



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia

Marketing internazionale
International marketing

Relatore:

Prof. Temperini Valerio

Rapporto Finale di:

Cappelletti Valerio

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

INTRODUZIONE

Introduzione

1. L' importanza del marketing

2. Fattori di successo del marketing internazionale
 - Direzione dell'impresa
 - Struttura costi
 - Dimensione dell' impresa
 - Risorse finanziarie e umane
 - Capacità di produzione

3. La scelta delle strategie competitive nei mercati esteri
 - Esportazione indiretta
 - Esportazione diretta
 - Integrazione con il mercato estero
 - Cessioni di licenze, contratti di produzione , joint venture
 - Franchising , joint venture con imprese locali

4. Dall' impresa multinazionale all' impresa globale
 - Impresa multinazionale
 - Strategie di controllo del capitale
 - Alleanze strategiche
 - Obbiettivi e risorse
 - Caratteristiche del paese, mercato e prodotto
 - Verso la globalizzazione

5. Strategia prodotto.
 - Strategia Alfa
 - Strategia Beta
 - Strategia Gamma

- Strategia Delta
6. Morrelato e Sector, caso pratico

Conclusioni

Introduzione

Alla base di questo studio vi è un'analisi del marketing internazionale e dell'importanza che ottiene a livello strategico per le varie strutture. L'impostazione di un'adeguata politica porterà ad acquisire un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza. Si parte con lo studio delle piccole e medie imprese e delle fondamenta del marketing internazionale individuando i vari parametri necessari per poterlo applicare in modo efficiente per poi passare ad elencare le varie strategie ed i requisiti del prodotto affini a tali azioni. Si andrà anche ad individuare i vari casi pratici aziendali che sono **occorsi** nel corso dell'evoluzione del marketing per poter avere ben chiaro, non solo i concetti teorici, ma anche le varie strategie e azioni intraprese dalle diverse aziende per poter individuare che risultato abbiano ottenuto.

1. L'importanza del marketing.

Nelle imprese di minori dimensioni, la propensione ad esportare nei mercati-obiettivo esteri è stata, fino ai primi anni duemila sostanzialmente slegata dall'analisi della loro attrattività, poiché esse ritenevano che il successo potesse derivare dalla sola considerazione dei propri punti di forza. I fattori firm specific, cioè i fattori specifici di impresa, avevano infatti un ruolo importante nel determinare la volontà di affacciarsi nei mercati esteri. In pochi casi venivano presi in considerazione altri elementi, quali fattori specifici del mercato- Paese e del macro ambiente. oggi al contrario anche le imprese di dimensione non grandi, proprio perché operanti nei mercati business to business, nel decidere di diventare o restare operatori in grado di produrre e vendere con successo in ambito internazionale, devono effettuare continue ed accurate ricerche sull'attrattività di ogni mercato- Paese. Un fattore di esponenziale importanza è il marketing. Questo, definito come, un'insieme di attività che portano un prodotto o un servizio dalla ideazione fino alla sua disponibilità al potenziale compratore, costituisce uno dei più importanti elementi chiave per il successo delle strategie di internazionalizzazione. La sua funzione principale è quella di determinare le linee guida a cui attenersi per raggiungere la posizione preventivata sul mercato selezionato. Come prima cosa si effettuerà un'analisi dei punti di forza e di debolezza con i correlati rischi e vantaggi, successivamente si effettuerà

