

NAVE IN MARE APERTO

Per un nuovo modello
di internazionalizzazione d'impresa



Marketing, vendite e nuova idea di Export

Valtero Canepa

18 Luglio 2023

Chi sono

Valtero Canepa
Responsabile Area Cina di Bracco Imaging
A Shanghai dal 2013

Coordinatore del Gruppo Sanita' della
Camera di Commercio Italiana in Cina



Il Gruppo Bracco

- 1.8 Miliardi di Euro di Fatturato di cui 1.6 nel mercato Imaging
- Produzione in Italia, Svizzera, Germania, USA, Canada, Cina
- R&D in Italia, Svizzera, UK, USA, Cina
- Presenza diretta nei maggiori mercati
- 50% del fatturato negli USA
- Cina secondo mercato (2022: 190 M Euro fatturato)

Il mio processo di internazionalizzazione in Bracco

- 1988-1993 Informatore Medico Scientifico in Liguria
- 1993-1998 Marketing Italia (Milano)
- 1998-2007 Global Marketing (Lugano, CH)
- 2008-2011 Country Manager Italia (Milano)
- 2011-2013 Global Marketing (Milano)
- Dal 2013 Head of China Region (Shanghai)

Le domande a cui cerchero' di rispondere oggi



Il mondo VUCA richiede un nuovo modello di internazionalizzazione?



Quale marketing?



Quali modalita' di vendita?



Quali persone e competenze?

Nuova idea di export?

Nuovo modello di
internazionalizzazione?

Internazionalizzazione

1. RICERCA E SELEZIONE DEL MERCATO
2. SCELTA/ADATTAMENTO DI PRODOTTI/SERVIZI
3. DEFINIZIONE DI OBIETTIVI CHIARI
4. SVILUPPO DI UNA STRATEGIA DI ESPORTAZIONE (PREZZO, CANALE, ETC)
5. VALUTAZIONE E GESTIONE DEI RISCHI
6. SUPPORTO GOVERNATIVO E INCENTIVI
7. COMPLIANCE ED ASPETTI LEGALI
8. MOSTRE ED ESPOSIZIONI COMMERCIALI
9. ORGANIZZAZIONE
10. SCELTA E FORMAZIONE DEL PERSONALE
11. PARTNER/DISTRIBUTORI LOCALI
12. IMMAGINE E MARCHIO
13. SUPPORTO CLIENTI
14. LOGISTICA E CATENA DI FORNITURA
15. MONITORAGGIO ED ADATTAMENTO CONTINUO

