

- Iran -

Opportunità e Comportamenti

La seguente guida è stata predisposta con dati verificati con cura. Tuttavia, ICE Teheran non si assume alcuna responsabilità per eventuali danni derivanti dall'utilizzo delle informazioni e valutazioni fornite.

Indice

	Pagina
L'Iran	3
Nel 2008 – L'Iran	4
L'Iran puo' rappresentare (base di produzione, mercato, sede di ufficio di rappresentanza)	5
L'Iran quale base di produzione o di subfornitura	6
Casi di successo	7-8
L'Iran come mercato per i costruttori di macchinario e di beni di investimento	9
Forme alternative di presenza commerciale	10
Come scegliere un importatore/distributore esclusivo in Iran	11
Le cautele nella scelta dell'importatore/distributore esclusivo in Iran	12
Ulteriori attivita' nei rapporti con l'agente	13
Il rapporto produttore-distributore	14
Un ufficio regionale nel Golfo	14
Testimoni "Influencers" "Opinion Leaders"	15

L'IRAN

Abitanti: circa 70 milioni, reddito medio 3.290 dollari annui, ma solo 400 – 500 mila abitanti con oltre 2000 dollari al mese (stima). Il 67% degli abitanti e' sotto i 25 anni.

Distribuzione del reddito: a struttura piramidale, il reddito cresce mediamente del 6% all'anno.

Struttura economica: Paese petrolifero. L'80% circa degli incassi in valuta e' dovuto a ricavi per esportazioni di energia. Nel 2008 le esportazioni petrolifere hanno raggiunto 82,1 miliardi di dollari. (12,4 miliardi di dollari in piu' rispetto al 2007).

Costi di produzione e di insediamento: notevolmente piu' bassi rispetto all'Europa.

Alta percentuale di disoccupazione giovanile, stimata sopra il 30%.

Posizione finanziaria solida, debito estero modesto pari a 13,8 Mld di dollari nel 2007.

Posizioni strutturalmente attiva nella bilancia dei pagamenti

Riserve valutarie totali in crescita nel 2008 da 82 a 96,5 miliardi di dollari. Una quota delle riserve alimenta l'oil surplus fund.

L'oil surplus fund OSF e' utilizzato per finanziare progetti nel settore manifatturiero, per sviluppare l'industria e per diversificare quindi le esportazioni.

Nel 2008 L'Iran

Importerà principalmente dall'Europa beni di investimento necessari all'ulteriore ammodernamento della sua già estesa base produttiva. Il 65% circa dell'industria è in mano pubblica o di organizzazioni semi-pubbliche, il 35% è in possesso dei privati.

Inizierà probabilmente ad essere un piccolo mercato di nicchia per i beni di consumo europei.

Continuerà ad avere una valuta debole e, quindi, sarà competitivo per la subfornitura.

L'Iran puo' rappresentare

Un mercato per i fabbricanti di impianti e macchinari che siano in grado di assicurare una corretta gestione del servizio di assistenza – I dazi per le importazioni di macchine e impianti sono estremamente ridotti anche se la procedura e' piuttosto complessa. Infatti le importazioni di beni industriali sono soggette al benestare tecnico del ministero rilevante nel caso specifico (nella maggior parte trattasi del Ministero dell'Industria e Miniere) e del Ministero del Commercio. Non risulta tuttavia che negli ultimi anni l'approvazione venga negata, anche se talvolta vengono fatte all'importatore alcune difficolta' e richieste di ordine probatorio in relazione alla congruita' delle quotazioni dei beni da importare. La procedura e' tuttavia lenta e quindi costosa per l'importatore.

Un mercato per le societa' Italiane in grado di eseguire grandi lavori all'estero, anche se spesso nei capitolati d'appalto e' richiesto un contenuto locale minimo del 51%.

Un mercato in cui cedere licenze di fabbricazione, contro royalties, per beni di consumo durevole (sottoposti a una tariffa daziaria media del 41%). L'ammontare delle royalties e' stipulabile liberamente tra le parti, il trasferimento all'estero delle royalties e' soggetto a una trattenuta del 5%.

Un mercato per operazioni di franchising specie nel settore del catering e della ristorazione.

Una base a basso costo quale sede di un ufficio di rappresentaza regionale con funzioni di monitoraggio sulla rete di vendita nel Golfo.