la scelta del mercato e la sua segmentazione per poi attuare le varie strategie. L'eventuale efficacia di una strategia di marketing per l'ingresso nello scenario internazionale è connessa al grado di orientamento al mercato delle PMI che approcciano l'internazionalizzazione. L'analisi dei possibili nuovi mercati prende inevitabilmente avvio dall'individuazione degli stessi. Sono previsti diversi metodi, oltre a basarsi su esperienze già maturate in contesti internazionali, e' possibile valutare il percorso intrapreso dalle altre imprese oppure valutando lo stadio di sviluppo del Paese e le sue caratteristiche. Come ovvio, la ricerca dei dati in questione viene indirizzata diversamente a seconda della forma di internazionalizzazione che l'impresa desidera attuare, come ad esempio l'esportazione diretta o indiretta, accordi di collaborazione. E molto importante e fondamentale, per effettuare un'efficace ed efficiente strategia di marketing internazionale, effettuare l'analisi di vari elementi, come le caratteristiche fisiche della popolazione, le condizioni climatiche dello Stato in cui l'impresa desidera insidiarsi, l'ambiente culturale, il regime valutario, la normativa vigente ed il sistema infrastrutturale. Come già sottolineato il marketing è uno degli elementi per acquisire nei mercati desiderati una posizione di vantaggio competitivo rispetto agli altri concorrenti. Nelle imprese italiane di medie dimensioni è in genere presente la figura dell'esperto di marketing, mentre nelle piccole imprese è meno probabile. Una simile carenza costituisce uno dei punti di debolezza. Secondo alcune interpretazioni le PMI non sviluppano la dimensione del marketing perché gli imprenditori non sono chiaramente edotti al riguardo, manca in molti di questi imprenditori una convinzione forte dell'utilità della detta disciplina, anche se tale pensiero sta prendendo sempre più piede (non sono convinti della sua concreta utilità o non ritengono di potervi perdere tempo e spazio.)

2. fattori di successo del marketing internazionale analisi dei punti di forza e di debolezza

Un'impresa per poter impostare una politica internazionale in modo duraturo, deve chiedersi, solo dopo aver accertato le varie opportunità, se le Risorse Umane, finanziarie di cui dispone siano compatibili con tali scelte. Occorre quindi verificare la presenza di alcune condizioni che sono alla base del successo nei mercati internazionali:

1. Direzione di impresa e mentalità collaboratori.

Essere presenti nei mercati esteri è sempre un'attività molto importante per l'impresa perché coinvolge tutti i settori, dalla produzione alla finanza, dal personale al marketing, dalla ricerca e sviluppo al controllo. La Direzione perciò deve essere coinvolta direttamente nella formulazione e nella gestione delle strategie e delle risorse rivolte ai mercati esteri. Avviare una politica di penetrazione commerciale nei mercati esteri comporta sempre un salto di qualità nelle strategie dell'impresa ed è anche per questo che la Direzione è necessario che sia direttamente impegnata. La direzione aziendale deve diffondere a tutti i livelli della struttura alcuni principi fondamentali. Tra questi la capacità di interpretare i gusti dei consumatori di destinazione per essere in grado di offrire

i prodotti e/o i servizi che questi chiedono, da ciò deriva de plano l'imprescindibile necessità di conoscere alla perfezione ciò che l'Azienda può dare in quindi termini di prodotti consegne e forme di distribuzione. (conoscere bene ciò che l'azienda può dare in termini di prodotti consegne e forme di distribuzione). La conquista di un mercato estero non è mai impresa facile e necessità di tempi consistenti. Per raggiungere un tale risultato bisogna superare anche ostacoli di natura psicologica e culturale: qualsiasi consumatore avrà preferenza per i prodotti nazionali ed è sempre tendenzialmente conservatore.: Canon, Nikkon, Sony hanno accettato per lungo tempo margini di guadagno molto bassi pur di entrare in nuovi mercati. (La conquista del mercato estero avrà tempi lunghi è molto difficile occupare buone posizioni in tempi brevi dato che qualsiasi consumatore avrà preferenza per i prodotti nazionali ed è sempre tendenzialmente conservatore. Canon, Nikkon , Sony hanno accettato per lungo tempo margini molto bassi pur di entrare in nuovi mercati.)

Un altro requisito fondamentale è l'analisi della politica e della struttura della società senza soffermarsi alla semplice analisi in termini di prodotto e domanda, dato che vendere all'estero significa entrare in competizione con prodotti e imprese non presenti nel mercato nazionale e con la necessità di misurarsi con tradizioni, lingue, tecniche differenti.

