

Diffondere la Cultura Aziendale all'Estero (Prodotto, Qualità, Servizi, Innovazione...)



- **in alcuni settori del Made in Italy
è una vocazione naturale (Abbigliamento, Calzature...)**
- **in altri come il nostro - l'illuminotecnica -
è una conquista attuata con strategie di lungo periodo**

➤ **COSA CI HA SPINTO ?:**

**SCELTA STRATEGICA di SVILUPPO
o
OBBLIGO IRRINUNCIABILE ?**

**La nostra azienda ha come cultura e vocazione lo SVILUPPO
(delle vendite, dell'organizzazione...)**

**Internazionalizzazione
per ripartire le spese di Ricerca e Innovazione**

NEL PASSATO...

**Quando il “Mercato Domestico” = ITALIA
ormai aveva raggiunto determinate quote di penetrazione**

lo sviluppo si è attuato attraverso i mercati europei

La diversificazione dei mercati garantiva anche una ripartizione dei rischi

La nostra azienda ha come cultura e vocazione lo SVILUPPO
(delle vendite, dell'organizzazione...)

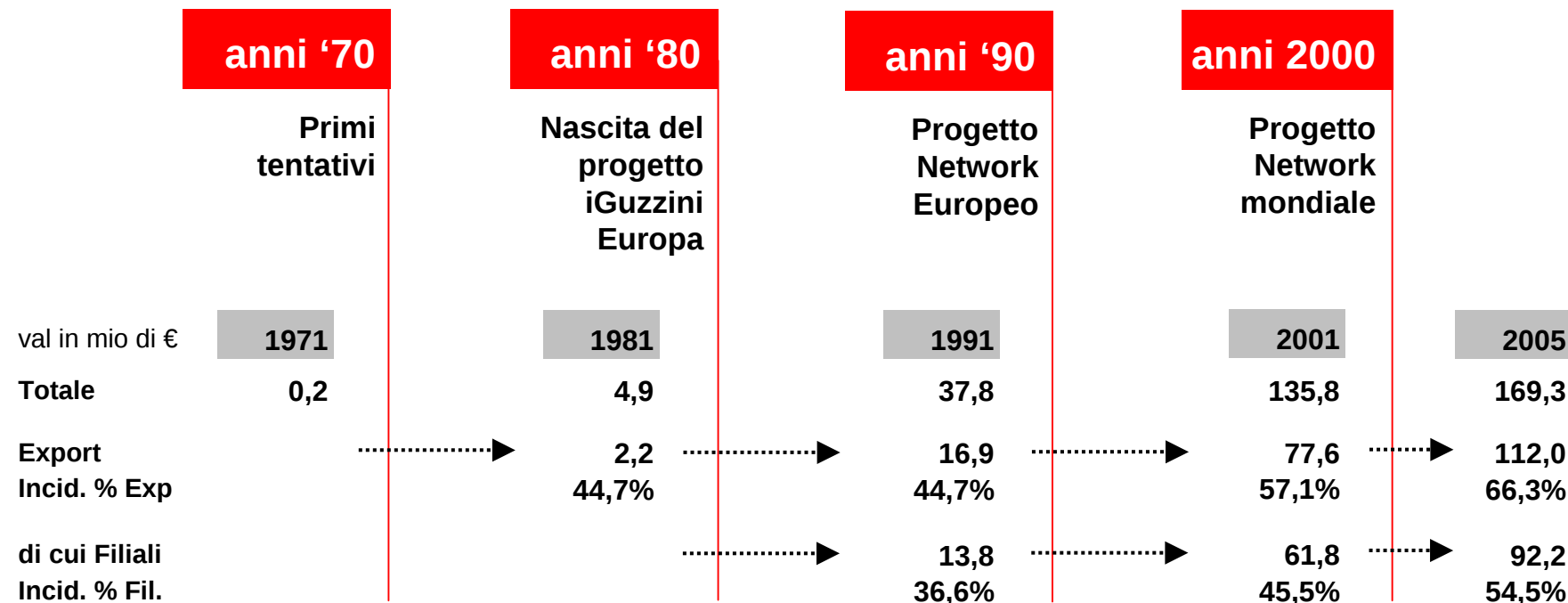
NEL PASSATO...

**Quando il “Mercato Domestico” = ITALIA
ormai aveva raggiunto determinate quote di penetrazione**

**la CRESCITA si è attuata attraverso lo sviluppo dei mercati
esteri**

La diversificazione dei mercati garantiva anche una ripartizione dei rischi

➤ Evoluzione storica



➤ Evoluzione storica

anni '70

Primi
tentativi

- **Organizzazione Export con distributori esclusivi**
- **Prima Joint-Venture di Produzione con la Meblo in Jugoslavia (1970-1987)**
- **Joint-Venture in Canada (1972-1974)**
si rivelò poco economica, fu chiusa dopo pochi anni
- **La crisi e ristrutturazione degli anni 1975-1977**
portò all'abbandono del decorativo/arredo e al passaggio all'illuminotecnica

➤ Evoluzione storica

anni '80

Nascita del
progetto
iGuzzini
Europa

- **Affermazione dell'azienda come leader in Italia**
- **Inizio penetrazione dei mercati in Europa con creazione strutture commerciali proprie**
(Filiali) **società con il distributore con cui già lavoravamo in quel paese con quota di maggioranza iGuzzini**
 - iGuzzini France (1983)
 - iGuzzini Deutschland (1984)
 - iGuzzini Espana (1988)
 - iGuzzini UK (1990)
- **Filiale produttiva in Uruguay (1989-1993)**
avviata (per problemi di dazi doganali) in America Latina
fu chiusa nel '93 per il crollo del mercato Brasiliano

➤ Evoluzione storica

anni '90

Progetto
Network
Europeo

Inizio anni '90

- **Affermazione delle Società commerciali proprie come nodi di un'unica rete europea di servizi**
 - Diffusione della Cultura Illuminotecnica
 - Promozione e Prescrizione
 - Assistenza progettuale
 - Rete di Venditori
 - Assistenza commerciale