Conoscenza

Prodotti

Persone



VOLATILITY

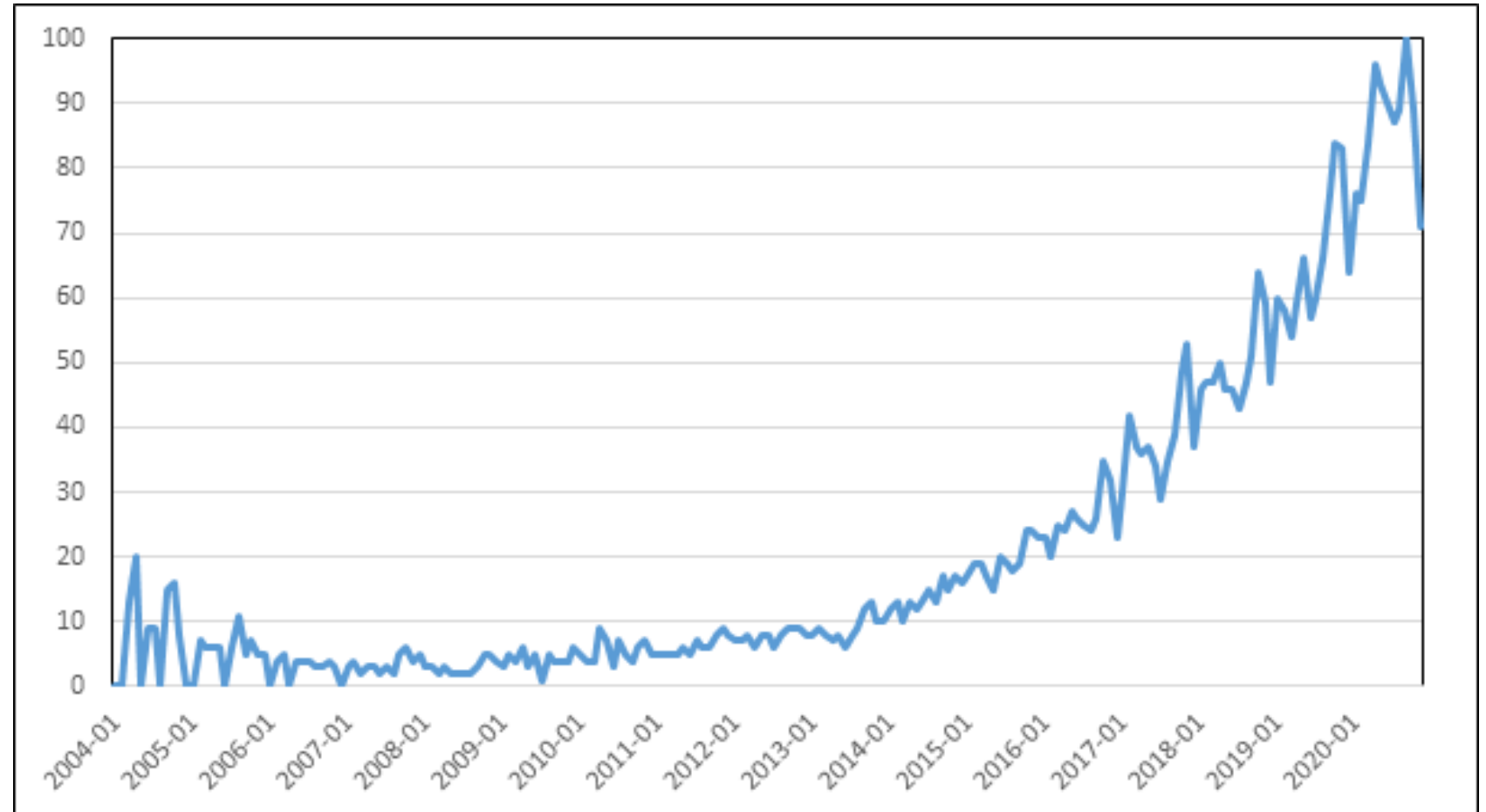
UNCERTAINTY

COMPLEXIVTY

AMBIGUITY

VUCA: un concetto davvero così nuovo?

Worldwide search interest in the term 'VUCA' during the time period January 2004 until October 2020



Citato la prima volta in un documento della scuola di Guerra dell'esercito USA nel 1987