2. Struttura dei costi

Per struttura dei costi si intende il rapporto tra costi fissi e costi variabili. Questo è molto importante per valutare la flessibilità delle impresa (e ad esso) da cui dipende una gran parte della capacità di competere sui mercati internazionali. Nelle imprese dove i costi fissi rappresentano una quota molto elevata dell'attività aziendale (dei totali dei costi) , i profitti sono molto sensibili all'andamento dei volumi di vendita, quindi per poter vendere all'estero e dare continuità ai loro programmi di espansione si deve raggiungere rapidamente un alto volume di vendita. Nelle imprese dove i costi variabili rappresentano una quota elevata del totale, gli utili sono molto sensibili all'andamento dei prezzi e di conseguenza queste imprese cercano di differenziare il prodotto e di alzare i prezzi. Per essere competitivi, in ogni caso, è fondamentale abbassare i costi al di sotto di quelli della concorrenza. In proposito occorre tenere conto che il costo del lavoro e della produzione degli anni 80 è aumentato rapidamente in Europa , la tendenza è cambiata solo negli anni 90 ma tuttavia tali costi sono tra i più alti nel mondo mentre il prezzo delle materie prime, indispensabile per la produzione delle imprese europee, è in pratica uguale a quello delle imprese concorrenti. Per essere competitivi è fondamentale (incidere sui costi di produzione) contenere la crescita dei costi di produzione e questo obiettivo si raggiunge attuando le economie di scala. Le economie di scala possono essere basate sui grandi volumi, sulla specializzazione nella produzione dei componenti del prodotto finale e ricercando là dove sia possibile una delocalizzazione su scala geografica alla ricerca di condizioni normative e/o di mercato più favorevoli creando una (dove avviene la)

collaborazione di più imprese che si specializzano su più attività complementari. (Infatti)
L'obiettivo delle economie di scala è quello di abbassare i costi unitari rendendo competitivo il prodotto. distribuendo la produzione tra più imprese si riescono ad abbassare i costi unitari di produzione. Se non si riescono ad abbassare i costi nel lungo periodo l'impresa per restare in competizione nei mercati internazionali dovrà puntare sulle innovazioni.

3. Dimensione dell'impresa

Molto dipende dal segmento del mercato nel quale si colloca l'impresa. Se opera in mercati dove sono presenti grandi imprese, che possono contare su economie di scala è necessario battersi ad armi pari, tuttavia la dimensione per se stessa non garantisce il successo della impresa, ciò che conta è il rapporto tra la dimensione dell'impresa, il segmento di mercato nel quale opera, il tipo di prodotto e soprattutto la strategia che adottata. Ferrari a confronto con le maggiori imprese automobilistiche ha certamente piccole dimensioni, ma esporta una percentuale altissima della propria produzione e ha ordini in portafoglio per un lungo arco temporale, mentre le grandi imprese automobilistiche si trovano invece in diversa situazione poiché agiscono in segmenti di mercato dove la concorrenza è molto forte. Le imprese con piccole/medie dimensioni riescono più facilmente a trovare una nicchia nel mercato se dispongono di buoni prodotti e sono in grado di segmentare bene la domanda. Occorre tenere presente che nei mercati internazionali, per avere successo , è molto importante saper interpretare la domanda come cambia e avere una struttura flessibile in modo di adeguare la produzione alle nuove richieste del mercato è molto spesso le imprese di piccole e medie dimensioni dimostrano di capacità di adattamento superiori (saperlo fare meglio.)

4. Risorse finanziarie e umane

Una strategia di cost leadership comporta rilevanti investimenti in attrezzatura e impianti al fine di migliorare costantemente i processi di produzione, spinta alla crescita dei volumi al fine di abbassare i costi unitari mentre la differenziazione, per avere successo, deve disporre di capacità creative e capacità di adeguarsi costantemente e di sviluppare relazioni efficaci con i distributori. Per quanto riguarda le risorse finanziarie, vendere all'estero significa fare investimenti su attrezzature , nuovi processi produttivi, nuovi prodotti e investire in capitale circolante per acquisire materie prime necessarie , pagare gli altri fattori produttivi e concedere credito. Non si tratta dunque di un problema diverso da quello che si affronta a livello nazionale. Occorre tenere presente però alcuni punti in particolare. Anzitutto le dilazioni di pagamento concesse al compratore sono in genere più lunghe e ciò comporta un maggiore impegno finanziario appesantito dalla più lunga esposizione. (e ciò richiede una maggiore fabbisogno finanziario). Esistono organizzazioni pubbliche che agevolano il finanziamento delle esportazioni , ma occorre avere personale

