potenzialità.



## Market Assessment

Informazioni raccolte direttamente dall'azienda e prime esperienze di tentata vendita hanno confermato la propensione del mercato in oggetto ad apprezzare la qualità.

Una analisi preliminare, condotta sui big data online tramite lo strumento Global market finder, ha confermato il paese al primo posto dietro gli Stati Uniti<sup>3</sup> per ricerche mensili relative alla parola chiave *bresaola*<sup>4</sup>.

## Entry-Mode Selection

Le informazioni di potenzialità raccolte suggeriscono le seguenti linee guida per la definizione della strategia di entrata sul mercato obiettivo:

1. focalizzazione sul segmento premium<sup>5</sup> del mercato;
2. forte caratterizzazione del prodotto (e del packaging di prodotto) in termini di quali-

tà, per sfruttare la caratteristica di mercato *ricco*;

3. individuazione di partner distributivi selezionati, con i quali costruire e veicolare una immagine di qualità.

Tali linee guida sono state valutate e confermate in apposito focus group con esponenti del settore vendite attivi nel mercato di riferimento.

## Market Analysis

L'approfondimento di mercato riguarderà i seguenti aspetti:

- individuazione ed analisi dei concorrenti sul mercato a livello di singoli player, in termini di prodotti, canali e posizionamento di prezzo;
- analisi dei diversi canali distributivi del mercato;
- analisi delle preferenze dei consumatori del mercato;
- analisi di costo/opportunità delle diverse attività di comunicazione e promozionali sul mercato.

<sup>3</sup>A differenza del mercato considerato, tuttavia, il mercato statunitense richiede certificazioni specifiche da parte della Food & Drug Administration. Si tratta di un processo particolarmente complesso, non alla portata attualmente dell'impresa.

<sup>4</sup>Si noti come la parola *bresaola* sia utilizzata correntemente anche fuori dall'Italia: questo offre un vantaggio importante in termini di comunicazione.

<sup>5</sup>I prezzi medi sui segmenti di maggiore qualità del mercato target appaiono allineati a quelli delle produzioni di punta dell'azienda, segnalando la possibilità per questa di competere sulla qualità.



## Conclusioni

### Elementi distintivi

Il caso di studio considerato si è caratterizzato per i seguenti elementi di tipo *best practice*:

- esplicitazione dei fattori di potenzialità rilevanti per la definizione dei mercati esteri obiettivo e una valutazione dell'importanza relativa di questi fattori;
- analisi congiunta di dati provenienti da fonti pubbliche e di dati aziendali;
- strutturazione del processo decisionale fondato sulla congruità strategica e la con-

sistenza quantitativa dei set informativi precedenti;

- validazione tramite focus group relativi al mercato target.

### Benefici per l'azienda

Tali elementi hanno offerto i seguenti benefici all'impresa:

- orientamento delle risorse aziendali, concentrandole su obiettivi a maggiore potenziale;
- stimolo ad una maggiore strutturazione dei processi di marketing e comunicazione;
- stimolo ad assicurare un adeguato coinvolgimento (*commitment*) al progetto di internazionalizzazione.