



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Construirea unei strategii directe către consumator, fără a vă alinia distribuitorii

Companiile folosesc din ce în ce mai mult tehnologiile digitale pentru a ocoli distribuitorii și pentru a încheia relații directe cu utilizatorii finali. Aceste relații pot crea noi canale de vânzare eficiente și mecanisme puternice de feedback sau pot debloca modele de afaceri complet noi. Dar riscă, de asemenea, să înstrăineze partenerii de lungă durată pe care companiile le au pentru activitățile lor de bază. Industria auto este un caz. Programul Pașaport Porsche permite consumatorilor să se aboneze printr-o aplicație telefonică la o gamă de vehicule, contra unei taxe lunare fixe. Porsche-ul ales este livrat în casa dvs. cu asigurare și întreținere, precum și mile nelimitate și flipuri către alte modele incluse. Dar dacă sunteți un dealer Porsche, cum vă place această idee? Considerăm acum că serviciile similare de abonament sunt oferite de Volvo, Lincoln, BMW și Mercedes, urmând să fie mai multe de urmărit. Aceste oferte directe către consumatori amenință viața foarte bună a dealerilor, care istoric au deținut relația cu clienții. Și mulți dealeri se împing înapoi. Asociația New Dealers Car din California a făcut lobby pentru o lege care impunea abonamentelor să treacă prin dealeri. Programul Volvo a stârnit atâtea critici încât dealerii au mobilizat legiuitorul statului Indiana pentru a scoate în afara modelului de afaceri.

Acesta nu este decât un exemplu de Catch-22 digital, dilema cu care se confruntă majoritatea producătorilor și companiilor de servicii atunci când creează noi canale de distribuție.



Școala Gimnazială
„Gheorghe Ștefan”
Lăvezeni



Asociația pentru
Inovare Socială



FUNDAȚIA CĂMINUL RHEMA



CENTRUL DE INSTRUIRE
UNIC



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Drept urmare, multe companii B2B rămân blocate într-un impas. Scriind în Sloan Management Review, profesorul din Boston College, Gerald Kane, a menționat că 87% dintre directorii chestionați au indicat că tehnologiile digitale își vor perturba industriile într-o măsură mare sau moderată. Totuși, mai puțin de jumătate au considerat că companiile lor fac destul pentru a rezolva această perturbare. Descoperim frecvent că echipele de conducere înțeleg potențialul unei strategii de distribuție reinventate; cu toate acestea, nu sunt clar despre cum să procedăm. Deși oportunitatea este convingătoare, la fel este și potențialul de a deranja partenerii de distribuție existenți și, prin urmare, de a deteriora activitatea principală. Partenerii de distribuție nemulțumiți pot riposta în moduri precum trecerea la rivali, favorizarea produselor concurente sau chiar lobby pentru remedieri legislative. Cum se pot poziționa companiile pentru viitor fără a-și pune în pericol activitatea curentă? Iată trei strategii pentru dezvoltarea abordărilor de distribuție digitală care reduc la minimum riscul:

Îmbrățișați Stealth În trecut, companiile care doresc să testeze noi modele de afaceri ar putea introduce în liniște o nouă geografie, fără contracte de distribuție restrictive, care le limitează capacitatea de a merge direct în geografiile lor tradiționale. Dar asta este mai greu de făcut în era digitală, deoarece clienții și partenerii de oriunde pot vedea cu ușurință ce faceți online. În mod alternativ, compania poate funcționa în mod sigur, vizând segmente de clienți care au fost deservite sau ignorate de distribuitorii tradiționali. Recent, Verizon a lansat liniștit un startup numit Visible, care oferă abonamente fără servicii de telefonie mobilă pentru o taxă forfetară de 40 de dolari și este disponibil numai pentru achiziționare prin intermediul unei aplicații. Acest model concurează în principal cu furnizori de marcă mică, de nivel scăzut și este posibil să nu fie văzut ca o amenințare directă de către rețeaua de distribuție masivă a Verizon a magazinelor de vânzări deținute de companie, parteneri și distribuitori autorizați care vând servicii cu marjă superioară.