specializzato per seguire e realizzare le procedure. Il rischio finanziario scaturito dalla dilazione di pagamento e in generale superiore a quello che si (ricorre) patisce a livello nazionale, (il recupero dei crediti all' estero è sempre molto difficile e quando si ricorre alla assicurazione si spende molto e inoltre la copertura non è mai totale ed anche in questo caso è necessario disporre di personale in grado di realizzare tempestivamente le procedure di assicurazione). A rendere più alto il rischio di rientro dal credito concesso incidono le maggiori difficoltà per il recupero dello stesso all'estero da cui deriva anche un premio assicurativo consistente che, tra l'altro non copre l'intero rischio. Anche in questi casi è necessario disporre di personale in grado di attivare tempestivamente le procedure indispensabili per attivare l'intervento assicurativo. Se le risorse finanziere ed umane non sono sufficienti l'impresa può fare accordi con altre imprese negoziando joint venture, cessioni di tecnologie, franchising.

5. Capacità di produzione.

Per avere successo nelle vendite internazionali, per quanto riguarda la politica di produzione occorre avere determinati requisiti come disporre della capacità produttiva necessaria per far fronte agli ordini nei tempi richiesti, se l'impresa non riesce a farvi fronte con le proprie forze occorre sviluppare una rete di sub-fornitori. L'impresa dovrà essere flessibile, caratteristica necessaria per adattare i vari prodotti a seconda dei vari mercati e soprattutto essere in grado di coordinare le varie attività produttive in mercati diversi. L'innovazione è un'altra caratteristica fondamentale per mantenere la competitività internazionale, automazione, ricorso ai nuovi processori e le nuove tecnologie consentono spesso di dare competitività a produzioni che un tempo si temeva di dover abbandonare. Migliorare costantemente la produttività è un cammino senza sosta, più si fanno progressi e più è difficile realizzare nuovi miglioramenti. Mercer Management Consulting ha stimato che alla fine degli anni 90 l'Europa occidentale avesse nelle telecomunicazioni ancora un margine potenziale di miglioramento del 41% contro il 13% dell' America del Nord. Per questo motivo Deutsche telekom, British Telecom e France Telecom consideravano la propria posizione migliore rispetto all'americana.

3. La scelta delle strategie competitive nei mercati esteri.

Le varie strategie che si possono adottare nel mercato internazionale si dividono in diversi tipi.

Prima strategia. Esportazione indiretta.

L'impresa non adotta un'organizzazione specifica per la vendita sul mercato estero, se decide di esportare lo fa attraverso intermediari di altre organizzazioni. Resta dunque un'impresa che produce principalmente nel paese di origine e affida la penetrazione nei mercati esteri all'iniziativa di altre organizzazioni. Le caratteristiche principali di questa strategia sono [le seguenti](#):

il mercato interno resta il più importante riferimento per l'impresa dato che i prodotti e le tecniche sono studiati in funzione di questo (mercato), ai mercati esteri l'impresa si rivolge quando la domanda interna non è in grado di assorbire la produzione oppure quando i compratori esteri si interessano al prodotto. La produzione in caso va preferibilmente concentrata in una sola o poche aree geografiche dove esistono vantaggi competitivi. In effetti tale strategia può essere particolarmente favorevole quando, attraverso la detta localizzazione, possono essere realizzate anche economie di scala. (la quale da vantaggi competitivi e in effetti tale strategia può essere realizzata quando possono essere realizzate economie di scala concentrando la produzione nel mercato di origine o in pochi paesi) . L'impresa che produce lascia in mano a soggetti esterni il processo di esportazione in modo che rischi, costi e complicazioni burocratiche restino (sono)in mano a tali soggetti. Un rischio classico che si corre in casi analoghi è la mancanza di informazioni sul mercato. Quindi dall'analisi dell'esportazione indiretta si nota che tale strategia viene adottata dalle piccole o medie imprese che dispongono di un ampio margine competitivo rispetto alla concorrenza. Tali elementi possono essere il prezzo , la qualità , l'immagine del prodotto , la tecnologia o qualche altro vantaggio sulla concorrenza.