Global Competition

Economic Shocks

Climate Change

Technology Tsunami

Cyber Attacks

V

Volatile

U

Uncertain

C

Complex

A

Ambiguous

Political Paralysis

Terrorism

Ukraine
war

COVID

A Colossal Collision of Change Forces

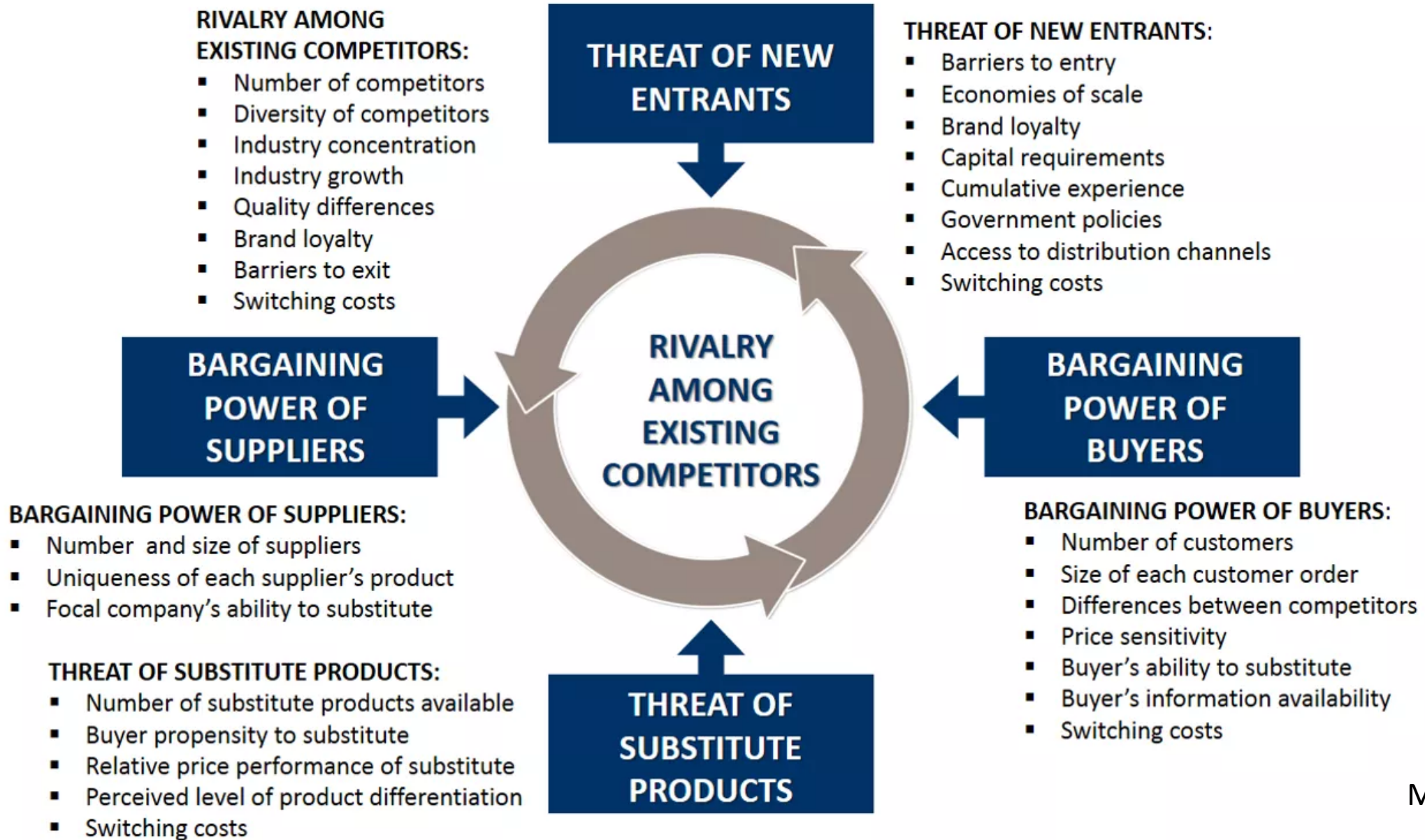
Disruptive Innovations

New Business Models

Shelf Life of Information

Trust, Loyalty, Confidence

Abbiamo bisogno di un nuovo modello?