Fine anni '90

- **Integrazione delle Società comm.li con la Casa Madre**
 - Informatizzazione e gestione ordini integrata
 - Logistica con magazzino centralizzato e spedizioni dirette
- **Completamento della penetrazione in Europa**
 - iGuzz Norge (1998)
 - iGuzz Schweiz (2000)
 - iGuzz Danmark (2000)
 - iGuzz Benelux (2001)

OGGI... **l'Internazionalizzazione**

- **nel MERCATO EUROPEO non è una scelta ma un'imposizione**
l'Europa è il nostro "Mercato domestico"
 - Liberalizzazione dei mercati (no dazi)
 - Moneta unica
 - Allineamento delle normative
 - Interconnessione dei mercati (es. Grandi Gruppi di Distribuzione)
 - Logistica Distributiva (es. Trasporti)

- **Nel MERCATO EXTRAEUROPEO è l'opportunità di conquistare nuove fette di mercato in paesi con grandi potenzialità**
favorita da
 - Globalizzazione
 - Evoluzione delle Telecomunicazioni (Internet)
 - Crescita modesta dei Mercati Europei

➤ Evoluzione storica

anni 2000

Progetto
Network
mondiale

- **Completamento integrazione società estere**
 - CRM integrazione Nominativi, Offerte e Progetti
 - Immagine coordinata
 - Selezione, formazione e amministrazione del personale
- **Nuove Filiali fuori Europa**
 - iGuzz Cina (Hong Kong)
 - iGuzz Russia

▪ Penetrazione di nuovi Mercati

sviluppando fuori europa nuove produzioni
di fascia più bassa

➤ Come scegliere i mercati giusti per il nostro modello di business ?

- Esplorazione dei mercati
- Approfondimento delle conoscenze dei singoli mercati con esperienze pilota
- Valutazione dei mercati e Definizione delle priorità



VALUTAZIONE di un MERCATO due dimensioni

Attrattività

Appetibilità di un mercato sulla base delle sue caratteristiche intrinseche e della coerenza rispetto alle strategie di business dell'azienda.

Dimensioni del mercato	• Dimensione attuale o potenziale • Tasso di sviluppo • Ciclicità
Struttura del mercato	• Nr e dimensione dei concorrenti • Grado di sostituibilità dei prodotti della concorrenza • Minaccia dei nuovi entranti • ...
Macro-ambiente	• Tecnologia • Barriere all'entrata di tipo normativo economico • Vantaggi per investimenti stranieri • Aspetti politici /economici/ finanziari /sociali • ...

Intensità competitiva

Livello di presenza di concorrenti e rivalità attuale e/o potenziale:

- **Numero concorrenti**
- **Tipologia di concorrenza presente**
(es. sul prezzo, ...)
- **Forza dei concorrenti**
(es. dimensioni, capacità di investimenti, competenze, ...)

Dati 2004		Fatt. 2005 iG	Attrattività del mercato	crescita PIL 2006	Mercato costruzioni	Q.d.M. aziende locali	Modello di presidio attuale	Valutazione prospettiva iG	Priorità
Mercato totale - deco	Quota di mercato iG								

MERCATI CON PROGETTI LANCIATI

Cina	2.608	0,00%	0,56	alta	9,2%			R.O. Pechino	ottimo	1°
Russia	332	0,83%	3,04	medio/alta	6,0%			Filiale / Distributori	buono	2°

ATTIVITA' DELIBERATE NON AVVIATE

Singapore - SEA			0,86	media	5,0%			indiretto	discreto	3°
Dubai - MO			1,10	media	4,3%			indiretto	buono	3°

AREE DA VALUTARE

USA	6.351	0,01%	1,26	alta	3,2%			Indiretto	insufficiente	4°
Giappone			0,57	medio/alta	2,2%			Indiretto	insufficiente	4°
Svezia	189	0,30%	0,45	media	3,0%	+++	24,80%	Indiretto	sufficiente	4°
Grecia	157	2,17%	1,84	media	3,4%		2,70%	Indiretto	discreto	4°
Finlandia	201	0,81%	1,01	media	3,5%	=	5,90%	Indiretto	discreto	4°
India	428	0,02%	0,13	media	6,8%			Indiretto	insufficiente	4°
Altri Europa			4,19	media				Indiretto	buono	4°
Austria	168	1,00%	0,74	bassa	1,9%	++	34,13%	Indiretto	se si: discr. se no: insuf	4°
Oceania			1,23	bassa	2,6%			Indiretto	sufficiente	4°

➤ Scelta modello di presidio del mercato

Modello di presidio del mercato	Logiche organizzative alla base del modello	Caratteristiche del modello	Mercati
Società Produttiva controllata	- Presidio “diretto” di mercati con attrattività potenziale - per Mercati da sviluppare con gamme di prodotti specifici e con posizionamenti commerciali ad hoc	- Svolge attività di progettazione, sviluppo e industrializzazione dei Prodotti in stretto collegamento con la Sede - Gestione della “Fabbrica” e del relativo know how - Supporta la Sede nel marketing di prodotto per il mercato locale - Gestisce, in collaborazione con la Sede, la ricerca, selezione, certificazione e gestione dei fornitori locali sia per i prodotti fabbricati in loco che per quelli fabbricati in altri stabilimenti	Cina
Società commerciale operativa controllata da Sede	- Presidio in diretta del mercato con il “Business Model” Std - per Mercati caratterizzabili come di “Flusso” (volumi significativi, sviluppo e strutturazione del mercato, potenzialità di acquisizione di quote di mercato, ...)	- Svolge attività rivolte a tutti gli interlocutori della catena della domanda (architetti, studi di progettazione, grandi utenze) per: ▪ diffusione del brand ▪ Promozione/Prescrizione/Progettazione - Offre servizi di pre-post vendita (progettazione illuminotecnica, gestione ordini, organizzazione di eventi, servizio di amministrazione) - Dispone di show-room - Se necessario per assicurare il livello di servizio, può avere un magazzino locale - Cura la campagna pubblicitaria in accordo con la casa madre - Presidio della prescrizione internazionale (if any)	- UK - Spagna - Francia - Germania - Svizzera - Benelux - Norvegia - Hong Kong
Società di servizi e di coordinamento mercato / rete controllata da Sede	- Presidio in diretta delle leve critiche per l'apertura/sviluppo del mercato - per Mercati potenzialmente di flusso ma ancora da sviluppare	- Opera come assistenza alla struttura dei distributori presenti in loco fornendo servizi di promozione/prescrizione/progettazione illuminotecnica atti a finalizzare lo sviluppo del mercato - Non fattura in diretta. Mandato di vendita alla rete di distributori	Russia Singapore

