



**BREVE GUIDA
PER LE P.M.I.
ESPORTATRICI**

**Suggerimenti e consigli
agli operatori**

Indice

- | | |
|--|---------|
| 1. Prima parte
Come scegliere i mercati in cui essere presenti | pag. 3 |
| 2. Seconda parte
Come scegliere il distributore | pag. 5 |
| 3. Terza parte
Come organizzare una partecipazione fieristica
Aspetti strategici e decisionali
Momento tattico | pag. 7 |
| 4. Quarta parte
La campagna promozionale e il piano di marketing da concordare
con i distributori | pag. 9 |
| 5. Quinta parte
Le strategie di penetrazione e di diffusione del brand nei mercati target
(il caso dei beni industriali) | pag. 13 |
| 6. Sesta parte
Il franchising | pag. 17 |

VERSIONE GENNAIO 2010

Autore Dr. Franco Passaro



Prima parte

Come scegliere i mercati in cui essere presenti

Il titolo è volutamente provocatorio, se si considera che spesso la PMI non sceglie i mercati in cui essere presente, ma viene indotta ad esportare senza una sua specifica decisione preventiva, sulla base delle manifestazioni di interesse di importatori/distributori ovvero di singoli clienti.

Si genera così una serie di esportazioni più o meno occasionali e non previste e programmate che portano al risultato, spesso visto con favore se non addirittura con orgoglio da parte della proprietà, di una vasta dispersione territoriale dei flussi esportativi, con tutte le diseconomie organizzative che ciò comporta.

Se analizziamo la parola esportazione in realtà ci accorgiamo che includiamo in questo concetto due fattispecie completamente diverse:

- a) *La vendita diretta e programmata quale risultato di un'azione specifica di marketing sul mercato target;*
- b) *l'acquisto da parte di stranieri che spontaneamente sono attirati dalla produzione dell'azienda o da alcune specifiche componenti della stessa.*

Se la prima tipologia consente un controllo, anche se spesso "mediato" e non diretto, dei livelli di fatturato per ogni singolo mercato, la seconda lascia l'azienda esposta al rischio di forti variazioni di vendite con evidenti scompensi sulla programmazione della produzione e sulle scorte.

In momenti poi di recessione, l'azienda che di fatto non gestisce alcuna leva di marketing è esposta interamente ai danni conseguenti alla caduta del mercato.



Viceversa per poter vendere e gestire la rete commerciale anche attraverso l'utilizzo di intermediari è necessario crearsi preventivamente un sistema di "intelligence", che consenta di dare alcune priorità di importanza (ranking) ai diversi mercati.

Innanzitutto dovrà essere capito se il livello di "aggregazione di offerta", dell'azienda e la qualità della produzione siano compatibili con le prevalenti richieste dei principali mercati di potenziale assorbimento, ovvero se sia richiesta un'integrazione dei prodotti con quelli di altri produttori/assemblatori/capi commessa, ovvero se siano richiesti un miglioramento ovvero una modifica di alcune specifiche di prodotto (es. chi vuole vendere mobili in Giappone dovrà abbassarli di 7/10 cm, chi vuole vendere componenti di mobili nei paesi del Golfo dovrà ricercare il collegamento con altri produttori al fine di presentare un'offerta complessiva ecc.).

Affrontata la problematica riguardante l'offerta, contestualmente si dovranno valutare i livelli di assorbimento atteso dei vari mercati, "il c.d. potenziale", esaminando l'andamento attuale e i fattori di sviluppo degli stessi, propensione al consumo, redditi, tendenze socio-demografiche ecc., segmentandoli secondo vari criteri (gusti, reddito, classi di età, livello di istruzione, ecc.).

Si dovrà anche verificare e valutare il livello di competitività dell'offerta della concorrenza sia in termini di qualità tecnologica, che comprende anche eventuali brevetti e disegni industriali, che di prezzo e la capacità della stessa "a stare sul mercato" grazie alla forza della distribuzione, dei servizi di assistenza tecnica e finanziaria, delle condizioni di vendita e garanzia, dell'immagine dei brand, ecc.