Școala Gimnazială
"Strada 1 Mai"
Lăvezeni



AIS
Asociația pentru
Inovare Socială



FUNDAȚIA CĂMINĂ RHEMA



CU CENTRU DE
INSTRUIRE
UNIC
UNIC SPORTS



Uneori, un produs complet nou oferă punctul de intrare corect. Începând cu 2011, Mercedes a ales să dezvolte capacități de distribuție directă pentru vânzarea de biciclete electrice sub brandul său Smart. Strategia Mercedes își păstrează rețeaua de distribuție tradițională pentru principalele sale linii de vehicule, permițând în același timp companiei să dezvolte capabilitățile și infrastructura necesară pentru a sprijini o strategie de distribuție reinventată - vânzarea către consumatori, mai degrabă prin distribuții tradiționale.

Creați cârlige

Disponibilitatea partenerilor de distribuție de a riposta poate fi redusă la minimum dacă companiile sunt capabile să creeze cârlige care să constrângă și să reducă pârghia de negociere. Există multe modalități de a construi cârlige, inclusiv produse de pachet, monopolizarea unei categorii sau dezvoltarea de funcții care sunt indispensabile pentru un subset de clienți. De exemplu, Cree Inc. a făcut un splash atunci când a introdus becuri LED pentru consumatori la începutul anilor 2010. Timp de câțiva ani, compania a fost atât un lider cât și un produs în ceea ce privește caracteristicile produsului. Acest lucru a permis Cree să comande spațiu de raft semnificativ în Home Depot, construind simultan o afacere directă către consumator. În această perioadă, Home Depot a fost obligat să transporte produse Cree. Această strategie de distribuție dublă a rezonat atât cu consumatorii cât și cu investitorii - întrucât prețul acțiunilor Cree s-a triplat în perioada 2011 - 2013. În 2012, cu lansarea liniei de produse Surface, Microsoft a început să concureze direct cu producătorii și OEM-urile care au fost partenerii săi de distribuție de zeci de ani. Microsoft a putut face acest lucru în mare măsură datorită monopolizării pieței sistemelor de operare desktop. Partenerii tradiționali Microsoft, cum ar fi Acer, Lenovo, HP și Dell, erau deja conectați la Windows și nu aveau de ales decât să accepte strategia directă către consumator a Microsoft.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

De fapt, mulți dintre partenerii Microsoft, cel puțin public, au susținut Surface. În 2012, fondatorul Acer, Stan Stinh, a indicat că este de părere că Suprafața este destinată doar stimulării cererii de pe piață și că „odată ce scopul [a fost] realizat, Microsoft [va] oferi mai multe modele”. Astăzi, linia de produse Surface are o cotă mai mare decât o face Acer pe piața americană pentru computere personale.

Minimizarea durerii

Sprijinirea activității partenerilor din aval poate reduce, de asemenea, riscul de represalii.

Producătorul de echipamente grele, de exemplu, a introdus o platformă de gestionare a vehiculelor care oferă clienților informații despre utilizarea vehiculului, sănătatea și amplasarea vehiculului. Platforma este vândută direct clienților - eliminând frecvent partenerii din aval din procesul de vânzare. Totuși, în ultimă instanță, platforma beneficiază de parteneri, deoarece avertizează clienții atunci când trebuie să-și pună la dispoziție echipamentul de către acești parteneri locali - un flux cheie de venituri pentru distribuitorii Caterpillar.

UnitedHealth Group, unul dintre cei mai mari asigurători de sănătate din SUA, este pe punctul de a deveni cel mai mare angajator de medici din țară. Însă sub filiala sa Optum, UnitedHealth Group a urmărit o strategie agresivă de M&A pentru a-și construi capacitățile directe către consumatori, fiind în același timp grijă să nu deranjeze furnizorii de servicii medicale tradiționale.





De exemplu, Optum a continuat să accepte peste 80 de tipuri de asigurări de sănătate în toate facilitățile sale și a evitat să restricționeze clienții de asigurări din Statele Unite la furnizorii Optum. Strategia deliberată a Optum a atras atenția industriei, dar până în prezent a evitat acțiunile de represalii directe ale furnizorilor de servicii medicale deținute.