➤ Scelta modello di presidio del mercato

Modello di presidio del mercato	Logiche organizzative alla base del modello	Caratteristiche del modello	Mercati
Representative office (resident area manager)	- Presidio	- Svolge attività di supporto/assistenza rivolte a tutti gli interlocutori della catena della domanda (architetti, studi di progettazione, clienti finali) per: ▪ Promozione/Prescrizione/Progettazione - Collabora con distributori locali per: ▪ Trattativa commerciale/Chiusura ordine ▪ Assistenza pre-post vendita - Dispone di ufficio - Fatturazione diretta da sede sulla distribuzione (grossisti e specialisti) - Ruolo di rappresentanza del brand sul territorio	▪ Dubai
Distributore Esclusivo sul mercato ("partner" nel business)	- Presidio indiretto del mercato - Centrale l' "educazione" al business model iGuzzini - per Mercati caratterizzabili come "interessanti per opportunità" (ovvero mercati sui quali ci si propone di ottenere fatturato)	- Svolge attività rivolte a tutti gli interlocutori della catena della domanda (architetti, studi di progettazione, grandi utenze) per: ▪ Promozione/Prescrizione/Progettazione - Dispone di show-room - Coinvolto (a vari livelli, anche di investimento) nelle campagne pubblicitarie in accordo con l'Azienda	▪ Giappone ▪ Australia ▪ Taiwan ▪ Canada/Usa ▪ Ecc.
Distributore non esclusivo	- Presidio indiretto del mercato - per Mercati caratterizzabili come "Spot"	- Rete di distributori orientati su aree territoriali specifiche - Possono disporre di show room - Promozione (if any) a cura Sede	

➤ Definizione del piano di insediamento

- Ricerca di Mercato
- Attività Legali e Fiscali
- Logistica
- Ricerca e Selezione Personale
- Definizione struttura distributiva
 - Scelta canali distributivi
 - Politica Commerciale
- Marketing Mix
- Definizione dei servizi di supporto
- Definizione obiettivi commerciali ed economici
- Definizione investimenti

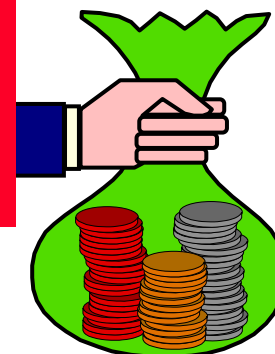
Principali criticità

Conoscenza dell'ambiente	Capitale umano	Organizzazione
Capire il Mercato e gli attori	Lingua / Cultura	Integrazione/autonomia sistema informativo
Normative prodotti	Reperire competenze specifiche	Integrazione/autonomia struttura organizzativa
Legislazione societaria e fiscale	Attrattività dell'azienda / Fedeltà del personale	Sistema di poteri e deleghe
Legislazione del lavoro		Politiche commerciali uniformi / specifiche
Partner affidabili per servizi di consulenza		
Relazioni con Istituzioni e Associazioni		

**Superate le criticità di insediamento e il periodo di
start-up
indipendentemente
dai mercati, dal prodotto venduto e dalla strategia perseguita**

**L'importante non è solo essere presente e
vendere in un dato mercato,
ma vendere, in modo remunerativo**

Unica formula che garantisce l'espansione dell'azienda



« Obiettivo per il futuro »
*Divenire una Multinazionale
per raggiungere la leadership mondiale*