Su tutti questi aspetti potrà essere utile interpellare gli uffici ICE all'estero situati nei principali paesi target.

Dovrà inoltre essere fatto tesoro dei risultati dell'esame dei "casi di successo" di "new entry" da parte di aziende italiane con problematiche simili. Sarebbe opportuno su questo aspetto una maggiore apertura da parte delle aziende e la disponibilità a condividere esperienze e strategie.



Infine dovrà essere redatta una graduatoria di importanza dei vari paesi/mercati, per ogni singola linea di prodotto, ovvero per ogni brand ed articolata una strategia di presenza commerciale, cercando di ipotizzare la conquista di una predefinita quota di mercato.

Seconda parte

Come scegliere il distributore

La scelta del distributore o dei distributori per un determinato mercato target è certamente operazione delicata e che richiede tempo e approfondimento.

Per individuare possibili candidati è opportuno effettuare una “mappatura” dei distributori e delle relazioni che questi intrattengono con le aziende concorrenti, ovvero con le aziende che operano in segmenti di mercato adiacenti.

L’operazione richiede tempo e può essere affidata anche all’esterno, innanzitutto agli uffici ICE competenti territorialmente e/o a consulenti privati. Una volta individuata una possibile rosa ristretta di candidati e prima di chiedere l’incontro bisognerà aprire una “trattativa virtuale” con le controparti senza che queste lo sappiano.

Infatti per scegliere il distributore con un certo livello di sicurezza, andranno definite preventivamente le aree di incertezza e preparate alcune domande/risposte volte a chiarire i seguenti punti:

- 1) Possibile sinergia tra le linee di prodotto presenti nel portafoglio dell’agente/distributore e le linee dell’azienda – modalità pratiche ed operative di far leva su tali sinergie.
- 2) Contatti in essere e rapporti che l’agente ha già con potenziali clienti finali.

Questo aspetto, se pur molto importante, non dovrebbe prevalere sul giudizio circa il generale livello di adeguatezza dell'agente a rappresentare l'azienda e a promuoverne l'immagine.

Specie per le aziende che puntano a stabilire con l'agente relazioni a lungo termine sarà meglio scegliere quello "company fit" e non quello, solo a breve termine, "business fit".

- 3) Qualora si scelga l'agente in base alla logica "company fit" si sceglierà l'agente che accetta il monitoraggio, il controllo, che è disponibile a fornire un flusso di informazioni continuativo sulla situazione del mercato e della concorrenza, insomma l'agente che si ispira ad una logica di cooperazione a lungo termine.
- 4) Un parametro molto utile per selezionare gli agenti è quello dell'impegno finanziario. Chi crede nel brand, per assicurarsi l'agenzia esclusiva offrirà molto in termini di attività di promozione, di pubblicità e di logistica.
- 5) Per quanto riguarda proprio quest'ultima clausola (l'esclusiva), è evidente che questa dovrà essere condizionata non solo e non tanto al raggiungimento di certi livelli di ordini e di fatturato, quanto a certi livelli di attività di promozione che l'agente dovrà dimostrare di poter e voler realizzare.
- 6) Nella scelta dell'agente si dovrà far attenzione, specie nei mercati asiatici, al fenomeno della .c.d. "rappresentanza difensiva", tattica posta in essere da distributori con pochi scrupoli che cercano di rappresentare le aziende per frenare la loro introduzione sul mercato.

Il fenomeno è possibile si verifichi se l'ingresso sul mercato target di un nuovo attore/produttore (l'esportatore italiano) è suscettibile di creare una turbativa strategica al "club" degli attuali competitors che si spartiscono il mercato.

- 7) Nel definire i confini del mercato oggetto dell'eventuale mandato di rappresentanza/importazione esclusiva, mandato comunque da conferire dopo un

congruo periodo di prova, si dovrà valutare se l'organizzazione di vendita e di assistenza tecnica dell'agente/distributore copre tutto il mercato per il quale l'esclusiva viene richiesta o solo parte di esso. E' meglio limitare le aree oggetto dell'esclusiva riservandosi in futuro la facoltà di estenderle territorialmente al raggiungimento di determinati obiettivi di contatto e copertura.