Esportazione indiretta.

<p>Esportazione indiretta: E' adottata con successo quando le imprese dispongono di un ampio margine competitivo nei seguenti campi.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Prezzo 2. Qualità 3. Immagine del prodotto 4. Tecnologia 5. Unicità 6. Nicchia del mercato

Tabella pagina 122.

Ampi margini di successo si ottengono in vari campi come prezzo, qualità, immagine del prodotto, tecnologia, unicità e nicchia del mercato. I vari vantaggi si avranno con un'elevata tecnologia, con la protezione derivata dai brevetti e la qualità dei prodotti non è avvicinata dai concorrenti. Risultati positivi si realizzano anche individuando e soddisfacendo settori di nicchia . Villa Banfi, società americana , adottò l'esportazione indiretta avendo un enorme successo. Questa società fu l'artefice del successo ottenuto dai vini italiani negli Stati Uniti nel corso degli anni 80'. La Cantina Cooperative Riunite (una tra le maggiori imprese agroalimentari italiani dell' epoca) aveva affidato a Villa Banfi il marketing e la commercializzazione dei vini negli Stati Uniti (studio di mercato ,

studio di nuovi prodotti , distribuzione, investimenti in pubblicità). Le Riunite mantenevano la proprietà del marchio e fornivano la produzione. L'intervento di villa Banfi è stato fondamentale . le vendite negli Stati Uniti salirono da 20000 casse nel 1969 a 11,2 milioni di casse nel 1981. Si può dire in generale che tanto più è specializzato un prodotto tanto maggiore è la propensione del potenziale compratore a rivolgersi direttamente al produttore e quest'ultimo può adottare una strategia di esportazione indiretta. Si può anche dire che questa strategia è adottata dalle imprese che hanno una posizione leader in un segmento di mercato relativamente piccolo dove la concorrenza è limitata. Il punto essenziale è essere nel mercato con un prodotto che abbia poca concorrenza e che possa sopportare un prezzo elevato (carico dei margini degli intermediari).

Seconda strategia: esportazione diretta.

L'impresa continua a mantenere in un solo paese o in pochi paesi , ma contemporaneamente ricerca di prendere i contatti con i potenziali compratori , al fine di stimolare la domanda. In genere raggiunge questo obiettivo sostituendosi agli intermediari, assumendo una posizione da protagonista nel canale di entrata nel mercato estero e a volte nel sistema della distribuzione locale. Le differenze rispetto la precedente strategia non sono molto nette. Tuttavia l'aspetto fondamentale di questa seconda strategia è che l'impresa prende l'iniziativa della penetrazione commerciale in altri mercati. Individua i potenziali compratori, avvia e mantiene i contatti diretti con la clientela e con gli eventuali intermediari , fa ricerche di mercato, gestisce la logistica , le procedure , i pagamenti. In sostanza vuole proporsi ai potenziali compratori in modo non inferiore ai produttori locali. Questa strategia comporta maggiori costi e maggiori rischi, ma consente una penetrazione più stabile sui mercati esteri. In genere l'impresa l' adotta quando ha deciso di inserire le vendite all'estero negli obiettivi di lungo termine , oppure quando i vantaggi competitivi che le avevano consentito di adottare la prima strategia stanno svanendo. Nell' impresa delle calzature avvenne questo passaggio di strategia dovuto dalla perdita del prezzo come vantaggio competitivo. Quando l'industria italiana si è resa conto di non poter fronteggiare la concorrenza dei paesi in via di sviluppo, che interferivano nei mercati presidiati dai produttori italiani nei segmenti di prezzo medio-bassi, ha deciso di passare a prodotti di segmenti alti. Ciò portò ad un cambiamento nella strategia di esportazione. Non più forti volumi venduti a pochi grandi compratori ma piccole quantità collocati sui mercati esteri ad un elevato numero di piccoli compratori contattati direttamente o attraverso un agente. La possibilità di adozione di tale strategia è che la differenza tra costo di produzione ed il prezzo di vendita sia tanto alta da consentire di coprire gli elevati costi di penetrazione commerciale e disporre delle risorse e dell'organizzazione necessaria per agire direttamente nei mercati esteri.

