

ICE – Dipartimento Formazione

Ice Distribution Strategy Planning Tool

Uno strumento di supporto alla
definizione delle strategie distributive
sui mercati internazionali

Tutorial

Sommario

Introduzione e obiettivi	3
Premesse metodologiche	4
Step 1 – Definizione dello scenario	5
Numero operatori e flussi quantitativi fra i vari canali.....	5
Ricarichi praticati dai differenti operatori	5
Prezzi medi praticati e pagati dai differenti operatori.....	5
Numero di operatori e flussi quantitativi fra i vari canali.....	6
Flussi di denaro attraverso i vari canali.....	6
Step 2 – Impostazione degli obiettivi	7
Numero operatori e flussi quantitativi stimati fra i vari canali	7
Ricarichi praticati dall'azienda e stima di quelli praticati dai differenti operatori	7
Prezzi medi pagati dai differenti operatori.....	7
Numero di operatori e flussi quantitativi fra i vari canali.....	8
Flussi di denaro attraverso i vari canali.....	8
Step 3 – Valutazione della fattibilità degli obiettivi	9
Breakdown obiettivi di canale	9
Articolazione degli obiettivi di canale per zona	9
Step 4 – Valutazione dell'impatto delle scelte effettuate sul profilo competitivo percepito.....	11

Introduzione e obiettivi

Uno dei temi più importanti e, purtroppo, trascurati nello sviluppo di un piano di internazionalizzazione è quello della valutazione del potenziale distributivo e della definizione del mix di canali da utilizzare per raggiungere il cliente finale. Spesso le aziende, pressate da una serie di esigenze contingenti, si trovano a verificare alla fine dell'anno il breakdown delle vendite alle varie tipologie di canali o, peggio ancora, non prendono proprio in considerazione questo aspetto dato che scelgono, ad esempio, di affidarsi a un importatore disinteressandosi completamente di quanto avviene "a valle" di questo primo step e delle relative conseguenze sia sugli aspetti economici che sulla percezione di valore dell'offerta da parte del mercato e, quindi, sulla competitività complessiva dell'offerta stessa.

Posto che affidarsi a un importatore non è necessariamente una scelta sbagliata per accedere ai mercati internazionali, siamo convinti del fatto che tale scelta debba almeno essere ponderata, prendendo in considerazione le possibili alternative esistenti e le conseguenze associate a ognuna di esse sia da un punto di vista economico-finanziario che da un punto di vista strategico. L'obiettivo di questo strumento è aiutare l'utente a intraprendere questo processo di valutazione che rappresenta un momento molto importante del processo di internazionalizzazione, soprattutto se l'azienda intende raggiungere i propri clienti finali attraverso una combinazione di canali distributivi.

Inoltre, indipendentemente dalla disponibilità di dati oggettivi ed esaustivi sui mercati di sbocco (v. le ipotesi semplificatrici descritte più oltre), lo strumento ha l'obiettivo di far riflettere i responsabili aziendali sul tipo di informazioni di cui sarebbe opportuno disporre per migliorare il processo decisionale e, quanto meno, di facilitare la formulazione di stime integrate e coerenti su alcuni fattori che possono condizionare il successo aziendale sul mercato.

Lo strumento realizzato è articolato in quattro sezioni principali

1. definizione dello scenario
2. impostazione degli obiettivi
3. valutazione della fattibilità degli obiettivi
4. valutazione dell'impatto delle scelte distributive sul profilo percepito

La schermata iniziale del modello consente di accedere direttamente a ciascuna di queste 4 sezioni anche se, ovviamente, sarebbe opportuno e fortemente consigliabile compilarle in sequenza dato che ogni sezione utilizza dati e informazioni derivanti dalle sezioni precedenti mentre non accade mai il contrario. Ogni schermata del modello ha dei tasti di navigazione che consentono di tornare alla pagina iniziale, passare alla schermata successiva o tornare alla precedente.

Il modello non utilizza macro e quindi funzionerà senza problemi in ogni versione di Microsoft Excel. Per evitare di sovrascrivere accidentalmente le formule i fogli del modello sono stati protetti senza password. I valori possono essere inseriti solo nelle celle con fondo beige.