Infine, a conclusione della trattativa, ovvero, se del caso, per chiuderla con successo, è opportuno che il mandante offra al personale di vendita e di assistenza tecnica dell'agente un programma di formazione che dovrà consentire a questi di raggiungere gli standard di servizio al cliente che il produttore si è prefissato o dovrebbe essersi prefissato in partenza.

Terza parte

Come organizzare una partecipazione fieristica

Aspetti strategici e decisionali

Innanzitutto l'azienda dovrà valutare in quali paesi è opportuno essere presenti, decidere ed elaborare singoli piani di marketing triennali e annuali eventualmente da correggere semestralmente per anticipare, se possibile, gli andamenti congiunturali di ogni singolo mercato.

A seguito della definizione dei paesi target (vedi capitolo "come scegliere i mercati in cui essere presenti") l'azienda dovrà decidere a quali manifestazioni aderire (o quali manifestazioni autonome essa stessa organizzare) e in quale forma: diretta, indiretta, mista, con addetti commerciali italiani ovvero anche con personale tecnico di sostegno per le dimostrazioni, ecc.

Per poter decidere con cognizione l'azienda dovrà preventivamente verificare, meglio se tramite una visita alla precedente edizione, se la partecipazione alla manifestazione sia strategica o meno.

In mancanza di tale accertamento preventivo, l'azienda potrà informarsi tramite visione del materiale promozionale inserito sulla pagina web dell'ente organizzatore, chiedere al locale ufficio ICE un parere motivato, chiedere ad altre aziende o alle associazioni di categoria e/o Camere di Commercio di manifestare la propria esperienza al riguardo ecc.

In ogni caso prima di partecipare a qualsiasi attività promozionale, l'azienda dovrà difendere la propria proprietà industriale nel paese target registrando, a proprio nome in quel mercato e nei mercati adiacenti e ad esso connessi, i propri marchi, i propri brevetti e se possibile i propri disegni industriali.

Contestualmente alla decisione sul piano di marketing e, conseguentemente, sul piano di manifestazioni fieristiche per ogni singolo paese target, l'azienda dovrà esaminare e verificare le proprie carenze organizzative interne che probabilmente emergeranno contestualizzando il contenuto minimo dell'offerta richiesta dal mercato, in termini di assistenza tecnica (pre e post vendita) tempi di consegna, informazione al mercato, manualistica nella lingua nazionale del mercato target, formazione del personale locale di vendita, ecc., con le funzioni interne aziendali.

Infine, all'interno della funzione di programmazione, l'azienda dovrà valutare il budget di spesa, diviso tra partecipazioni dirette e partecipazioni indirette tramite l'agente locale, definire assieme a questo costo anche i costi del piano di comunicazione complessivo (pre e post evento) in cui la manifestazione fieristica si inserisce, inclusi i costi di registrazione di marchi, brevetti, disegni, ecc.

Momento tattico:

Per gestire al meglio la propria presenza fieristica, l'azienda dovrà verificare innanzitutto se l'immagine del prodotto e dei propri brand prevalgono sull'immagine e sui brand dell'importatore distributore. Se questi opporrà richieste di contribuzione come trade-off della presenza dell'immagine del brand, la questione dovrà essere affrontata e regolata in forma contrattuale onde evitare fraintendimenti. L'azienda dovrà invitare i propri clienti a visitare lo stand: per creare un'aspettativa di novità è opportuno che la presenza in fiera sia collegata al lancio di nuovi (almeno per quel mercato) modelli che fungano da attrazione.

Terminata la manifestazione si dovrà entro qualche mese effettuare con il distributore un "debriefing" per valutare, a fronte dei costi sostenuti, non solo i guadagni futuri in termini di incremento di fatturato, ma anche i vantaggi a lungo termine in termini di visibilità e immagine sul mercato, fidelizzazione dei distributori e dei clienti finali, capacità di "benchmark" con la concorrenza, ecc..