Vantaggi e svantaggi delle due forme principali di esportazione.

Vantaggi e svantaggi delle due forme principali di esportazione	
Esportazioni indirette	Esportazioni dirette
<p>Vantaggi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Non sono necessari investimenti, risorse di marketing precedenti, esperienze nei mercati di vendita. • Possibilità di verificare la capacità di assorbimento del mercato correndo rischi modesti. • Flessibilità • Sono un volano per la produzione non assorbita del mercato interno 	<p>Vantaggi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maggiori informazioni sul mercato, quindi maggiore possibilità di adattare i prodotti alle esigenze locali e di acquisire esperienze dirette nei confronti della concorrenza. • Quota più alta dei margini di utile sulle vendite • Maggiore controllo sui metodi della distribuzione.
<p>Svantaggi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mancanza di contatti con il cliente finale impedisce di conoscere chi compra , perché compra, come compra. • Mancanza di controllo sui prezzi e sui metodi di vendita. • Rinuncia a cercare opportunità 	<p>Svantaggi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maggiore impegno di risorse umane e finanziarie • Necessità di una nuova organizzazione di marketing • Necessita di ri-orientare il management verso un marketing internazionale

Tabella pagina 127.

Non vi è dubbio comunque che i vantaggi sono notevoli , come maggiore informazione sul mercato, maggiore sensibilità nel cambiamento della domanda e possibilità di assistenza pre-vendita e post-vendita. Mentre per molte imprese l'esportazione indiretta è un stadio di passaggio verso altre forme di presenza diretta , per altre è la forma consueta , infatti molte piccole medie imprese in tutto il mondo adottano tale strategia. Le imprese che non dispongono di tale risorse cercano nella cooperazione una variante dell'esportazione diretta. Fanno accordi con le imprese dello stesso settore per svolgere assieme la ricerca dei nuovi mercati. Ci sono altre forme alternative come il piggy back , che consiste nel distribuire all'estero, attraverso la rete di un'altra impresa ed il franchising. Quest'ultima è una delle forme alternative più diffuse.

Stadi evolutivi della presenza all' estero di un'impresa.

Stadi evolutivi della presenza all'estero di un'impresa

<p>Primo stadio : l ' impresa non ha interesse a una presenza diretta sui mercati esteri.</p> <p>Esportazione indiretta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si concentra prevalentemente sulla produzione • Quando esporta ha rapporti con grandi compratori • Può adottare questa strategia se ha prezzi competitivi, prodotti di qualità superiore a quelli di concorrenza , elevata immagine del prodotto . • Cerca mercati per prodotti esistenti. Raramente adatta i prodotti ai mercati esteri. <p>Diversi fattori inducono però a passare ad un secondo stadio come l ' aumento del costo del lavoro, i paesi a basso costo del lavoro acquistano tecnologie dei paesi occidentali, cresce la concorrenza sui mercati esteri e ciò spinge ad avvicinarsi al potenziale compratore e necessità di rendere stabili i volumi di vendita all ' estero</p>
<p>Secondo stadio: l'impresa muove verso una maggiore presenza diretta sui mercati esteri.</p> <p>Vendita diretta all 'estero : può farlo con varie forme mantenendo la produzione sul mercato nazionale.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invia periodicamente i propri venditori • Stipula contratti con agenti sui mercati esteri • Tiene i contatti direttamente con gli utilizzatori finali • In alcuni casi adatta il prodotto a seconda delle richieste del mercato. <p>Altri fattori la spingono ad integrarsi col sistema economico nel quale vuole vendere come necessità di avvicinarsi al cliente per capire cosa vuole , fornire gli stessi servizi pre-vendita e post- vendita dei concorrenti dei locali e degli altri concorrenti esteri presenti sul mercato , superare barriere tariffarie e limiti alle importazioni di prodotti finiti.</p>
<p>Terzo stadio: l 'impresa rafforza ulteriormente la presenza diretta sui mercati esteri</p> <p>Integrazione con i mercati esteri: può farlo con varie forme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porta all ' estero tutta o parte della produzione (licesing , cessione di know-how , brevetti) • Entra direttamente nella distribuzione locale rifornendo i grossisti o i dettaglianti con proprie reti.