Nelle prossime pagine, dopo alcune necessarie premesse di carattere metodologico, vengono spiegati i contenuti e le caratteristiche di ogni sezione

Premesse metodologiche

I possibili contesti prodotto/mercato/paese sono estremamente variabili (diverse incidenze dei costi di trasporto, dei premi assicurativi, di eventuali tasse di importazione, di tassi di cambio, ecc.) e sarebbe assurdo cercare di prevederne tutte le potenziali configurazioni in uno strumento che si pone gli obiettivi sopra indicati.

D'altra parte, è risaputo che la grande maggioranza delle aziende non investe in ricerche di mercato ad hoc sui mercati di sbocco, e deve quindi basare le proprie scelte, nel migliore dei casi, su informazioni di carattere secondario provenienti da diverse fonti (web, statistiche ufficiali, eventuali rapporti di ricerca su particolari settori merceologici), raramente "business specific" in rapporto alla propria realtà prodotto/mercato e alle caratteristiche dei canali e dei consumatori nel paese target.

Per utilizzare in modo proficuo questo strumento sarà quindi utile:

- da un lato, riflettere sulla configurazione "tecnica" della propria offerta sul mercato di sbocco (trasporti, assicurazioni, ecc.) adottando consapevolmente le ipotesi semplificatrici proposte da questo strumento
- dall'altro, integrare l'eventuale (e molto probabile) mancanza di dati specifici e oggettivi sulle caratteristiche del mercato di sbocco con ragionevoli stime.

Sulla base dello schema logico e metodologico proposto da questo strumento sarà poi possibile migliorare gradualmente la precisione delle stime, grazie anche, se possibile, all'acquisizione di nuove informazioni con ricerche ad hoc. Le proiezioni generate dallo strumento non includono ovviamente la configurazione del conto economico aziendale, che dipenderà sia dalle strutture di supporto alle scelte distributive (ad esempio, forza vendita) che dall'incidenza delle variabili "tecniche" sopra indicate.

Il tema del conto economico, dettagliato per area e linea di prodotto, viene esplicitamente affrontato nell'apposito strumento di budgeting.

Step 1 – Definizione dello scenario

L'obiettivo di questa prima sezione del modello è definire le caratteristiche generali dello scenario con il quale ci si dovrà confrontare. Le informazioni immesse in questa sezione verranno ovviamente utilizzate da altre parti del modello e riguardano i dati generali del sistema distributivo nel paese di riferimento.

Il comportamento medio dei canali distributivi in termini di flussi quantitativi e di denaro creerà un punto di riferimento per l'azienda che vuole internazionalizzarsi.

Le tabelle contenute in questa sezione del modello sono tutte strutturalmente molto simili (per minimizzare la curva di apprendimento da parte dell'utente).

Numero operatori e flussi quantitativi fra i vari canali

In questa tabella vengono definite le seguenti informazioni

- le tipologie di operatori presenti sul mercato di destinazione (es: importatori, grossisti, ...; da valutare se spostare la loro definizione in apposita sezione)
- la numerosità di tali operatori
- i flussi distributivi (in percentuale) che transitano mediamente attraverso ogni possibile combinazione di canali

Ricarichi praticati dai differenti operatori

In questa tabella si inseriscono le percentuali di ricarico mediamente praticate da ogni tipologia di operatore definita in precedenza.

Nella riga immediatamente successiva alla tabella viene inserito il prezzo medio di vendita praticato dai produttori per la tipologia di prodotti per la quale stiamo conducendo l'analisi.

Prezzi medi praticati e pagati dai differenti operatori

Le percentuali di ricarico inserite nella tabella precedente vengono combinate con il prezzo medio di produzione citato per fornire una stima dei prezzi medi praticati e pagati dai differenti operatori presenti sul mercato.

La differenza tra prezzi medi praticati e prezzi medi pagati rappresenta il margine di contribuzione medio di ogni singola tipologia di operatore.

Grazie a queste informazioni è possibile stimare il margine medio dei canali sul prezzo al consumatore (o cliente) finale. Questa informazione è molto importante per avere una prima indicazione dell'incidenza dei canali sul prezzo di vendita finale e quindi dell'impatto che l'utilizzo di una combinazione di canali vicina a quella mediamente utilizzata dalle aziende presenti nel settore avrebbe sui prezzi ai clienti finali e quindi sulla competitività dell'offerta.