Un mercato per aziende in grado di offrire collaborazionie industriale alla crescita della produzione iraniana per renderla piu' competitiva sui mercati internazionali.

Un piccolo mercato di nicchia per i produttori di beni di lusso (per orologeria del gioiello da polso 4%, per i mobili 40%).

Un mercato da sviluppare nel settore degli imballaggi.

L'Iran quale base di produzione o di subfornitura

Vantaggi:

- **Un mercato interno** in espansione di dimensioni già importanti.
- **Necessaria spesso un'elevata percentuale di contenuto locale** per poter partecipare a gare pubbliche. Una legge del 1997 che regola gli appalti pubblici o i progetti finanziati con fondi governativi stabilisce il principio protezionistico della prevalenza (fino al 51%) dell'utilizzo, ove possibile, delle risorse locali. Ogni eccezione richiede l'autorizzazione della "Management & Planning Organization" e del Consiglio dei Ministri.
- **Esperienza** nella subfornitura a grandi clienti
- **Buona dotazione** di impianti e macchinari
- **Capacità produttiva** strutturalmente in eccesso
- **Scarsa o nulla conflittualità** in azienda

Svantaggi:

- **Costi** di produzione più elevati rispetto ai mercati asiatici
- **Possibili** contraffazioni di prodotti
- **Zona Fanche** presenti nel Paese poco attrattive rispetto all'offerta internazionale

Requisiti:

- **Accordo tecnico-produttivo** con il management iraniano, un programma a lungo termine e una strategia ben definita.
- **Inviare stabilmente personale** per controllare "in itinere" l'acquisto delle materie prime, le fasi di produzione, la qualità del prodotto finito, i termini di consegna

Casi di successo

Un joint-venture per la produzione in Iran di abrasivi per la lucidatura del marmo utilizzando tecnologia di processo sviluppata in Italia.

Produzione ed esportazione in corso da 2 anni – fatturato sui 4 milioni di Euro.

Requisiti per il successo:

- **Training e investimenti** per ottenere standards di qualità corrispondenti a quelli italiani, certificazione ISO 9001
- **Management Iraniano** con lunga esperienza nel settore affiancato periodicamente da management Italiano
- **Assistenza diretta** ai clienti
- **Esperienza precedente** dell'azienda Italiana che aveva già creato società miste all'estero in Brasile, Spagna, Stati Uniti
- **Assemblaggio e produzione su licenza in Iran**, di parti e componenti per cucine a uso domestico. Fatturato annuo 2.5 milioni di Euro, 20.000 pezzi prodotti annualmente.
- **L'accordo di licenza**, tra produttore Italiano ed assemblatore locale ha consentito di abbattere i dazi doganali d'ingresso dal 45% al 15%.
- **La qualità del prodotto**, fatto in Iran e' praticamente uguale a quella del prodotto fatto in Italia in quanto le parti essenziali sono importate e il controllo della qualità e' effettuato periodicamente da tecnici Italiani.
- **La gestione** di una joint-venture in Iran per la produzione e distribuzione di raccorderia e componentistica pneumatica. Fatturato anno circa 40 milioni di Euro.

Punti di forza:

- Chiarezza del progetto industriale
- Formazione collettiva delle maestranze sia tecniche che commerciali effettuata 5 volte all'anno in tornate di circa 30 giorni ciascuna
- Rapporto di collaborazione e di piena fiducia tra le parti

- Presenza costante dell'azienda nei "media" e alle Fiere di settore
- Organizzazione di seminari aziendali a livello regionale
- La qualità del prodotto fatto in Iran è uguale a quella del prodotto Italiano grazie a un controllo di qualità molto stretto.
- Una produzione in Iran di elettrodomestici su licenza e marchio di una nota casa italiana. fatturato annuo circa 10 milioni di Euro.

Fattori di successo:

- **Un accordo di cessione di licenza**, che comprende trasferimento di tecnologia e conoscenze tecniche accessorie, cessione del marchio e dei macchinari necessari alla produzione.
- **Un "brand" conosciuto** a livello internazionale
- **Un manufatto in Iran** esattamente corrispondente a quello prodotti in Italia grazie a un controllo di qualità stretto e a standards tecnici fissati contrattualmente
- **Formazione delle maestranze** fatta da parte dell'azienda italiana al momento dell'accordo e continuativamente in periodi prefissati.