Tabella 5.1 pagina 128.

Terza strategia: integrazione con il mercato estero.

Con le due precedenti strategie l'impresa ha nel mercato interno il punto di riferimento fondamentale delle sue politiche di espansione, affida ad altri o alla propria organizzazione il compito di sviluppare la penetrazione commerciale all'estero. Per vendere stabilmente in certe paesi

e soprattutto per mantenere una certa quota della domanda , l'impresa deve integrarsi maggiormente nel mercato , rispetto alle due forme precedenti. Può farlo portando all' estero la produzione oppure con forme di presenza diretta nella distribuzione.

Integrazione con il mercato estero.

Integrazione con il mercato estero
Produzione all ' estero: <ul style="list-style-type: none"> • Contratti di produzione • Cessione licenze , know – how • Joint-venture
Rete di distribuzione: <ul style="list-style-type: none"> • Franchising • Joint venture con impresa locale della distribuzione.

Tabella pagina 129.

La produzione all 'estero può essere realizzata fondamentalmente in tre modi: contratti di produzione con un' impresa locale, cessione di licenze , know-now, brevetti e assemblaggio di parti dei componenti o produzione in proprie subsidiaries. I contratti di produzione si stipulano quando l'impresa, che intende entrare nei mercati di un altro paese con i propri prodotti , il contractor affida ad un' impresa locale la fabbricazione di tali prodotti. E' frequente il caso di imprese che, in un dato mercato, vendano sia i prodotti fabbricati nel paese di origine sia fabbricati in loco. Il corrispettivo è dato sotto forma di royalty. Il contractor , oltre a vendere nel mercato locale , può anche esportare verso altri mercati. Il contratto di produzione presenta alcuni vantaggi e svantaggi. I vantaggi:

- E' una strategia adottata frequentemente quando le barriere d'accesso al mercato , per un impresa straniera , sono alte o quando le dimensione del mercato non sono sufficienti per giustificare un 'insediamento' produttivo. Le barriere possono essere poste dallo Stato sotto forma di dazi sulle importazioni ed altre forme miranti ad indurre le imprese straniere a produrre localmente. Gli obbiettivi sono molteplici: proteggere l'industria locale , stimolarla ad una maggiore competitività internazionale , favorire l 'occupazione.
- Un contratto di produzione con un 'impresa locale può dare accesso a costi del lavoro più alti ed a forme di produzione più adatte al mercato locale. Un altro vantaggio è quello di poter applicare sui prodotti etichette con " made in" , il che spesso può superare le barriere alle importazioni rappresentate dal desiderio di molti compratori di favorire l ' industria locale.
- Ancora più evidenti sono i vantaggi derivanti dai minori costi di trasporto e possono riguardare soltanto alcune delle parti componenti e dai minori costi burocratici.

- Spesso nei mercati locali esiste capacità operativa non utilizzata e che quindi può essere ceduta in tutto o in parte a imprese straniere. Queste ultime non debbono dunque investire in impianti di produzione.
- Questa strategia ha anche il vantaggio della flessibilità : i contratti possono essere di durata breve o comunque tanto estesa quanto richiede una verifica delle capacità effettive di assorbimento del mercato. Inoltre se l' impresa straniera decide di uscire dal mercato, non rinnovare un contratto di produzione è ben diverso da chiudere un impianto di produzione sotto la propria insegna.