I numeri presentati in questa tabella vengono calcolati automaticamente, non sono necessari input da parte dell'utente

Numero di operatori e flussi quantitativi fra i vari canali

Se siamo in grado di stimare con un sufficiente livello di approssimazione le vendite totali che vengono realizzate sul mercato target per il prodotto in questione (cosa che si può anche fare, in mancanza di informazione dirette, mediante il tool di stima dei potenziali di mercato realizzato in precedenza), le percentuali che abbiamo inserito in precedenza possono essere agevolmente trasformate in flussi quantitativi.

Questa tabella si occupa proprio di questo, partendo dall'assunto che ogni pezzo venduto sul mercato deve necessariamente passare attraverso una qualche combinazione di canali.

Anche i numeri presentati in questa tabella vengono calcolati in modo automatico. L'unico input richiesto all'utente è la stima sul potenziale di mercato citato in precedenza.

Flussi di denaro attraverso i vari canali

La combinazione delle informazioni inserite fino a questo punto consente anche di valutare la consistenza dei flussi di denaro che transitano attraverso le varie tipologie di canali distributivi. In questo modo è possibile stimare il fatturato (e i margini di contribuzione) delle varie tipologie di operatori.

Anche questa tabella, come le due precedenti, viene generata in automatico senza bisogno di input da parte dell'utente.

Step 2 – Impostazione degli obiettivi

Una volta che sono stati impostati i dati generali relativi allo scenario distributivo, è possibile iniziare a pianificare il modo in cui l'azienda intende inserirsi sul mercato.

Le tabelle contenute in questa sezione del modello sono praticamente identiche a quelle della sezione precedente, con l'unica differenza che i dati in esse contenuti sono riferiti alla singola azienda e alle sue scelte distributive e non all'intero settore.

Come detto in precedenza, l'azienda potrà seguire un comportamento simile a quello mediamente seguito dalle altre aziende del settore o scegliere la propria via.

Numero operatori e flussi quantitativi stimati fra i vari canali

In questa tabella vengono definiti

- il numero di operatori “target” dell'azienda
- il mix di vendite desiderato dall'azienda alle diverse tipologie di operatore target
- il mix di vendite dei vari operatori “a valle” dei rapporti commerciali con l'azienda

Se ad esempio l'azienda vende tutti i suoi prodotti a un importatore, occorrerà anche stimare il comportamento dell'importatore (che probabilmente venderà a sua volta ad altri operatori) per avere un'idea del modo e delle condizioni alle quali i prodotti dell'azienda arriveranno sul mercato finale.

L'obiettivo di questa tabella è proprio di consentire questo tipo di valutazioni

Ricarichi praticati dall'azienda e stima di quelli praticati dai differenti operatori

Dopo aver inserito il costo variabile unitario medio dell'azienda, la seconda tabella di questa sezione del modello chiede all'utente di inserire i ricarichi praticati dall'azienda stessa verso le diverse tipologie di operatore¹, e di stimare le percentuali di ricarico da questi applicate “a valle” del rapporto commerciale con l'azienda.

In questo modo sarà possibile avere un'idea del ricarico medio ponderato praticato dal mix di canali distributivi scelti dall'azienda (scelta effettuata nella tabella precedente) e di valutare la differenza rispetto a quanto avviene mediamente nello scenario impostato nella sezione precedente del modello.

Prezzi medi pagati dai differenti operatori

Il costo variabile unitario medio dell'azienda combinato con le varie percentuali di ricarico impostate nella tabella precedente consente di definire i prezzi medi pagati dalle varie tipologie di operatore, di calcolare il margine medio dei canali distributivi (questa volta con riferimento alle operazioni svolte sui prodotti dell'azienda) e di apprezzare eventuali differenze, in più o in meno, rispetto a quello che mediamente accade nello scenario definito in precedenza.