Infine la partecipazione fieristica può costituire un banco di prova utile per valutare il comportamento del proprio distributore. Se l'attività di supporto prestata da costui o dalla sua organizzazione è inadeguata e le relazioni che questo intrattiene sono scarse e frammentarie bisognerà decidere se mantenere il rapporto, modificarlo, ovvero crearsi un'alternativa.

Quarta parte

La campagna promozionale e il piano di marketing da concordare con i distributori

Terminata la prima fase di selezione del paese e dell'importatore/distributore, ovvero, qualora l'area di mercato venga ulteriormente suddivisa in più zone di competenza esclusiva o preferenziale tra i vari intermediari, degli importatori/distributori, si pone il

problema di concordare con gli stessi un'azione di marketing per sostenere l'introduzione sul mercato dei "brand" dell'azienda esportatrice.

E' questa una fase generalmente delicata, in quanto si tratta del lancio dei prodotti in un ambiente relativamente nuovo, con reazioni della clientela rispetto all'offerta non prevedibili.

Per poter verificare l'accoglienza del mercato e modulare l'immagine del prodotto che si vuol comunicare ai potenziali clienti, ovvero i messaggi scoperti o latenti che si intendono trasmettere ad essi, è, in molti casi, opportuno effettuare un prelancio limitato ad un'area ristretta che possa costituire un campione rappresentativo del mercato. Si otterranno così utili indicazioni da trasferire alla successiva campagna promozionale nazionale.

Come prima annotazione al riguardo, si può osservare che, in particolare per i beni o i servizi con alto contenuto di immagine, siano questi raggruppabili in senso lato nel concetto "cucina", "moda", ovvero e in correlazione con questo, con i concetti "design", ovvero "innovazione", chi acquista o è orientato positivamente nei confronti della produzione italiana, con essa acquista o intende comprare non solo il prodotto in senso stretto con i suoi attributi di qualità e di funzionalità, ma anche la cultura del paese che lo produce.

Le immagini di marca, della regione di produzione, specie per i prodotti alimentari, e del paese di produzione vengono conglobate in un "unicum" in cui le sinergie interne sono evidenti e si rafforzano vicendevolmente.

Lo straniero che acquista prodotto italiano può essere motivato da una serie di stimoli psicologici e/o bisogni reali che lo spingono ad un'esperienza diversa in cui per un certo verso si attua una sua confluenza e auto-identificazione con l'Italia.(vedi nota n.1 sul Country Brand Equity).

Il messaggio promozionale dovrà pertanto includere e rafforzare questo processo, mantenendo elevate le aspettative di gradimento che, “ a posteriori”, non devono assolutamente risultare deluse.

Si tratta quindi di garantire una coerenza di fondo del messaggio: bisognerà assicurarsi che direttamente o tramite l'importatore/distributore siano disponibili per la clientela quei servizi che possiamo definire di “accompagnamento” al prodotto, servizi che sono indispensabili per offrire un'esperienza positiva di acquisto.

Trattasi di garantire una consegna nei tempi e nella qualità previsti, un servizio di assistenza e di consulenza pre-vendita e post-vendita, una garanzia assicurata in concreto con processi di controllo ed eventualmente di sostituzione di parti e componenti, studiati in precedenza, ecc..

La sicurezza di poter offrire al cliente “un'esperienza positiva di acquisto” che rafforzi e promuova a sua volta l'immagine positiva del “brand” implica la disponibilità ad effettuare, per il mercato “target”, specifici investimenti volti alla formazione del personale di vendita e di assistenza tecnica, alla pubblicazione di documentazione tecnica nella lingua nazionale del paese target, alla predisposizione di messaggi pubblicitari mirati per far leva su punti sensibili e fattori discriminanti la decisione di acquisto che caratterizzano quella specifica clientela locale.