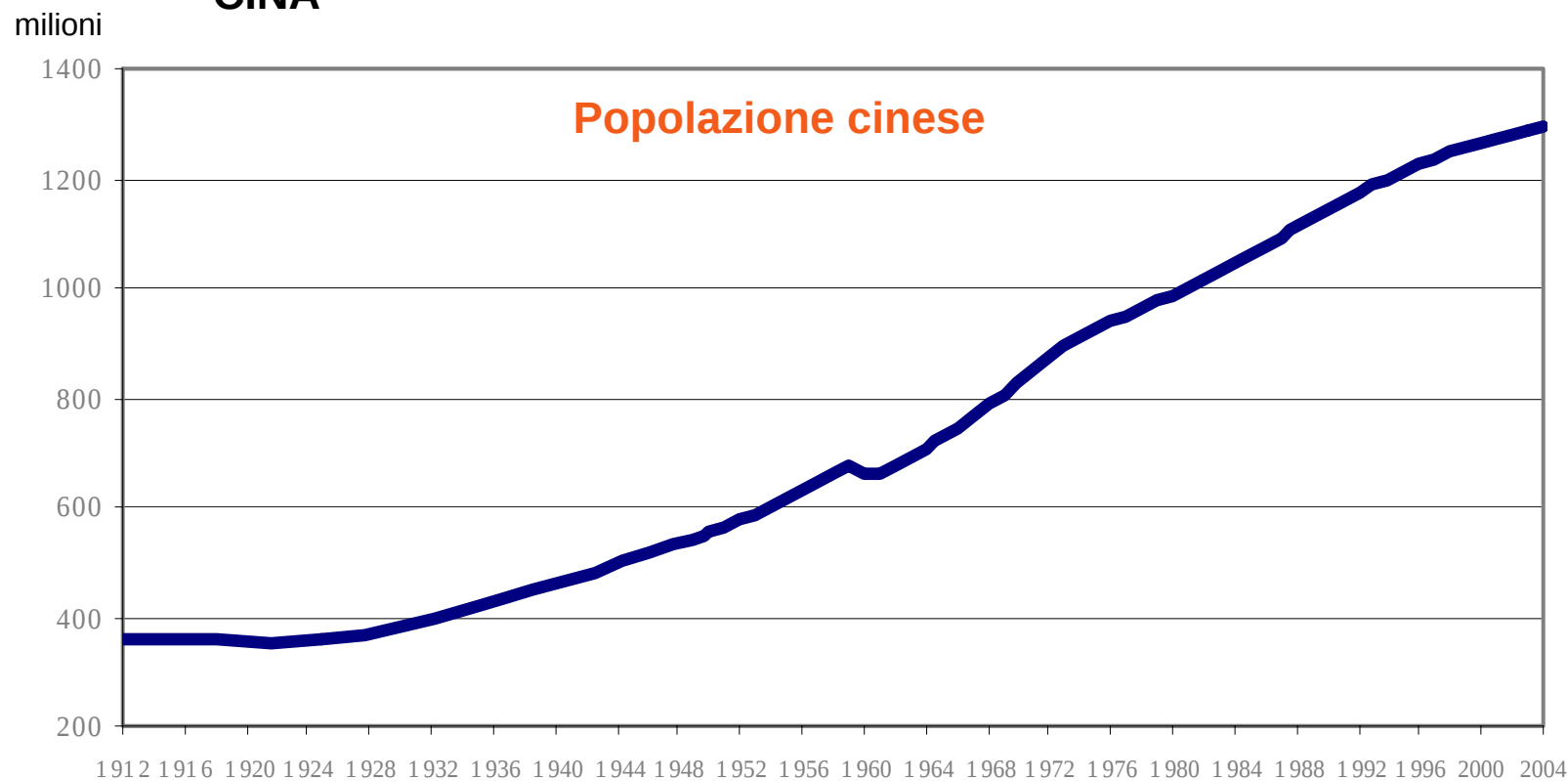
- offrire prodotti e servizi adeguati ai Mercati di tutto il **GLOBO**, cogliendo le opportunità emergenti: Cina - Americhe - Medio Oriente



Modello di presidio del mercato	Logiche organizzative alla base del modello	Caratteristiche del modello	Mercati	Evoluzioni previste
Società Produttiva controllata	- Presidio “diretto” di mercati con attrattività potenziale - Modello adottato per Mercati da sviluppare con gamme di prodotti specifici e con posizionamenti commerciali ad hoc	- Svolge attività di progettazione, sviluppo e industrializzazione dei Prodotti in stretto collegamento con lo Sviluppo Prodotto di Sede - Gestione della “Fabbrica” e del relativo know how - Supporta la Sede nel marketing di prodotto per il mercato locale - Gestisce, in collaborazione con la Sede, la ricerca, selezione, certificazione e gestione dei fornitori locali sia per i prodotti fabbricati in loco che per quelli fabbricati in altri stabilimenti	Cina	•Da sciogliere il nodo commercializzazione con HK
Società commerciali operativa controllata da Sede	- Presidio in diretta del mercato con il “Business Model” Standard della iGuzzini Illuminazione - Modello adottato per Mercati caratterizzabili come di “Flusso” (volumi significativi, sviluppo e strutturazione del mercato, potenzialità di acquisizione di quote di mercato, ecc.)	- Svolge attività rivolte a tutti gli interlocutori della catena della domanda (architetti, studi di progettazione, grandi utenze) per: ▪ diffusione del brand ▪ Promozione ▪ Prescrizione ▪ Progettazione - Offre servizi di pre-post vendita (progettazione illuminotecnica, gestione ordini, organizzazione di eventi, servizio di amministrazione) - Dispone di show-room - Se necessario per assicurare il livello di servizio, può avere un magazzino locale - Cura la campagna pubblicitaria in accordo con la casa madre - Presidio della prescrizione internazionale (if any)	- UK - Spagna - Francia - Germania - Svizzera - Benelux - Norvegia - Hong Kong	
Società di servizi e di coordinamento mercato/rete controllata da Sede	- Presidio in diretta delle leve critiche per l'apertura/sviluppo del mercato - Modello adottato per Mercati potenzialmente	- Opera come assistenza alla struttura dei distributori presenti in loco fornendo servizi di promozione, prescrizione, progettazione illuminotecnica atti a finalizzare lo sviluppo del mercato - Non fattura in diretta. Mandato di vendita alla rete di distributori	Russia Singapore	• possibile magazzino • possibile assemblaggi o locale