Digitalul reprezintă o oportunitate semnificativă pentru multe companii B2B, dar și un risc. Nerespectarea acțiunilor permite concurenților și noilor intrați, în timp ce acțiunea riscă represalii de la partenerii existenți. Pentru a rupe această impas, conducerea ar trebui să se alinieze imperativului de a acționa, a recunoaște riscurile acțiunii și a identifica strategia potrivită cu care să mergi mai departe. Partenerii tăi pe termen lung sunt mai susceptibili să stea lângă tine dacă văd că mișcarea directă către consumator nu este un act de agresiune, ci ca un plan de creștere.





PENTRU A CREȘTE, ÎNTREPRINDERILE SOCIALE TREBUIE JOCAT DUPA DINREGULILE AFACERILOR

Nu putem cere întreprinderilor sociale să aibă un impact mare dacă nu pot obține resursele de care au nevoie pentru a crește. În Marea Britanie, de exemplu, mai puțin de 10% din zecile de mii de întreprinderi sociale generează venituri de peste 1 milion de lire sterline. De ce este asta?

Unul dintre motive este că abordarea înfiorătoare și antreprenorială care caracterizează multe dintre aceste organizații începe să se descompună pe măsură ce trec pragul respectiv. Complexitatea normală a afacerilor se instalează. Directorii generali ai fondatorului își dau seama - sau nu reușesc să-și dea seama - că energia lor maniacală și devotamentul personal nu își pot duce întreprinderile până acum.

Iar aceste organizații se confruntă cu o problemă - sunt prea mici pentru a susține creșterea de care au nevoie și impactul pe care vor să-l aibă. Le lipsește informațiile despre clienți care ar ajuta la reglarea modelului lor de afaceri pentru a atrage mai mulți clienți. Planurile lor de afaceri trădează adesea o înțelegere greșită a modului în care scala generează profituri financiare.





Au nevoie de noi talente executive, perfuzii de capital și sisteme capabile să sprijine o organizație în expansiune.

Companiile cu scop lucrativ în aceeași situație se pot transforma într-o comunitate robustă de capital de risc, axată pe furnizarea de management, finanțare și strategie de care companiile inovatoare trebuie să crească rapid. Cu toate acestea, aceste resurse nu există pe piața întreprinderilor sociale, chiar dacă nevoia este în esență aceeași.

În speranța de a satisface această nevoie, firma mea, Bain & Company și alți șase parteneri au fondat Social Business Trust (SBT) în Marea Britanie. Este un exemplu de organizație care încearcă să răspundă acestei provocări de scară, oferind expertiză de top, în natură și capital de lucru pentru întreprinderi sociale promițătoare. Alții includ The Private Equity Foundation și Acumen Fund. Toate aceste organizații încearcă să umple un gol critic pentru antreprenorii sociali.

De când și-a început activitatea în decembrie 2010, SBT a investit în cinci întreprinderi sociale, care și-au mărit colectiv veniturile cu 77%. Obiectivul pentru următorii cinci ani este o creștere de 300%. Unele dintre aceste întreprinderi erau deja peste valoarea de 1 milion de lire sterline, în timp ce altele sunt startup-uri care au trecut de atunci. Aproximativ 100.000 de persoane au beneficiat direct sau indirect de serviciile acestor organizații, iar acest număr va crește la un milion în cinci ani.

De exemplu, London Early Years Foundation (LEYF) conduce 24 de școli de creșă într-o mână de orașe din Londra, oferind părinților cu venituri mai mici îngrijirea de înaltă calitate a copilului. Planul inițial de creștere al LEYF a fost francizarea modelului său de succes la nivel național. După o analiză atentă a pieței, organizația a decis să crească mai întâi în Londra, o piață care poate susține cu ușurință o extindere de patru ori a impactului său social asupra copiilor mici.





Rețeaua Challenge, o altă organizație din portofoliul SBT, a fost fondată în 2009 ca răspuns la eforturile guvernului britanic de a angaja tineri de 16 ani în serviciul național. În ciuda sprijinului guvernului național, analiza a arătat din nou că planurile de creștere la nivel național s-ar dovedi o modalitate costisitoare de a livra programe locale. Provocarea este acum concentrată pe creșterea abilității sale prin densitate și scară locală pe piețele țintă specifice, o abordare mai profitabilă. După ce a început de la zero în urmă cu trei ani, provocarea va înregistra venituri de peste 20-30 milioane de lire sterline în următorii câțiva ani.