Qualora l'azienda dopo aver esaminato tutti gli elementi componenti il servizio di “accompagnamento” dei prodotti raggiunga la conclusione di non poter effettuare gli investimenti necessari a garantire un'immagine elevata e uno standard elevato di servizio, sarà opportuno non entrare nel mercato target, rimandando l'ingresso al momento in cui anche la finanza di azienda consentirà un'introduzione sistematica.

In effetti per assicurare che l'introduzione in un nuovo mercato e il lancio in esso di un nuovo brand abbiano successo, è necessario che le principali funzioni aziendali di produzione, marketing e comunicazione, assistenza tecnica, logistica e finanza siano allineate e coerenti.

(nota n. 1)

Country Brand Equity

Elemento con forti valenze positive.

L'ipotesi validata da un recente studio (Management International Review, 5/2008 "Home Country Image, Country Brand Equity, and Consumers Product Preferences: an Empirical Study") è che l'esistenza di un'immagine paese positiva in relazione alla provenienza di alcuni prodotti abbia un effetto positivo sulle preferenze dei consumatori.

Poiché l'immagine paese determina la c.d. "Country Brand Equity" (C.B.E.), definita come il valore aggiunto causato dall'associazione fatta dal consumatore del prodotto o del marchio con un determinato paese, l'Immagine Paese muta da elemento immateriale a elemento costitutivo del capitale delle imprese, in quanto produttrici di articoli che conglobano e rappresentano il concetto di origine paese.

Si pone pertanto la questione di come sfruttare al meglio non solo il valore percepito dal consumatore implicito nella differenziazione del prodotto determinata dalla marca, ma anche di quello implicito nella differenziazione determinata dall'origine (che può essere evidenziata a vari livelli, nazionale e/o regionale-locale).

Il Country Brand Equity può essere concettualizzato in un costrutto tridimensionale che consiste di 3 elementi:

- a) *La fidelizzazione nell'acquisto di prodotti di origine (del Paese),*
- b) *La percezione di qualità per i prodotti di origine (del Paese),*
- c) *Il riconoscimento nel mercato e, quindi, successiva associazione dei prodotti con l'origine (del Paese).*

Trattasi quindi di elementi psicologici che possono essere testati e misurati. Alcune misurazioni danno del C.B.E. un'importanza pari al 20% nei criteri utilizzati per l'acquisto.



Quinta parte

Le strategie di penetrazione e di diffusione del brand nei mercati target (il caso dei beni industriali).

Attività preliminari in Italia e considerazioni generali

Innanzitutto sarà necessario definire senza ambiguità ciò che il brand (e quindi l'azienda) promette e comunicarlo a tutti i dipendenti, in modo che ciascuno nella propria incombenza interiorizzi il mandato aziendale.

Poiché il brand ha un'importanza crescente anche nel marketing dei beni industriali (B2B), è necessario comunicare efficacemente alla clientela acquisita e da acquisire la qualità e l'affidabilità dei prodotti offerti.

Stabilire, mantenere e supportare un rapporto continuativo nel tempo con la clientela

Spesso nel B2B il target group è un'organizzazione; pertanto, bisogna conoscere le procedure di procurement delle aziende target tenendo conto del fatto che:

- a) La domanda di beni industriali di un'organizzazione non è originale, ma è derivata, in quanto risulta a sua volta dalla domanda della clientela. E' spesso quindi utile e possibile creare anche presso quest'ultima un'immagine positiva del brand del bene industriale. Vedi l'esempio successivo relativo alle macchine per la stampa;
- b) La decisione di acquisto è collettiva e talvolta coinvolge anche soggetti esterni (ad esempio consulenti, banche, ecc.);
- c) La relazione d'affari è normalmente di lungo periodo.



Poiché la relazione tra fornitori e clienti è di lunga durata diventa indispensabile:

- a) Mantenere un costante buon rapporto con la clientela (customer management);
- b) Se possibile essere in grado di consegnare prodotti su specifiche del cliente.