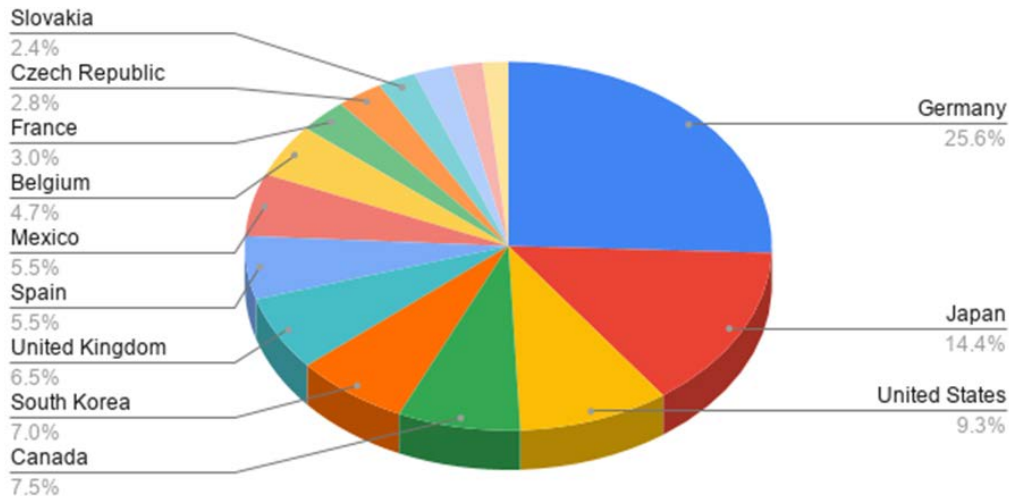


M. Porter, 1979

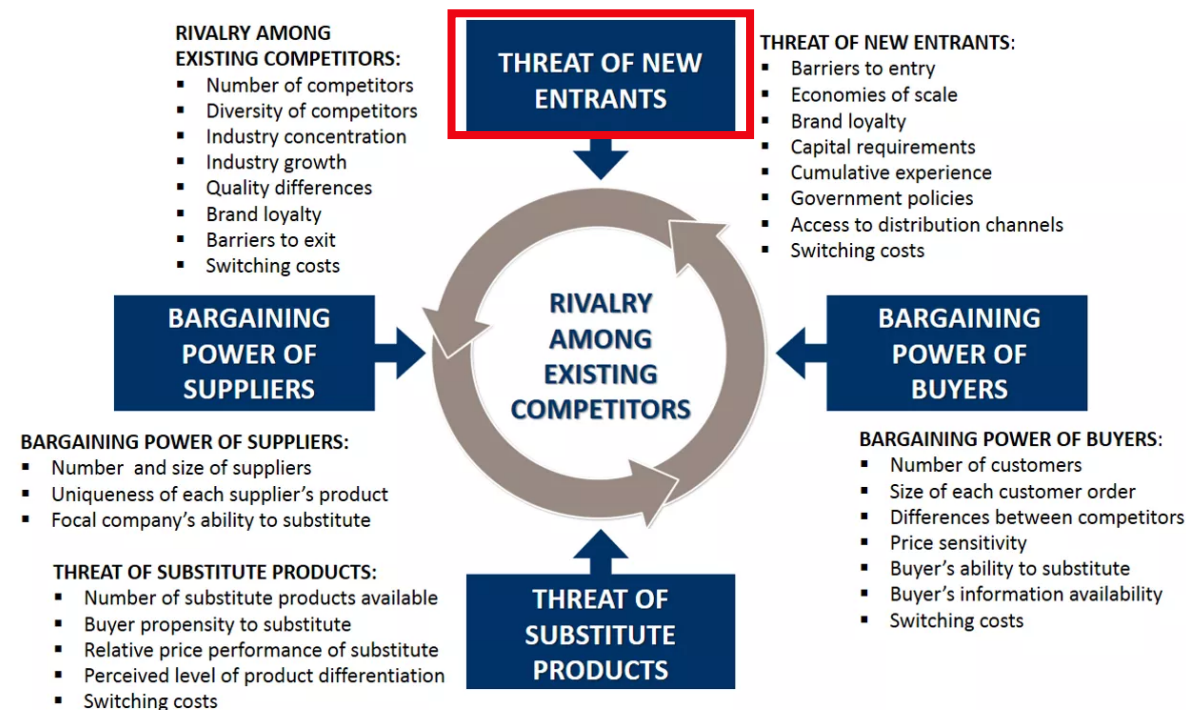
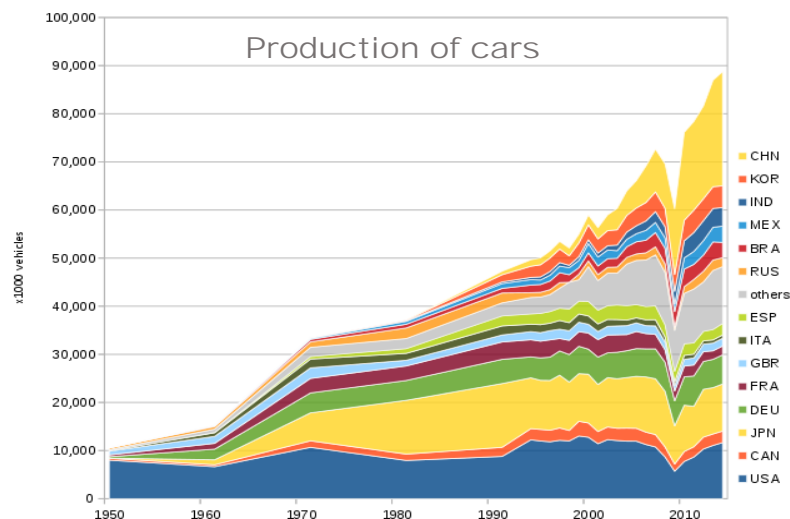
Non abbiamo bisogno di un nuovo modello,
ma abbiamo bisogno di diventare piu' bravi ad usare
quelli che abbiamo.

Il mondo e' VUCA. Ma e' davvero cosi' imprevedibile?