Întreprinderea socială provine dintr-o dorință de a face lumea un loc mai bun. Dar dacă vrem să facă acest lucru la o scară semnificativă, este timpul să recunoaștem că întreprinderile sociale își câștigă dreptul de a face afaceri în același mod în care întreprinderile private o fac: prin a servi nevoile clienților mai bine decât concurența lor.

Acest lucru înseamnă, de asemenea, că piața trebuie să creeze și să ofere o serie de servicii financiare și în natură pentru a ajuta întreprinderile sociale să se extindă. În fazele incipiente (venituri între 0 și 5 milioane de lire sterline), acest sprijin va proveni din sprijinul și subvențiile profesionale în natură. În etapele ulterioare (5 milioane de lire sterline), acesta poate proveni din datorii și alte forme de finanțare. (Și există o altă provocare: există prea puține organizații care au o scară de finanțare pentru a răspunde cererii latente pentru a dezvolta industria întreprinderilor sociale.)

La fel cum întreprinderile sociale au nevoie de o rețea reală de susținere a capitalului de risc, au nevoie și de un sprijin profesional real. Este admirabil să acordeți 10% în plus pentru munca profesională după ce ați terminat cu slujba de zi. Dar întreprinderea socială nu își va atinge ambițiile de creștere dacă este dependentă de voința bună și de timpul liber. Aceste întreprinderi au nevoie de talent de afaceri de top, care lucrează cu normă întreagă în sarcină, fie în rol executiv, ca furnizor de servicii profesionale sau ca furnizor.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Pentru a atrage un astfel de talent către companiile lor de portofoliu, investitorii precum SBT trebuie să aplice discipline normale de investiții: aleg modelele de afaceri câștigătoare dintre mii de întreprinderi sociale; oferă o ieșire care îi răsplătește pe directorii de afaceri antreprenori pentru eforturile lor; și construiește afaceri ale căror modele pot finanța creșterea sau pot plăti datoriile. Pe scurt, acestea trebuie să aplice regulile normale ale afacerilor întreprinderii sociale. Cu o singură excepție: în loc să beneficieze de acționari, dividendele și câștigul de capital vor fi reinvestite pentru a oferi mai multe beneficii societății.





Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020

Axa prioritară 4: Incluziunea socială și combaterea sărăciei

Apelul pentru proiecte POCU/18/4/4.1: Dezvoltare Locală integrată (DLI 360 grade) în comunitățile marginalizate în care există populație aparținând minorității rome – Regiuni mai puțin dezvoltate

Titlul proiectului "Măsuri integrate pentru combaterea sărăciei și a marginalizării în Livezeni"

Contract: POCU/18/4/1/103008

Șapte reguli de distribuție internațională

O corporație consacrată care caută noi piețe internaționale face o incursiune pe o piață emergentă, limitându-și cu atenție expunerea prin numirea unui distribuitor local independent. La început, vânzările decolează, veniturile cresc plăcut, iar intrarea este lăudată ca o mișcare inteligentă. Însă, după un timp, stagnarea intră și platoul de vânzări. Alarmați, managerii multinaționale încearcă să descopere ce s-a întâmplat. În scurt timp, se bazează pe ceea ce ei consideră a fi principalul obstacol în calea creșterii susținute: distribuitorul local care a dat compania la început de zbor a rămas fără idei și acum este subperformant.

Acest model se repetă din nou și din nou, pe măsură ce multinaționalele se extind pe noi piețe din țările în curs de dezvoltare. De-a lungul timpului, directorii unei corporații decid că organizația de distribuție nu funcționează așa cum și-ar dori. Se grăbesc și fac schimbări majore, în unele cazuri cumpărând distribuitorul local sau, mai des, obținând drepturile de distribuție și începând propria filială. În ambele cazuri, este dezordonat. O tranziție de la vânzările indirecte la cele directe este de obicei costisitoare și perturbatoare.