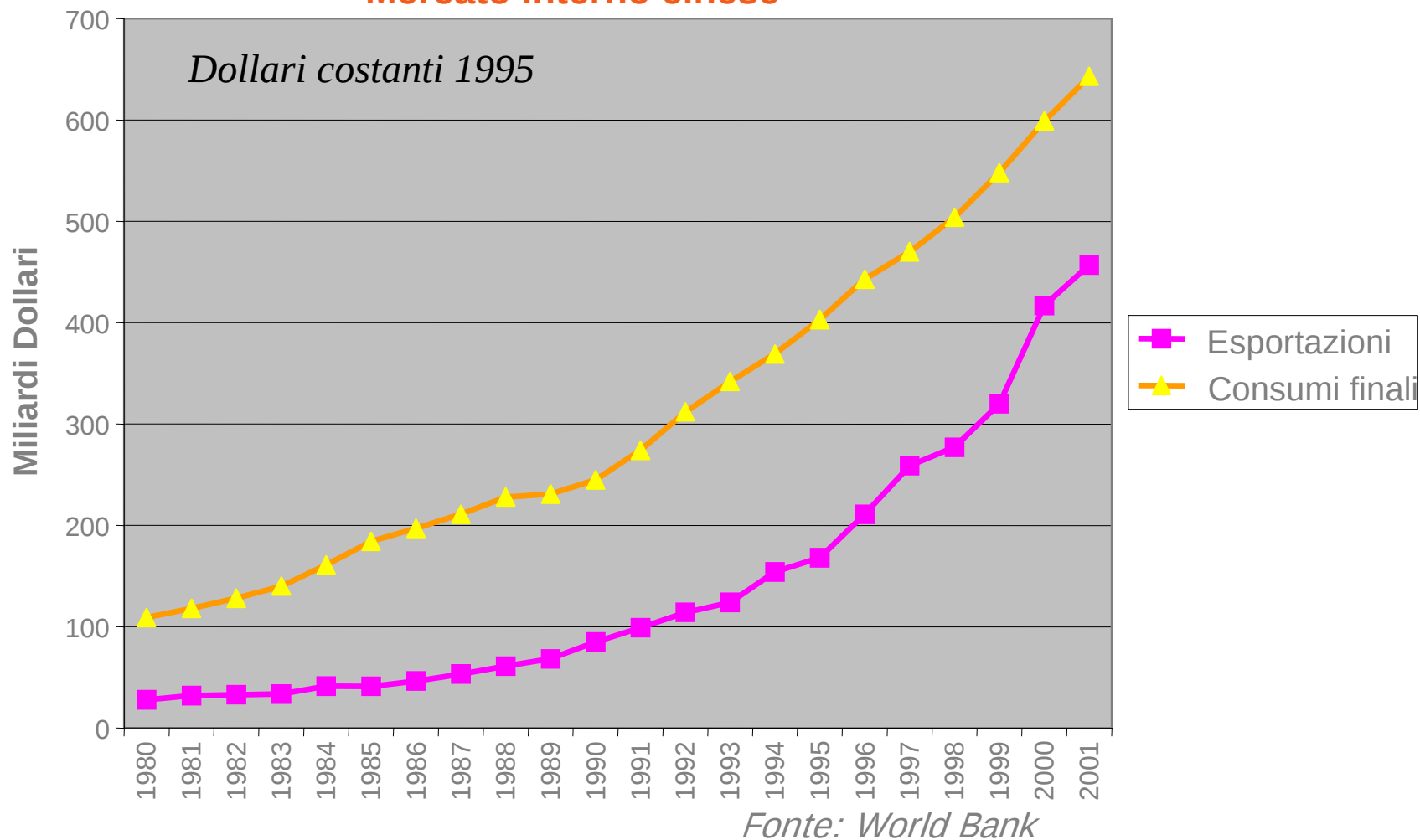
Modello di presidio del mercato	Logiche organizzative alla base del modello	Caratteristiche del modello	Mercati	Evoluzioni previste
Representativ e office (resident area manager)	- Presidio	- Svolge attività di supporto/assistenza rivolte a tutti gli interlocutori della catena della domanda (architetti, studi di progettazione, clienti finali) per: ▪ Promozione ▪ Prescrizione ▪ Progettazione - Collabora con distributori locali per: ▪ Trattativa commerciale ▪ Chiusura ordine ▪ Assistenza pre-post vendita - Dispone di ufficio - Fatturazione diretta da sede sulla distribuzione (grossisti e specialisti) - Ruolo di rappresentanza del brand sul territorio	▪ Dubai	
Distributore Esclusivo sul mercato ("partner" nel business)	- Presidio indiretto del mercato - Centrale l' "educazione" al business model iGuzzini - Modello adottato per Mercati caratterizzabili come "interessanti per opportunità" (ovvero mercati sui quali ci si propone di ottenere fatturato)	- Svolge attività rivolte a tutti gli interlocutori della catena della domanda (architetti, studi di progettazione, grandi utenze) per: ▪ Promozione ▪ Prescrizione ▪ Progettazione - Dispone di show-room - Coinvolto (a vari livelli, anche di investimento) nelle campagne pubblicitarie in accordo con l'Azienda	▪ Giappone ▪ Australia ▪ Taiwan ▪ Canada/Usa ▪ Ecc.	Da verificare se possono avere marche concorrenti
Distributore non esclusivo	- Presidio indiretto del mercato - Modello adottato per Mercati caratterizzabili come "Spot" (ovvero mercati sui quali ci si propone di ottenere fatturato)	- Rete di distributori orientati su aree territoriali specifiche - Possono disporre di show room - Promozione (if any) a cura Sede		Da verificare se possono avere marche concorrenti

➤ La più grande opportunità è oggi la conquista del mercato CINA



Fonte Ambrosetti

Mercato interno cinese



➤ Per la conquista del Mercato Cina



occorre una delocalizzazione produttiva



**Catena produttiva
in fase di studio**

AZIENDA



**Filiale
produttiva
in Cina**

➤ Perché scelgo un mercato?