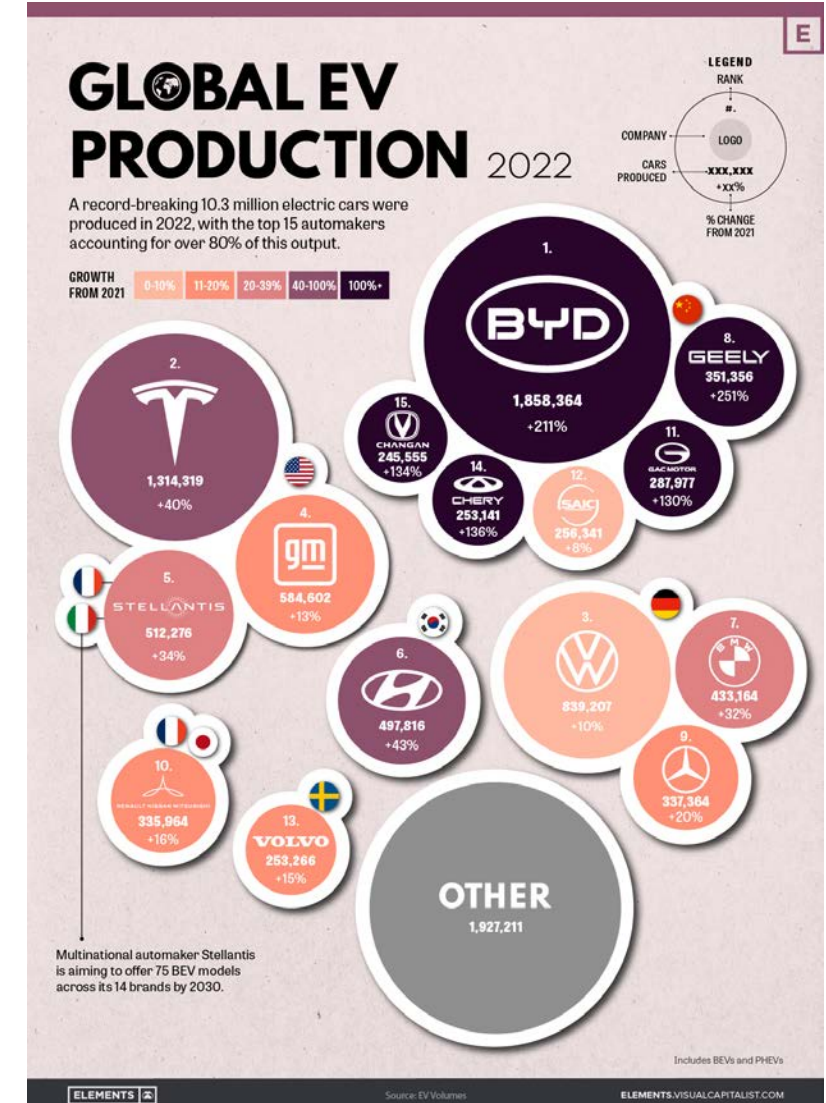
2020
Car Exports by Country



Nel 2023 la Cina e' diventata il primo paese esportatore di automobili (1.5 M, +76%). Secondo il Giappone, terza la Germania.



Il mondo e' VUCA. Ma e' davvero cosi' imprevedibile?



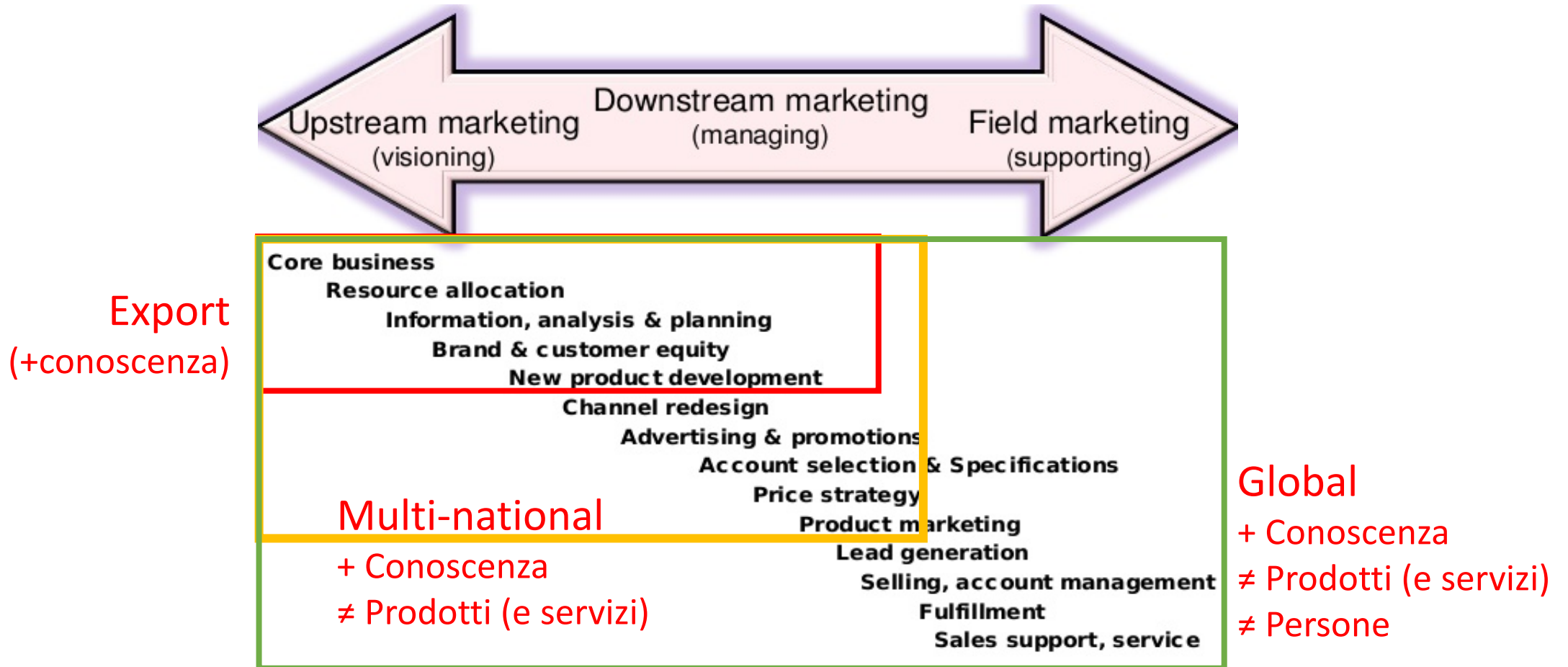
Come migliorare la nostra capacita' competitiva internazionale

+ Conoscenza
≠ Prodotti (e servizi)
≠ Persone

A solid blue background with a curved white border at the top.