De asemenea, poate crea noi probleme care ies la suprafață doar pe termen lung: directorii pot descoperi câțiva ani mai târziu că au plecat prea departe pentru a corecta o serie de situații de genul acesta, înstrăinând multinaționalul cu o rețea densă și ineficientă de distribuitori naționali.

Frustrările sunt rezumate de CEO-ul unei mari companii chimice de specialitate din SUA: „La final, facem întotdeauna o treabă mai bună cu filialele proprii: vânzările se îmbunătățesc și avem un control mai mare asupra afacerii. Dar mai avem nevoie de distribuitori locali pentru intrare și tot căutăm strategii care să ne poată trece prin tranziții fără bătălii asupra controlului și performanței. ”

Am examinat acest model de dezechilibru și de corecție într-un studiu pe teren de doi ani pe opt corporații din sectoarele de consum, industrie și servicii. Aceste companii au intrat în aproape 250 de noi piețe de țară și m-am uitat la strategiile lor internaționale de distribuție pe aceste piețe. Cercetările au arătat că evitarea modelului de slabă performanță și corecție însemna acceptarea faptului că, în cele mai multe cazuri, problema nu era la fel de simplă ca distribuitorul să fie prost gestionat. Am aflat că o corporație ar putea evita acest scenariu supravegheând strategia de marketing din start. Mai jos, voi analiza ce se întâmplă cu majoritatea aranjamentelor de distribuție în țările în curs de dezvoltare și apoi voi prezenta șapte linii directoare pentru a rezolva problemele potențiale. Pe termen lung, multinaționalele vin să vadă că are sens să continuăm colaborarea cu distribuitori locali independenți care se ocupă de vânzări și de un sistem de distribuție, chiar și după ce companiile internaționale au preluat controlul strategiei de marketing și al conturilor majore la nivel mondial.





Ce merge greșit și de ce

Majoritatea multinaționalelor se potrivesc cu o strategie pasivă pentru penetrarea piețelor din țările emergente printr-o serie de acțiuni neplanificate pentru a revigora vânzările. Pe măsură ce modelul recurge cu intrări pe piețele ulterioare, această abordare, supranumită „strategia capului de plajă”, devine politica oficială în multe organizații.

La suprafață, strategia are un anumit sens. Multinaționalele încep de la zero în vânzări și distribuție atunci când intră pe noi piețe. Deoarece piețele sunt reglementate la nivel național și dominate de rețele de intermediari locali, corporațiile trebuie să se asocieze cu distribuitorii locali pentru a beneficia de expertiza lor unică și de cunoașterea propriilor piețe. Multinaționalele știu că, singure, nu pot stăpâni practicile de afaceri locale, nu pot îndeplini cerințele de reglementare, nu pot angaja și gestiona personal local sau pot câștiga prezentări pentru potențiali clienți.

În același timp, multinaționalele doresc să reducă la minimum riscul. Acestea fac acest lucru angajând distribuitori locali și investind foarte puțin în întreprindere. Astfel, companiile cedează controlul deciziilor de marketing strategice partenerilor locali, mult mai mult control decât ar ceda pe piețele interne. Cu toate acestea, după cum subliniază directorul general al companiei chimice, până în prezent multe companii multinaționale și-au dorit până la urmă să își controleze propriile operațiuni prin intermediul unor filiale deținute direct; ei caută economiile de scară și control obținute pe o rețea globală de operațiuni de marketing. Pentru multe companii multinaționale, este o concluzie anterioară că distribuitorii locali au fost doar vehicule de intrare pe piață, parteneri temporari incapabili să susțină creșterea pe termen lung. (Pentru o discuție despre perspectivele pe termen lung ale distribuitorilor, consultați bara laterală „Există un viitor pentru distribuitorii locali?”)