- **INTERESSE di PRESIDIO del MERCATO**

- **Acquisizione Know how**
caso USA

- **OPPORTUNITA' di PENETRAZIONE**

- **Il mercato ha volumi interessanti**
caso Cina
 - **Il mercato ha un potenziale interessante**
caso India ?
 - **Si hanno prospettive di redditività** (almeno nel medio periodo)

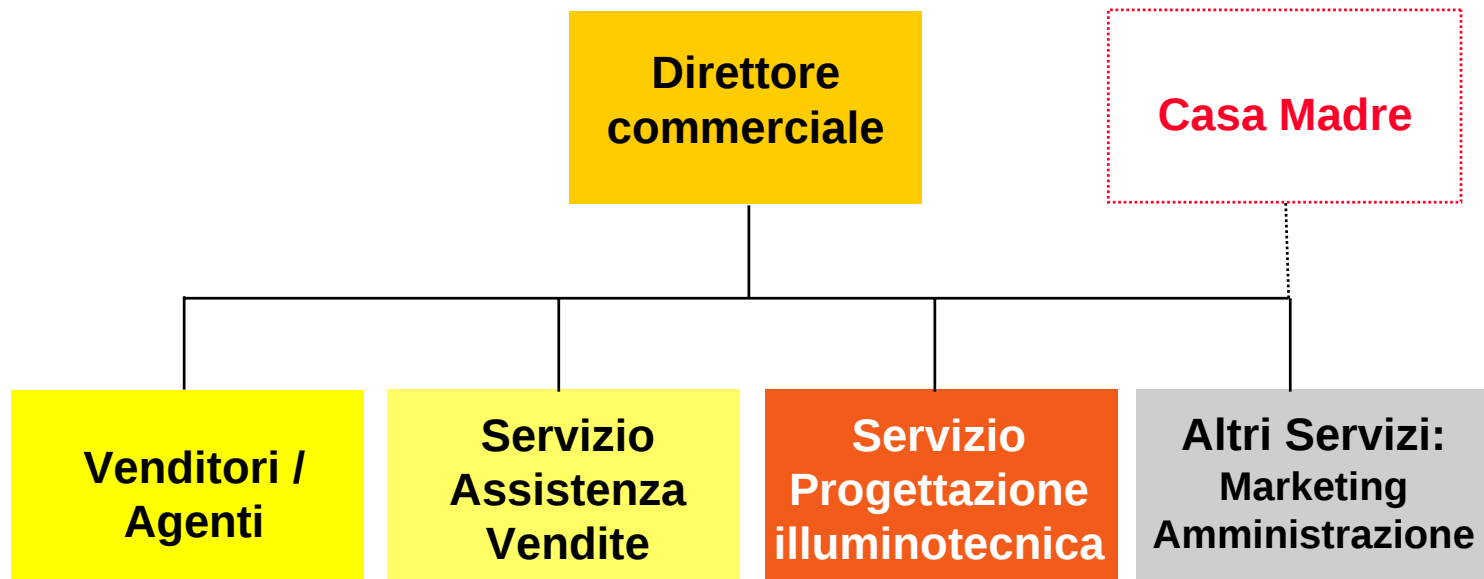
➤ Come ?

Si attua attraverso passaggi obbligatori

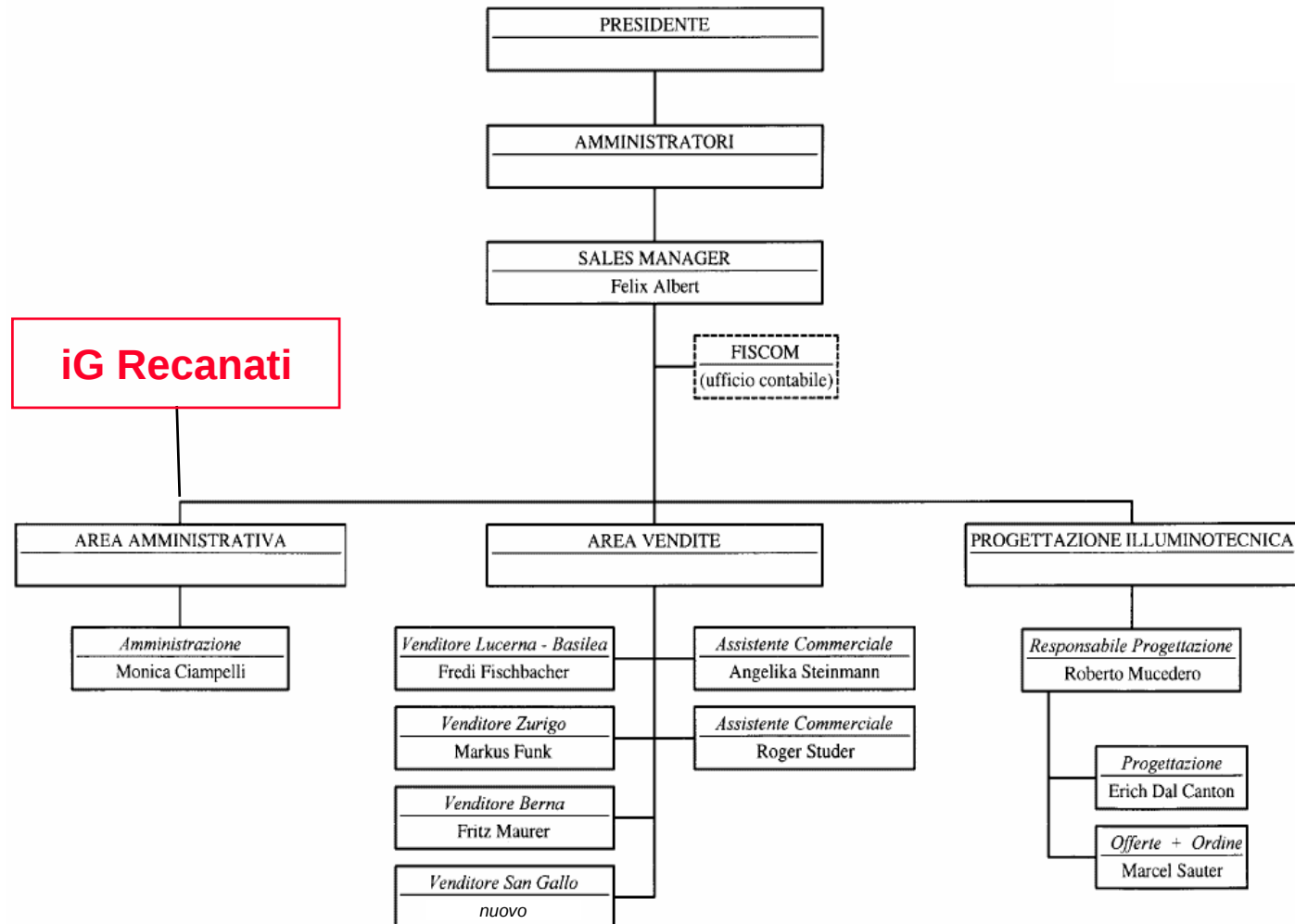
- Bisogna prima essere forti in casa
- Esplorazione dei mercati
- Approfondimento delle conoscenze del mercato
- Definizione delle priorità