Marketing

Marketing per i diversi livelli di internazionalizzazione



Prezzo: driver primario del posizionamento



INDISPENSABILE AL...RISPARMIO

Non è per essere pignolo, ma Mc-Gregor, per atavismo, al consumo ci guarda e non potrebbe essere altrimenti. Le cose le vede in funzione del risparmio e perciò per spostarsi gli è indispensabile la Lambretta J50. Lo serve, lo trasporta, elegante, maneggevole, sicura e soprattutto tanto... tanto economica.

Lambretta J50 INNOCENTI

Un vero motorscooter cui non serve la targa e che si guida anche a 14 anni e senza patente. 49,8 cc - 1,5 cv - 40 kmh - motore centrale monocilindrico Superlastic®. Prezzo L. 109.700 ff con rateazioni sino a 18 mesi. Un nuovo modello che si affianca alle splendide: Cento - J125 - 125li - 150li - 150 special - 175 tv.

PG 2/8 - 97/65

BASTANO **quattordici anni** PER GUIDARLA

**SENZA
targa
SENZA
patente**

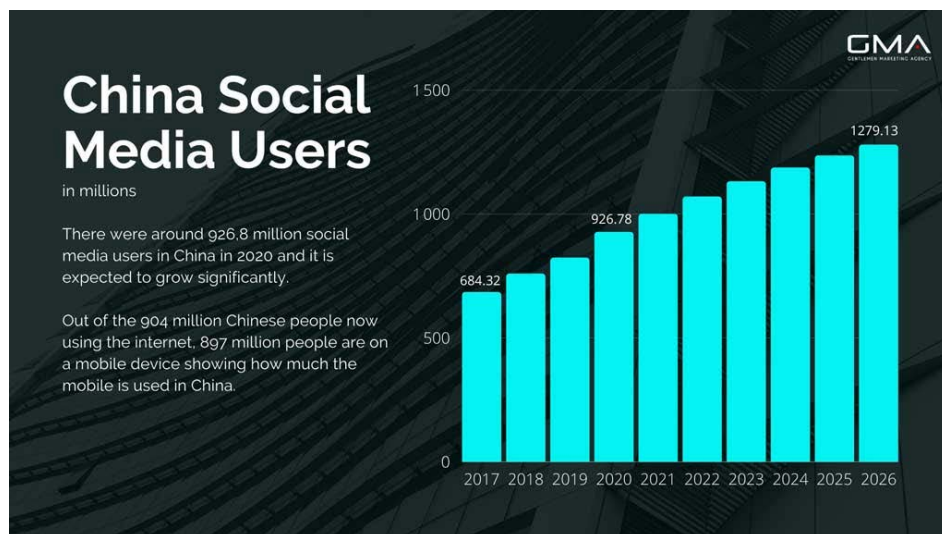


PREZZO: Lire 99.000 - 1.100.000

Vespa

Localizzazione della promozione: marketing digitale

- | | | |
|--|-----------------|-------------------|
| 🚫 Facebook | 🚫 Picasa | 🚫 Google Hangouts |
| 🚫 Twitter | 🚫 Clubhouse | 🚫 Hootsuite |
| 🚫 Instagram | 🚫 WordPress.com | 🚫 Badoo |
| 🚫 Pinterest | 🚫 Blogspot | 🚫 Disqus |
| 🚫 Snapchat | 🚫 Blogger | 🚫 Tinder |
| ⚠️ LinkedIn (restricted local version) | 🚫 Medium | 🚫 Github |
| 🚫 Quora | 🚫 Flickr | |
| 🚫 Tumblr | 🚫 SoundCloud | |