¹ A questo proposito, sarà necessario adottare alcune ipotesi semplificatrici (v. premesse): in funzione del livello di costo variabile consapevolmente scelto come parametro di partenza, l'entità dei ricarichi dovrà essere tale da rispecchiare il probabile livello di prezzo effettivamente pagato dall'acquirente direttamente servito dall'azienda, tenuto conto della configurazione dei fattori “tecnici” (trasporti, assicurazioni, ecc.) applicabili nel caso specifico.

I dati contenuti in questa tabella vengono calcolati automaticamente senza bisogno di inserimenti da parte dell'utente.

Numero di operatori e flussi quantitativi fra i vari canali

Il numero di prodotti venduti a ogni tipologia di operatore è funzione delle scelte dell'azienda in termini di mix distributivo ma anche dei suoi obiettivi di quota di mercato.

In pratica, se sul mercato si vendono ogni anno 5000 pezzi e l'azienda vuole raggiungere l'1% di questo mercato, l'obiettivo quantitativo sarà 50 pezzi che verranno indirizzati verso le diverse tipologie di canale in funzione delle scelte effettuate in termini di mix distributivo.

Al di là di altre considerazioni in merito alla disponibilità dei canali distributivi a trattare i prodotti dell'azienda, questo è il primo risultato concreto del modello: la possibilità di collegare gli obiettivi di quota di mercato al mix distributivo che in questo modo diventa una variabile controllabile da parte dell'azienda.

È appena il caso di notare che grazie al lavoro svolto in precedenza basterà inserire l'obiettivo di quota di mercato perché la tabella in questione si riempia da sola con i numeri che vengono calcolati in automatico

Flussi di denaro attraverso i vari canali

Come abbiamo visto per la sezione precedente, i flussi quantitativi possono essere facilmente trasformati in flussi di denaro con la differenza che questa volta tali flussi riguardano direttamente l'azienda.

Vedremo quindi una stima dei fatturati che l'azienda realizzerà con le varie tipologie di operatore in virtù delle sue scelte in termini di mix distributivo e dei suoi obiettivi di quota di mercato. Accanto ai valori di fatturato avremo ovviamente una prima indicazione dei margini di contribuzione.

Altra informazione importante che si può desumere da questa tabella è la differenza tra il fatturato realizzato dall'azienda e il fatturato realizzato dai prodotti dell'azienda sul mercato, che ovviamente include anche i margini che vengono intascati dai canali distributivi.

Step 3 – Valutazione della fattibilità degli obiettivi

Fissare degli obiettivi è certamente cosa importante. Ma è fondamentale assicurarsi il prima possibile che questi obiettivi siano anche raggiungibili. A questo serve la terza sezione del modello che consente di valutare complessivamente la sensatezza degli obiettivi impostati ed eventualmente di articularli per area geografica.

Breakdown obiettivi di canale

In questa tabella i dati inseriti in precedenza vengono presentati in forma diversa. In pratica l'obiettivo generale di quota di mercato viene qui articolato per canale distributivo e scomposto, sempre per canale, nelle sue componenti elementari

- copertura
- penetrazione

Infatti l'obiettivo di vendere 1.000 pezzi attraverso il canale grossisti può essere raggiunto vendendo 1.000 pezzi a un unico grossista o vendendo mediamente 100 pezzi a 10 grossisti. La differenza tra queste due opzioni dipende a sua volta dal numero complessivo di grossisti presenti sul mercato e dal numero di pezzi che mediamente ciascuno di essi tratta nell'unità di tempo considerata. Dato che queste informazioni sono state inserite in precedenza, la tabella contenuta in questa sezione del modello permette di valutare se l'obiettivo che l'azienda vuole realizzare è anche concretamente realizzabile per le condizioni che si verificano sul mercato.

A tal proposito, il modello è stato costruito in modo da mettere in guardia l'utente se i dati di copertura e/o penetrazione necessari per raggiungere gli obiettivi stabiliti sembrano troppo "ambiziosi". In pratica, le celle che ospitano tali dati si coloreranno di giallo se l'obiettivo di copertura e/o penetrazione è compreso tra il 50 e il 70% e di rosso se tale obiettivo è uguale o superiore al 70%.

Nell'ultima parte di questa tabella è possibile anche valutare il numero di venditori teoricamente necessari per acquisire un volume di ordini tale da consentire all'azienda di raggiungere i suoi obiettivi di mercato.