➤ Mercati Europei: **assetto organizzativo**

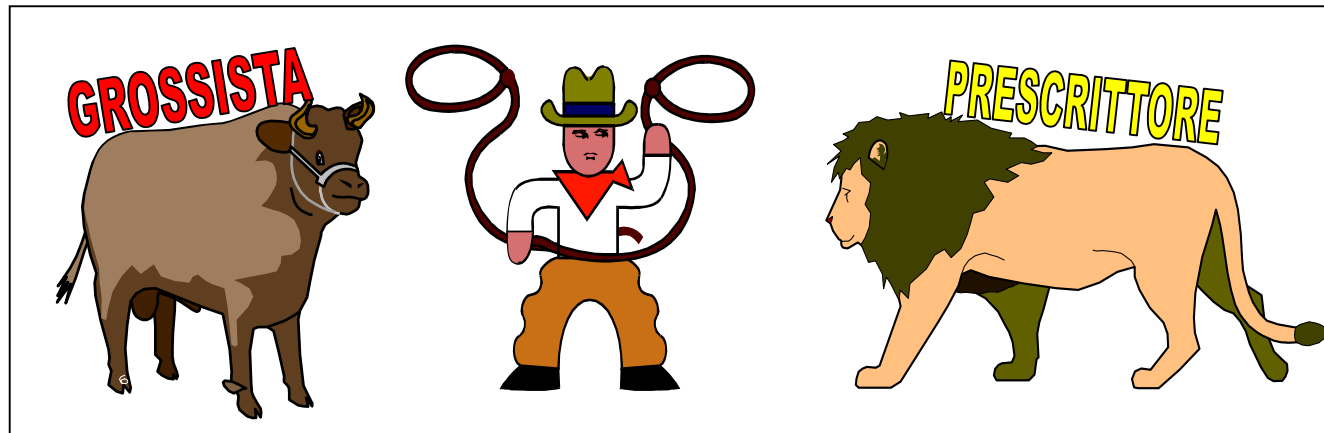


➤ **Mercati Europei: assetto organizzativo** (esempio iGuzz Schweiz)



➤ **Mercati Europei: assetto distributivo (casistiche)**

- Paesi con distribuzione molto diffusa e ancora molto importante (es: Paesi latini)
- Paesi in cui i distributori non svolgono alcuna azione attiva propositiva, ma fungono solamente da “banca” verso gli installatori (es: UK)
- Paesi in cui non operiamo con i distributori, ma li scavalchiamo lavorando in diretta con committente, prescrittore e installatore



- **Trasformazione da società internazionale operante fondamentalmente sui mercati Europei a Società multinazionale globale**
- **Estensione del modello di business iGuzzini Illuminazione ai principali mercati target, prioritariamente in quelli presidiati direttamente (ovvero con Filiali)**
- **Ricerca/sperimentazione/valutazione di nuovi modelli di sviluppo commerciale, prioritariamente per i Mercati non presidiati direttamente ma non solo, anche in una logica di revisione dell'attuale posizionamento dei prodotti sui vari mercati**
- **Ricerca/sperimentazione/valutazione di ulteriori occasioni di delocalizzazione dei servizi al mercato (promozione, prescrizione, customer service, logistica distributiva, assemblaggio, ecc.) per cogliere opportunità di specifici mercati**
- **Rafforzamento della cultura manageriale e professionale commerciale in un'ottica di definizione/adozione di modelli manageriali internazionali**

		Dati 2004		Fatt. 2005 iG	Attrattività del mercato	crescita PIL 2006	Mercato costruzioni	Q.d.M. aziende locali	Modello di presidio attuale	Valutazione prospettiva iG	Priorità
		Mercato totale - deco	Quota di mercato iG								
MERCATI CON PROGETTI LANCIATI											
1	Cina	2.608	0,00%	0,56	alta	9,2%			R.O. Pechino	ottimo	1°
2	Italia	540	17,01%	57,15	alta	1,5%	=	39,45%	diretto	buono	2°
3	Svizzera	250	1,21%	3,00	media	1,5%	=	59,73%	diretto	discreto	2°
4	Germania	961	0,93%	10,52	alta	1,2%	-	60,33%	diretto	buono	2°
5	Benelux	380	0,79%	3,56	media	2,01% B 2,0% NL	++	26,82%	diretto	buono	2°
6	Francia	502	2,00%	11,79	medio/alta	1,8%	+	12,55%	diretto	buono	2°
7	Norvegia	95	2,76%	2,38	bassa	3,0%	=	35,18%	diretto	discreto	2°
8	Danimarca	111	0,66%	0,86	bassa	2,3%	++	25,65%	diretto	sufficiente	2°
9	Russia	332	0,83%	3,04	medio/alta	6,0%			Filiale / Distributori	buono	2°
10	UK	1.139	2,53%	32,67	alta	2,8%	++	12,55%	diretto	buono	3°
11	Spagna + Portogallo	612	3,53%	24,91	alta	3,2% E 0,8% P	++	18,15%	diretto	buono	3°

Dati 2004		Fatt. 2005 iG	Attrattività del mercato	crescita PIL 2006	Mercato costruzioni	Q.d.M. aziende locali	Modello di presidio attuale	Valutazione prospettiva iG	Priorità
Mercato totale - deco	Quota di mercato iG								