Localizzazione della comunicazione di marchio



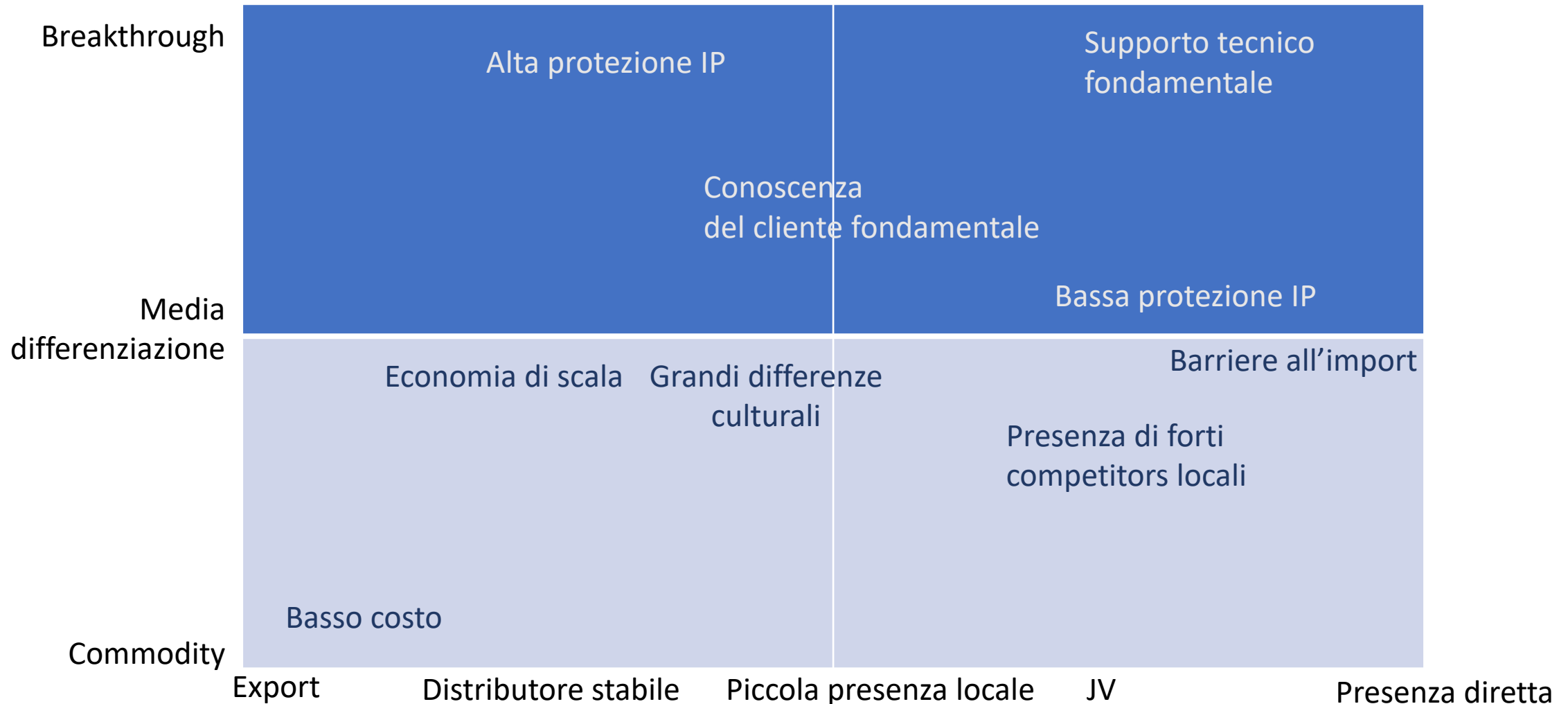
Localizzazione dei prodotti



Vendite

Verso l'estero o all'estero?

Vendite: quale tipo di presenza?



Aprire una filiale?

Pro	Contro
Maggiore conoscenza del mercato locale	Costo e tempo
Reclutamento di talenti locali	Leggi locali a volte difficili da interpretare
Processi di gestione S&M semplificati	Rischi di compliance
Migliore protezione dell'IP	Possibile handicap nazionalistico
Maggiore profitto	Rischi di mancato pagamento

Risorse umane

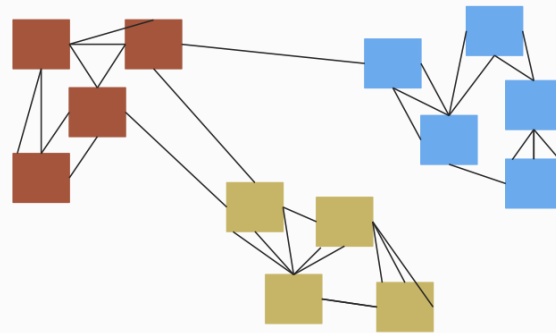
La qualita' e la differenziazione delle risorse umane sono ancora piu' fondamentali quando ci rivolgiamo ai mercati esteri

- Capacita' di analisi in presenza di scarse informazioni o informazioni non strutturate
- Apertura culturale
- Attitudine al rischio
- Resilienza