La comunicazione ha un ruolo importante da giocare nell'affermare il valore della marca, soprattutto se si considera che anche nel settore dei beni di investimento, vista la crescente similarità dei prodotti, il cliente è incerto e la decisione difficile.

Se la comunicazione è strategica, allora bisogna che in ciascun mercato si definiscano:

- A) I gruppi target;
- B) Il contenuto di ciò che deve essere comunicato;
- C) I canali di comunicazione.

L'identificazione di gruppi di clienti target che hanno caratteristiche ed esigenze simili comporta una segmentazione secondo una serie di criteri.

Esempi di alcune possibili segmentazioni:

- a) Segmentazione sulla base del tipo di clientela (utilizzatore finale) che ciascun target group possiede e serve;
- b) Segmentazione sulla base del ciclo di vita del suo rapporto con il fornitore (nuovo cliente interessato, primo acquisto, acquirente seriale);
- c) Segmentazione sulla base del ciclo di vita del cliente (azienda startup, azienda affermata);
- d) Segmentazione sulla base delle affinità culturali dei target group.

Una volta identificato per ogni componente del gruppo le persone chiave, dotate di potere decisionale, si potrà effettuare un'ultima classificazione basata sul fatturato e la redditività dell'azienda target, creando gruppi di primo livello (aziende A) e di secondo livello (aziende B).

Il contenuto di ciò che deve essere comunicato.

Poiché i destinatari della comunicazione sono molteplici (processo decisionale collettivo con diversi gradi di responsabilità) anche il contenuto della comunicazione deve essere complesso e polidirezionale e riguardare sia i prodotti che le soluzioni tecniche e funzionali adottate.

Il contenuto inoltre dovrà essere studiato per soddisfare anche i gruppi target che influenzano indirettamente il processo di acquisto.

I canali di interazione con i target group

Oltre alle classiche partecipazioni fieristiche sono efficaci le attività di socializzazione che puntano all'interazione tra produttore e cliente (come le visite agli impianti, le presentazioni tecnologiche e le visite del venditore al cliente).

Utili anche le presentazioni ai media di carattere tecnico e la creazione di portali interattivi.

Infine, per le aziende maggiori, anche mostre in-house possono essere efficaci.



UN ESEMPIO: LE MACCHINE PER LA STAMPA

Le segmentazioni possibili:

Nel caso di macchine per la stampa una prima segmentazione è tra target group diretti (stampatori) e indiretti (artisti grafici, designer e personale delle aziende pubblicitarie) che possono influire sul processo di acquisto.

Un'ulteriore segmentazione che interessa il costruttore di macchine per stampa utilizza il criterio della tipologia di attività del cliente (business model) identificando i bisogni degli stampatori commerciali, industriali, packaging, "giornali", ecc..

Il follow – up

Se l'esperienza di acquisto è stata positiva e il costruttore è riuscito a confermare successivamente questa opinione con attività di supporto post vendita, il cliente diventa automaticamente un promotore per clienti successivi.

Come si è accennato precedentemente le risorse di marketing impiegate dovranno essere proporzionali al "valore" del cliente.

Il concetto di "valore" è la sintesi di 3 parametri in cui si può scindere:

- 1. Il potenziale di acquisto del cliente (presente e futuro);*
- 2. Il livello di profitto che il cliente ottiene nella sua attività caratteristica;*
- 3. Il livello di "customer penetration" del costruttore, ovvero la quota delle disponibilità all'investimento del cliente che si indirizza verso quel produttore.*

Il costruttore, una volta identificati tramite la segmentazione i target group e dopo aver assegnato ad essi una diversa importanza (o valore), sviluppa una strategia di comunicazione che dia risposte corrispondenti ai bisogni prevalenti di ciascun gruppo.

E' opportuno inoltre che le varie presentazioni e azioni di comunicazione, benché diversificate, rispondano anche a un richiamo unitario che metta in evidenza l'identità e il valore del brand. Nel caso delle macchine da stampa il valore unitario può essere rappresentato dalla tecnologia di stampa e dalla qualità delle realizzazioni grafiche ottenute.