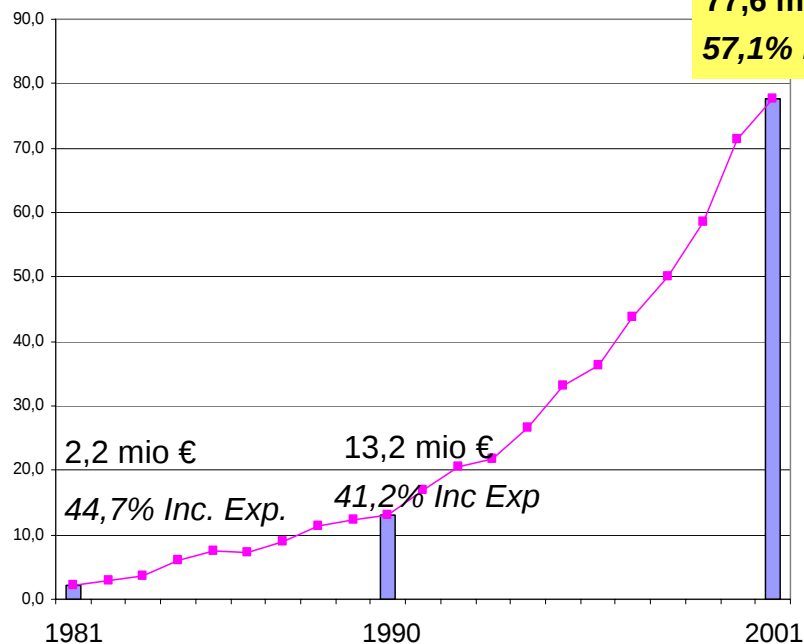
ATTIVITA' DELIBERATE NON AVVIATE

12	Singapore - SEA			0,86	media	5,0%			indiretto	discreto	3°
13	Dubai - MO			1,10	media	4,3%			indiretto	buono	3°

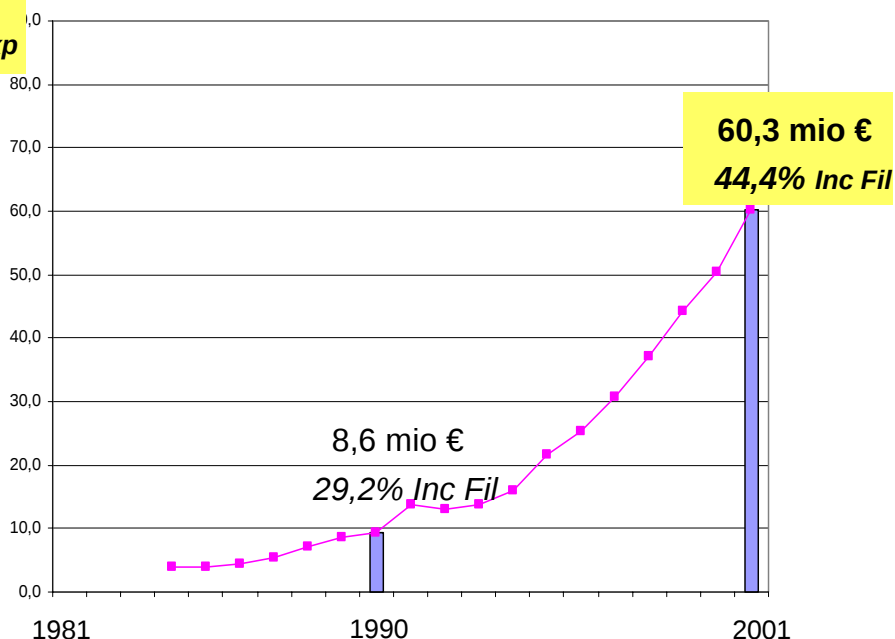
AREE DA VALUTARE

14	Altri Europa			4,19	media				Indiretto	buono	4°
15	Austria	168	1,00%	0,74	bassa	1,9%	++	34,13%	Indiretto	se si: discr. se no: insuf	4°
16	USA	6.351	0,01%	1,26	alta	3,2%			Indiretto	insufficiente	4°
17	Svezia	189	0,30%	0,45	media	3,0%	+++	24,80%	Indiretto	sufficiente	4°
18	Grecia	157	2,17%	1,84	media	3,4%		2,70%	Indiretto	discreto	4°
19	Finlandia	201	0,81%	1,01	media	3,5%	=	5,90%	Indiretto	discreto	4°
20	Giappone			0,57	medio/alta	2,2%			Indiretto	insufficiente	4°
21	Oceania			1,23	bassa	2,6%			Indiretto	sufficiente	4°
22	India	428	0,02%	0,13	media	6,8%			Indiretto	insufficiente	4°
	Resto del mondo	7.376	0,62%	6,08						sufficiente	
Totale Mondo		19.792	0,81%	169,36							

Estero



di cui Filiali



val in mio di €		1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Consolidato	Tot.	4,9	6,6	8,7	11,9	14,7	17,1	22,2	27,9	29,5	32,0	37,8	41,6	40,8	50,8	62,1	66,6	80,5	88,6	105,8	119,8	135,8
	Exp.	2,2	2,8	3,7	6,0	7,4	7,3	8,8	11,4	12,4	13,2	16,9	20,5	21,8	26,7	33,2	36,3	43,9	50,1	58,6	71,3	77,6
	Incid. % Exp	44,7%	43,3%	42,0%	50,9%	50,7%	42,9%	39,8%	40,9%	42,0%	41,2%	44,7%	49,3%	53,4%	52,6%	53,5%	54,5%	54,5%	56,5%	55,4%	59,5%	57,1%
	di cui Filiali				3,8	4,0	4,4	5,4	7,0	8,6	9,3	13,8	13,0	13,8	15,9	21,6	25,4	30,8	37,1	44,3	50,4	61,8