La capacita' di leggere il contesto culturale e' fondamentale

HIGH-CONTEXT CULTURES VS. LOW-CONTEXT CULTURES

HIGH-CONTEXT CULTURE

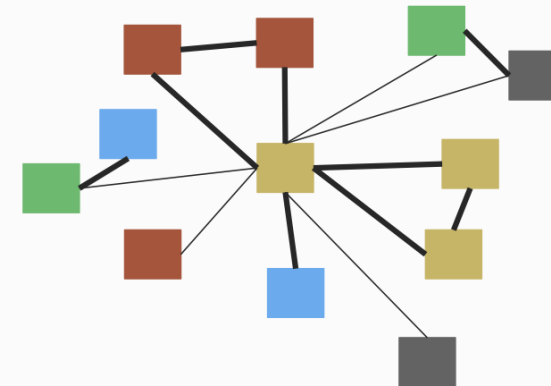


- Internalized understanding of what is communicated
- Long term relationships
- Knowledge is situational, relational
- Multiple cross-cutting ties and intersections with others

SOURCE: CULTURE AT WORK

J A N A

LOW-CONTEXT CULTURE

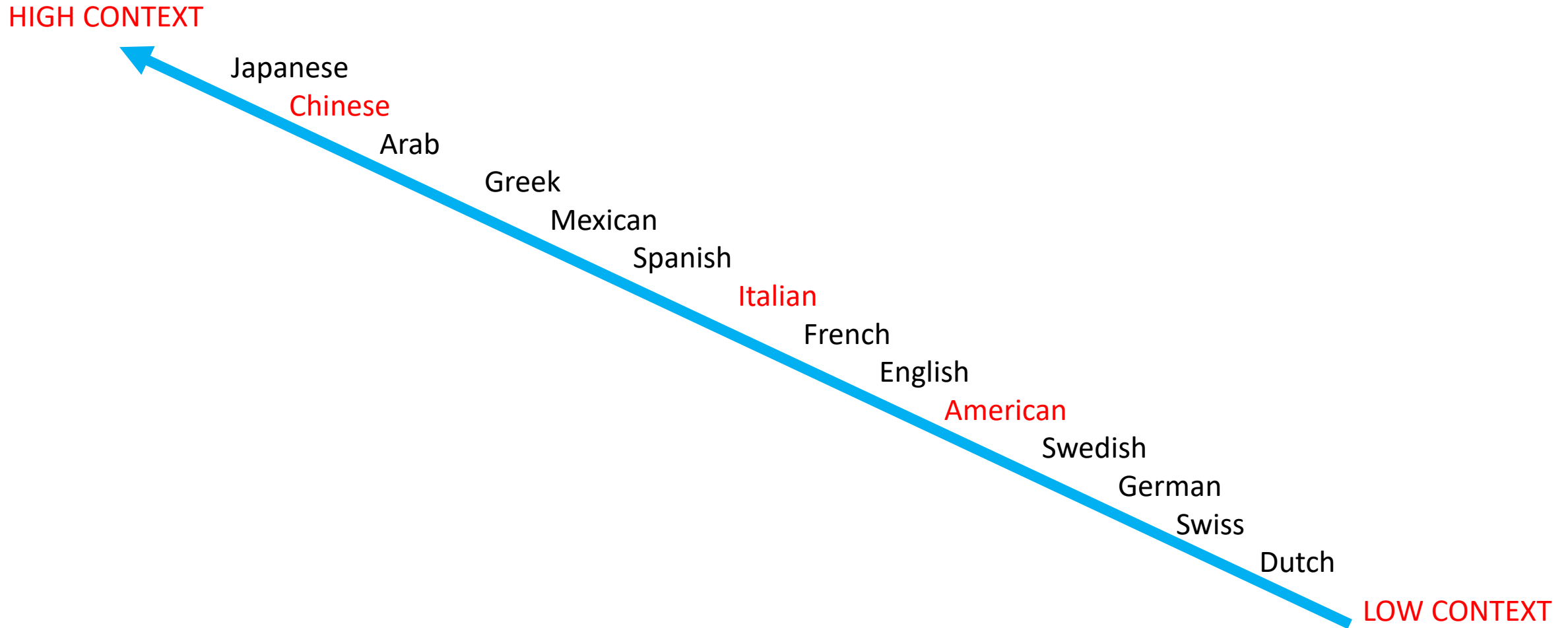


- Knowledge is public, external, accessible
- Short term interpersonal connections
- Knowledge is transferable
- Sequential separation of time, space, activities, and relationships

BLOG.JANA.COM

<https://www.flowjournal.org/2018/02/death-of-context/>

Le culture ad alto contesto culturale richiedono piu' intelligenza emotiva



La mia personale raccomandazione

Presidiate i vostri prodotti sul mercato, inviando sui mercati una persona corporate

Se decideste di mandare qualcuno in Cina, mandate quelli bravi, non gli unici disponibili a venire.

Perche' alcune aziende falliscono in Cina?



9
Low quality management

I miei contatti

- valtero.canepa@bracco.com
- <https://www.linkedin.com/in/valtero-canepa-76b9ba/>
- Wechat: [valterokang](#)