Cu toate acestea, majoritatea managerilor nu recunosc acest lucru. În schimb, ei găsesc vina în modul în care distribuitorii locali își desfășoară afacerile. Dacă întrebi managerii multinaționalelor ce se întâmplă de obicei, veți auzi unul dintre cele trei lucruri și uneori le veți auzi pe toate. „Distribuitorul nu știa cum să crească piața.” În multe cazuri, distribuitorii obțin o creștere inițială a vânzărilor prin „culegerea fructelor cu un nivel scăzut” - făcând vânzări ușoare ale produselor de bază dovedite ale multinaționale către clienții existenți ai distribuitorilor. Când provocarea de business se schimbă la introducerea de produse suplimentare sau penetrarea unor segmente de piață în care distribuitorii nu sunt stabiliți, corporațiile spun că distribuitorii nu au abilitățile necesare. „Distribuitorii nu au investit în creșterea afacerilor.” La început, corporațiile acordă deseori distribuitorilor exclusivitate națională pentru a încuraja investițiile. În plus, corporațiile și distribuitorii locali negociază uneori contracte care să prevadă niveluri minime de investiții de marketing de către distribuitori. Cu toate acestea, managerii multinaționali încă nu cred că distribuitorii investesc suficient. „Distribuitorul nu a fost suficient de ambițios.” În unele cazuri, managerii multinaționalelor atribuie platoul de vânzări unei lipse de acțiuni din partea organizațiilor de distribuție, care pe piețele emergente tind să fie deținute în mod privat. Pentru a parafraza mulți manageri, „Distribuitorul tipic nu caută dominația pieței, ci o afacere stabilă și medie, care să o facă bogată, dar nu este prea mare pentru a controla personal”. În mod previzibil, partenerii locali au adesea propriile lor idei despre motivul pentru care relațiile nu reușesc pe termen lung: „Nu ne-au oferit suficient sprijin pentru creșterea afacerii”. „Se așteptau la imposibil”. „Politica companiei lor a fost prea complicată.” Si așa mai departe.

Punctul de deget reciproc trece cu vederea un punct care pare evident, deoarece aceleași teme apar în mod repetat: nici o parte - multinațională și nici distribuitorul - nu investesc suficient în marketing strategic sau în dezvoltarea de afaceri agresive pe aceste piețe mai puțin dezvoltate.





Poate fi inteligent pentru corporații să minimizeze riscul atunci când intră pe piețe, dar o lipsă ulterioară a investițiilor și a atenției manageriale poate afecta serios performanța.

Desigur, multinaționalele nu intenționează să neglijeze aceste piețe. Ceea ce este necesar se schimbă întotdeauna în timpul și după intrarea pe piață, dar companiile nu își ajustează angajamentele în consecință. Pe măsură ce o afacere crește pe o piață internațională, strategia de marketing evoluează și fiecare fază secvențială necesită resurse de management specifice sarcinii, abilități diferite și investiții financiare. La început, cerințele sunt foarte diferite de cele trei-cinci ani mai târziu. Linia de produse a companiei multinaționale și afacerea distribuitorului se potrivesc cel mai bine la punctul de intrare pe piață. Pe măsură ce trece timpul, potrivirea se deteriorează. Distribuitorul poate fi mai puțin capabil să producă creștere, deoarece afacerea se îndepărtează de baza sa de clienți de bază.

Cu toate acestea, cred că există modalități prin care distribuitorii locali pot continua să contribuie după intrarea pe piață; motivele economice pentru existența distribuitorilor nu dispar după înființarea filialelor. Cheia soluționării problemelor distribuției internaționale în țările în curs de dezvoltare este recunoașterea faptului că fazele sunt previzibile și că multinaționalele pot planifica pentru ele din start, într-un mod care este mai puțin perturbator și costisitor decât strategia condusă de plajă. (Consultați expoziția „Gestionarea parteneriatului multinațional - distribuitor”).

Gestionarea parteneriatului multinațional - distribuitor Urmărim două corporații multinaționale ipotetice (MNC) pe măsură ce intră pe noi piețe din țările în curs de dezvoltare. Piețele și țările sunt comparabile, dar MNC1 urmează o strategie de cap de plajă, reacționând la problemele pe măsură ce apar. Această strategie culminează cu o perturbare gravă a afacerii. În schimb, MNC2 păstrează controlul strategiei de marketing de la bun început și anticipează schimbările.





Gestionarea ciclului de viață al distribuitorului internațional

Multinaționalele pe care le-am studiat au făcut compromisuri printre trei obiective demne: dorința de a controla extinderea afacerii la nivel strategic; parteneriat cu distribuitori locali, cel puțin pentru primii ani, pentru a beneficia de expertiza localnicilor; și minimizarea costurilor și riscurilor în aceste noi proiecte.