L'Iran come mercato per i costruttori di macchinario e di beni di investimento

Attività preliminari:

- **Esame del potenziale** del settore (analisi storico-statistica)
- **Analisi** dei trends che influiscono sul potenziale (tipologie di consumo, mode, nuovi investimenti, nuovi progetti) e tasso di sviluppo previsto
- **Analisi dello stato tecnologico** dell'industria
- **Analisi dell'età** media degli impianti installati
- **Valutazione economica** del valore della nicchia o segmento
- **Individuazione della situazione competitiva**, esame della concorrenza e quote di mercato
- **Analisi dell'organizzazione commerciale** della concorrenza
- **Analisi della presenza della concorrenza** alle fiere di settore
- **Analisi dei prezzi** e condizioni di vendita della concorrenza
- **Verifica dei finanziamenti** offerti dalle banche locali
- **Decisione** : l'azienda decide di entrare nel mercato in quanto lo considera strategico
- **Conseguenze** : Individua i clienti, offre referenze, negozia un prezzo di ingresso competitivo comprensivo di garanzia, e, soprattutto, deve organizzare e garantire alcuni standards non solo di prodotto, ma anche di servizio tramite :
 - ❖ **Training** del personale di vendita
 - ❖ **Training** del personale di assistenza

Inoltre dovrà effettuare:

- **Controllo della rete** di distribuzione, vendita e assistenza
- **Controllo sull'immagine** e la politica di marca
- **Registrazione** del marchio a suo nome
- **Decisione** : l'azienda decide di non entrare nel mercato
- **Conseguenze (Strategia consigliata)**
- **Mantiene il monitoraggio**, l'acquisizione e l'aggiornamento dei dati indicati nelle precedenti pagine, visitando il paese in missione esplorativa o tramite terzi

N.B. E' necessario valutare se il livello di integrazione dell'offerta normalmente richiesto dalla domanda locale possa essere assicurato internamente dall'azienda, ovvero sia conseguibile solo attraverso alleanze con altri produttori esterni

Forma alternative di presenza commerciale

- A. Agente esclusivo in grado anche di prestare assistenza tecnica**
 - B. Agente esclusivo per la commercializzazione**
 - Assistenza tecnica fornita da altra organizzazione, nel Paese o nell'area
 - C. Agente esclusivo**
 - Assistenza tecnica fornita direttamente dalla casa madre
 - D. Distribuzione e assistenza diretta tramite subsidiary**
- **La scelta A. di un unico distributore** a cui affidare vendita e assistenza tecnica e' pericolosa: infatti si investe su una societa' che potrebbe rivelarsi incapace di sviluppare il business (con conseguenti problemi in caso di cambiamento) o addirittura interessata ad avere le mani libere per rappresentare la concorrenza, frenare l'introduzione del fabbricante italiano (cd. Rappresentanza difensiva) e, talora, ad approvvigionarsi contemporaneamente per il proprio consumo interno a prezzi interessanti.
- **La soluzione B.** consente maggiore flessibilita', specializzazione e aumento veloce della rete di vendita e distribuzione anche se richiede maggiore coordinamento.
- **Le soluzione C. e D.** sono quelle piu' efficaci stabili e assicurano una posizione di insider.

Come scegliere un importatore / distributore esclusivo in Iran (A.)

Attività preliminari:

- **Analizzare i rapporti** di alleanza e collaborazione già esistenti tra fabbricanti concorrenti/complementari e gli agenti/distributori locali
- **Verificare le capacità tecniche** e il livello motivazionale degli staff di vendita
- **Verificare fino a che punto si può influire sulla politica di vendita** degli agenti, loro margini e condizioni e prezzi finali di vendita praticati
- **Verificare la situazione finanziaria** dei candidati
- **Stabilire** un periodo di prova

Raggiunto l'accordo definitivo con il distributore:

- **Concordare assieme un piano di promozione**, presenza fieristica e marketing e cofinanziarlo
- **Assicurare la logistica e la ricambistica** (magazzino) per gestire nell'Area un'assistenza tecnica corrispondente o migliore in termini di velocità di intervento e qualità rispetto a quella fornita in Italia.
- **Fare leva su questi elementi** come forti argomenti di vendita.