Articolazione degli obiettivi di canale per zona

Tutte le valutazioni che abbiamo fatto finora valgono per il mercato nel suo complesso ma un mercato geografico può essere articolato (e normalmente lo è) in un numero n di zone, ciascuna caratterizzata da un proprio potenziale. In questa sezione del modello è possibile impostare fino a un massimo di 10 zone di vendita nelle quali il mercato complessivo può essere articolato. Ogni zona avrà i suoi dati specifici in termini di potenziali, obiettivi di quota e articolazione del mix distributivo. I dati dell'ultima zona sono calcolati automaticamente per differenza tra quelli complessivi e quelli inseriti per le (massimo 9) zone precedenti.

Anche per quanto riguarda le zone sono stati implementati dei controlli che aiutino l'utente a compilare correttamente il modello. Infatti

- la somma degli operatori presenti nelle 10 zone non potrà ovviamente essere superiore al numero totale di operatori presenti sul mercato
- la somma dei clienti obiettivo nelle 10 zone non potrà essere superiore al numero complessivo di clienti obiettivo sul mercato target
- come spiegato in precedenza, anche per ciascuna delle 10 zone le celle che ospitano gli obiettivi di copertura e/o penetrazione si coloreranno di giallo se tali obiettivi sono compresi tra il 50 e il 70% e di rosso se sono uguali o superiori al 70%

Step 4 – Valutazione dell’impatto delle scelte effettuate sul profilo competitivo percepito

Le scelte di canale non hanno impatto solo sui prezzi di vendita ma anche sul modo in cui i clienti finali percepiranno l’offerta dell’azienda rispetto alle offerte dei concorrenti.

Lo scopo di questa sezione del modello è proprio quello di valutare l’impatto delle scelte di canale sul profilo competitivo percepito dell’azienda e della sua offerta.

Per questo l’utente in questa tabella può

- impostare una lista di criteri in base ai quali i vari segmenti di mercato obiettivo percepiscono l’offerta dell’azienda (alcuni di essi saranno predefiniti, altri potranno essere direttamente inseriti dall’utente)
- impostare i pesi di tali criteri per ogni segmento (mediante le barre di scorrimento nella tabella)
- valutare la performance di ogni possibile combinazione di canali su ognuno dei criteri impostati
- valutare la performance media complessiva di ogni possibile combinazione di canali
- valutare la performance della combinazione di canali scelta dall’azienda nelle altre sezioni del modello

Nella valutazione della performance di ogni possibile combinazione di canali su ognuno dei criteri impostati l’utente dovrà inserire dei punteggi compresi tra 0 e 10 nelle celle colorate. I criteri proposti sono abbastanza generali da poter essere applicati a un gran numero di settori ma possono essere modificati per adattarsi al contesto specifico dell’utilizzatore del modello.

Le valutazioni sulla performance della combinazione di canali scelta sia su ogni singolo criterio (singole righe della tabella) che complessivamente (ultima riga della tabella) viene calcolata utilizzando come pesi le percentuali di prodotti che, in base alle scelte effettuate nelle sezioni precedenti del modello, transiteranno attraverso le diverse combinazioni di canali.

La performance di ogni singola combinazione di canali (colonne) viene calcolata come media ponderata tra l’importanza attribuita ai singoli criteri (mediante le barre di scorrimento) e i punteggi attribuiti sui vari criteri di valutazione ad ogni combinazione di canali.

Per semplicità, le combinazioni di canali sono state indicate in base al numero di passaggi intermedi che i prodotti compiono per giungere al cliente finale.

Avremo quindi C0 per il canale diretto (nessun passaggio intermedio tra azienda e cliente), C1 per le combinazioni che prevedono un solo passaggio intermedio (quindi, ad esempio, Azienda – Importatori – Clienti finali o Azienda – Grossisti – Clienti finali), C2 per le combinazioni che prevedono due passaggi intermedi (come ad esempio Azienda – Importatori – Dettaglianti – Clienti finali) e C3 per la combinazione più lunga che prevede tre passaggi intermedi (Azienda – Importatori – Grossisti – Dettaglianti – Clienti finali).