Toate acestea sunt obiective bune, dar găsirea echilibrului corect între ele în orice moment este dificil. La începutul intrării pe piață, parteneriatele cu distribuitorii locali au sens: distribuitorii cunosc caracteristicile distinctive ale piețelor lor, iar majoritatea clienților preferă să facă afaceri cu partenerii locali. Modificările din fazele ulterioare ale intrării pe piață, inclusiv o posibilă trecere la distribuția controlată direct, sunt de obicei mișcări corective pentru redresarea dezechilibrelor apărute în fazele inițiale și multe dintre aceste modificări duc la dezechilibre noi. Următoarele orientări pot ajuta directorii multinaționale să anticipeze și să corecteze potențialele probleme.

1. Selectați distribuitori. Nu-i lăsați să vă selecteze. O incursiune pe o nouă piață internațională ar trebui să fie rezultatul unei decizii strategice bazate pe o evaluare obiectivă a pieței. Dar nu așa se întâmplă de obicei. La aproape fiecare companie pe care am studiat-o, mișcările inițiale în noile țări au avut loc ca reacție la propunerile potențialilor distribuitori.

2. Căutați distribuitori capabili să dezvolte piețe, mai degrabă decât cei cu câteva contacte evidente cu clienții. Alegerea distribuitorilor și a termenilor relațiilor ar trebui să servească obiectivelor pe termen lung ale multinaționale. „Cel mai evident distribuitor nu este neapărat cel mai bun partener pe termen lung”, spune un executiv Loctite. La fel ca majoritatea companiilor care se extind pe





plan internațional, Loctite obișnuia să caute parteneri cu cea mai bună „potrivire a pieței”, ceea ce înseamnă cele care servesc deja potențiale clienți majori cu linii de produse similare. Dar, spune executivul, „apropierea pieței potrivite poate fi o răspundere, precum și un activ, deoarece distribuitorii reprezintă status quo-ul pieței, iar noi vindem o tehnologie de înlocuire și încercăm să schimbăm piața.”

3. Tratează distribuitorii locali ca parteneri pe termen lung, nu ca vehicule temporare de intrare pe piață. Structurați relațiile astfel încât distribuitorii să devină parteneri de marketing dispuși să investească în dezvoltarea pieței pe termen lung. O modalitate tradițională de a face acest lucru este de a acorda exclusivitate națională unui distribuitor, deși un astfel de acord poate deveni improductiv dacă apar conflicte de interese odată cu stabilirea intrării. O soluție mai eficientă este crearea unui acord cu stimulente puternice pentru obiective adecvate, cum ar fi achiziția de clienți sau vânzările de produse noi. La urma urmei, distribuitorul local este brațul de marketing de facto al multinaționalei din țara sa.

4. Susțineți intrarea pe piață prin angajarea de bani, manageri și idei de marketing dovedite. Pentru a menține controlul strategic, multinaționalele trebuie să angajeze resurse corporative adecvate. Acest lucru este valabil mai ales în timpul intrării pe piață, când corporațiile sunt cel puțin sigure cu privire la perspectivele lor în țările noi.

5. De la început, mențineți controlul asupra strategiei de marketing. Un distribuitor independent ar trebui să i se permită să adapteze strategia unei multinaționale la condițiile locale. Însă multinaționalele ar trebui să convoace și să conducă ședințe de planificare și să exercite autoritatea despre ce produse să vândă, cum să le poziționeze și să facă buget. Dacă corporațiile asigură un leadership solid pentru marketing, acestea vor fi în măsură să exploateze întregul potențial al unei rețele de marketing global.





7. Creează legături între distribuitorii naționali cât mai curând. Deși accentul principal al unei multinaționale după intrarea într-o nouă țară este stabilirea unei baze de clienți acolo, compania ar trebui să creeze legături între distribuitorii săi cât mai curând posibil. Linkurile pot lua forma unui birou corporativ regional sau a unei rețele independente, cum ar fi un consiliu distribuitor. Transferul de idei pe piețele locale poate îmbunătăți performanța și poate duce la o mai mare consecvență în executarea strategiilor internaționale.