Le cautele nella scelta dell'importatore / distributore esclusivo in Iran

- **Scegliendo l'agente "introdotto" si sceglie in base alla situazione del mercato** non prevedendo cio' che potra' accadere tra 3/5 anni.
- **L'agente "introdotto", malgrado l'esclusiva, talora non investe** nel marketing e nella pubblicita', cioe' nella crescita del business.
- **Impossibilitati ad esercitare da lontano un monitoraggio** si cede al distributore il controllo su punti strategici quali: prezzi finali, condizioni di vendita al cliente, pubblicita', promozione e sconti, ecc.
- **Non si riesce a mettere il distributore "in rete" con altri distributori** nell'area per verificare la possibilita' di sinergia ed economie.
- **I migliori distributori** in genere **non** sono quelli che chiedono la rappresentanza.
- **I distributori piu' forti** (che talora rappresentano anche la concorrenza) sembrano la scelta piu' ovvia, ma essi in genere vogliono **mantenere inalterata la struttura del mercato** per frazionare il loro rischio.
- **La scelta dell'agente/distributore esclusivo** e' spesso presa alla leggera da parte del fabbricante perche' **sembra** che tutti i rischi commerciali siano sopportati dal distributore.
- **In genere si cerca l'agente introdotto (market fit), non quello che condivide la filosofia aziendale (company fit)** cioe' quello intenzionato a sviluppare il mercato ad esempio tramite la formazione e la condivisione dei dati di mercato e finanziari.

Ulteriori attività' nei rapporti con l'agente

- **Visitare assieme** i principali clienti per verificar il livello di introduzione.
- **Controllare l'immagine** con cui viene presentato il macchinario (e' piu' forte nella pubblicita', promozione, presentazione fieristica, ecc. l'immagine del produttore italiano o quella dell'agente iraniano).
- **Verificare l'offerta e le condizioni di vendita** proposte dall'agente.
- **Analizzare l'offerta e le condizioni** di vendita della concorrenza.
- **Predisporre manuali** e documentazioni di corredo nella lingua d'uso (meglio quella farsi, oltre che all'inglese).
- **Inviare tecnici dall'Italia** al fine di supportare formazione, monitoraggio, assistenza, logistica.
- **Registrare il marchio** a nome proprio (e non a nome dell'agente).

Invitare l'agente a monitorare le migliori condizioni offerte dalla concorrenza in materia di:

- **Sconti**
- **Termini di consegna**
- **Servizi dopo vendita**
- **Formazione del personale**
- **Promozione commerciale e presenza fieristica**
Ottenuti i dati sull'attività' della concorrenza e' possibile effettuare un raffronto, "benchmark", con i piu' forti "competitors" su tutti i parametri che influiscono sulla decisione di acquisto.

Il rapporto produttore – distributore

Il rapporto produttore – distributore dovrebbe essere corrispondente nella mentalita' Iraniana al rapporto padre – figlio (rapporto disuguale in termini di potere, ma con corrispondenti oneri maggiori a carico del padre-produttore rispetto al figlio-agente/rappresentante).

E' necessario meditare sulle aspettative esplicite (contrattuali) e soprattutto implicite (con contrattuali) della controparte.

Importante avere un budget di spese per le pubbliche relazioni: creare obblighi reciproci (con doni, favori, entrate inementi, ecc.) e' in Asia la regola di condotta non scritta, ma importante, nel mondo degli affari.

Un ufficio regionale nel Golfo

Per mantenere un costruttivo rapporto con gli agenti/distributori e' necessario un monitoraggio costante sulla rete di distribuzione, vendita e assistenza, monitoraggio che dovrebbe essere effettuato da un ufficio regionale (con sede in un Paese del Golfo) con staff dell'azienda italiana ovvero assieme ad altre aziende (ripartizione dei costi) e non puo' essere gestito da un solo export-manager.

Le attivita' sopra descritte comportano un investimento per supportare l'affermazione del marchio e l'introduzione sul mercato, investimento che nei primi anni di attivita' s' strutturalmente superiore ai profitti.

L'ufficio di rappresentanza commerciale non dovrebbe coincidere con la struttura che fornisce l'assistenza tecnica, gestisce il magazzino regionale di ricambistica, organizza il training.

Testimoni “Influencers” “Opinion Leaders”

- **Fondamentale** e' il rapporto fornibile dai testimoni, cioe' da coloro che avvallano l'offerta con la loro testimonianza.
- **I testimoni** sono l'elemento spesso decisivo nella scelta (l'utilizzatore e' incerto e non riesce a sviluppare rapametri definitivi di decisione).
- **Integrare il contributo** dei testimoni alla presentazione aziendale.