Sesta parte

Il franchising

Il “franchising” può costituire una modalità di entrata in un mercato estero alternativa rispetto a quella usuale del rapporto con gli intermediari tradizionali del commercio (importatori/distributori, grossisti).

Il meccanismo del “franchising” fa leva sulla forte identità di marca che viene offerta assieme al prodotto e all'interno di un pacchetto di strategie pubblicitarie, messaggi di immagine, funzioni di servizio, che rappresentano il c.d. “format”.

Il compito di valutare in concreto la fattibilità economica dell'apertura di punti di vendita diretta all'estero utilizzando la tecnica del “franchising” può essere affrontato ricorrendo ad uno studio di fattibilità che, sulla scorta di parametri in genere già noti al cedente, verifichi le opportunità di successo sul mercato target.

Spesso il messaggio al consumatore che si intende veicolare tramite la tecnica del “franchising” è multidimensionale, tende cioè a dare una risposta a tutte le principali aree di potenziale soddisfazione del target; ad esempio, per i prodotti alimentari, a livello sensoriale gusto, olfatto, vista e udito, a livello psicologico identificazione, riconoscimento sociale, immagine.

Una particolare attenzione dovrà essere posta sul concetto di esportabilità di un “format” di franchising che magari ha subito continui miglioramenti e/adattamenti e/o consolidamenti in Italia, ma che non ha ancora passato il test dell’esportazione.

Nel momento in cui infatti si ritiene “prima facie” esportabile un modello di business che ha avuto successo in Italia, bisognerà porsi alcune domande:

- Su quali premesse per lo più, implicite, si basa il concetto di business?
- Quali sono le condizioni culturali, ambientali, economiche, normative, ecc. che lo fanno prosperare in Italia?
- Sono esse ripetibili all’estero?
- Quali sono le possibili differenze con il Paese in cui si ipotizza l’apertura che determinano significativi scostamenti di risultato?
- Ad esempio è facilmente motivabile, formabile, gestibile il personale estero che costituirà il presidio dei punti di vendita?
- Qual è per essi il percorso formativo ideale?
- Qual è la composizione ottimale dell’offerta?
- Quale dovrebbe essere il messaggio al pubblico?
- Quali possono essere i “testimonial” più appropriati?
- Ci sono ovvie differenze climatiche e/o stagionali da prendere in considerazione?
- Quali sono le eventuali sinergie e alleanze da stringere con aziende che offrono sul posto prodotti o servizi complementari?

Sicuramente un programma di formazione sul franchising può migliorare le risposte a questi quesiti.

Per quanto riguarda l'individuazione di possibili "partner" locali da associare a iniziative imprenditoriali in franchising è necessario valutare come sia possibile entrare in contatto con i candidati più interessanti e quale sia il profilo professionale da ricercarsi.

Normalmente con favore va ricercato chi può portare "in dote" alla nuova costituenda società un pacchetto di potenziale clientela acquisita in attività simili.

Infatti il più grande ostacolo che affronta chi apre nuovi "format" di franchising è quello dell'impossibilità di valutare in concreto quale sia il numero dei possibili clienti, non occasionali, su cui contare.

E' evidente che nelle capitali con una forte presenza di espatriati occidentali, l'introduzione di una linea di prodotti italiani, o riconducibili all'Italia, è più facile e più immediata, anche perché in genere la capacità di spesa delle famiglie dei residenti espatriati è molto elevata.

Esiste quindi in molte capitali una nicchia dal potenziale elevato da sfruttare.

Parallelamente alla ricerca dei locali dovrà essere ricercato, come sopra indicato, il master franchisee locale a cui verrà affidato il compito di sviluppare la rete e si dovrà preparare la base documentaria del prodotto con cui si fissano le esperienze positive da trasmettere.

Gli elementi da inserire nella base documentaria, in genere, sono:

1. manuali operativi,
2. il contratto di franchising,
3. il manuale dell'immagine e dell'identità,
4. il dossier commerciale, con l'indicazione della selezione delle aziende e dei prodotti da vendere nella rete.