Gli svantaggi:

- Occorre controllare che le produzioni rispecchino gli standard del committente , obiettivo non sempre facile da raggiungere.
- Il rischio più serio è che il produttore locale acquisisca le tecnologie e le conoscenze necessarie per gestire direttamente produzioni, canale della distribuzione e forme di promozione e diventi dunque un concorrente. Questo rischio è forte perché necessariamente nei contratti di produzione è previsto il trasferimento di conoscenze sui metodi di gestione.
- E' spesso difficile trovare produttori locali in grado di rispettare le specifiche tecniche chieste dal committente. Può essere pertanto necessario sostenere rilevanti costi di formazione del personale locale.
- Comporta la spartizione degli utili con il produttore locale.

Cessione di licenze, know-how , brevetti :

L'impresa che dispone di un prodotto in grado di essere venduto in un mercato estero può avere convenienza a cedere ad un ' impresa locale sia le conoscenze necessarie per realizzare il prodotto sia i diritti di venderlo direttamente. L'impresa Piaggio esporta circa il 40% della sua produzione. I mercati più importanti sono Spagna , Francia e Grecia che sono riforniti direttamente dall' Italia.. Per entrare nei mercati in via di sviluppo ha invece adottato una politica diversa. In Indonesia e Taiwan i prodotti Piaggio sono fabbricate da imprese licenziatarie. In genere in una prima fase la licenziataria monta una buona quota di componenti importati dall' Italia . Successivamente tale quota è gradualmente ridotta per limitarsi ai componenti di maggior valore aggiunto. Questa forma di penetrazione commerciale comporta esportazioni soltanto quando la licenza si riferisce all' assemblaggio finale e l'impresa fornisce solo parte dei componenti. E' l'unico modo per entrare su alcuni mercati. Soprattutto nei paesi in via di sviluppo i governi vietano le importazioni di determinati prodotti allo scopo di proteggere l 'industria locale. In genere stabiliscono che un prodotto possa essere venduto sul mercato interno solo se contiene almeno una certa percentuale di lavoro locale , oppure che la produzione possa essere realizzata da joint-venture nelle quali i cittadini o le imprese nazionali abbiano la maggioranza o una determinata quota di capitale. In

presenza di queste legislazioni e anche per trarre vantaggio dal basso costo del lavoro molte imprese preferiscono stipulare accordi in base ai quali i componenti del prodotto che richiedono molto lavoro sono affidati ai partner locali dietro cessione della licenza. I componenti di maggiore contenuto tecnologico sono invece esportati. Questa forma consente il lancio dei prodotti sul mercato straniero senza fare investimenti ed avendo comunque la possibilità di verificare in che modo il consumatore reagisce al lancio di un prodotto nuovo. Cedere la licenza significa anche dissuadere da eventuali imitazioni le imprese straniere interessate alla vendita del prodotto. Se il costo della licenza è inferiore al costo dell'imitazione, le imprese locali hanno preferenza per la prima alternativa. L'impresa che cede la licenza è stimolata a realizzare continuamente innovazioni allo scopo di mantenere il licenziatario in un ruolo complementare o comunque in una posizione di dipendenza. Porta i ricavi all'impresa, royalty, apre nuovi sbocchi commerciali senza il rischio che si corre quando si introducono le modifiche organizzative richieste da una presenza diretta all'estero. Qualora l'impresa non abbia interesse ad entrare direttamente nel mercato può anche cedere il marchio dando la licenza di applicarlo ad altri prodotti. Per esempio Marlboro e Coca-cola hanno ceduto il marchio a produttori dell'abbigliamento non avendo in programma di entrare direttamente in questi settori. Il governo giapponese aveva vietato, ai tempi dell'apartheid, alle proprie imprese di realizzare direttamente investimenti nei paesi dell'Africa del sud. Non potendo investire direttamente con installazioni produttive o con reti di distribuzione le imprese giapponesi hanno attuato su larga scala una politica di cessione di licenze. Toyota, Mazda hanno fornito le tecnologie, l'assistenza tecnica e spesso le attrezzature mentre i partner sud africani hanno fornito i capitali. Nei primi anni 80' il Giappone era così tra i primi fornitori del mercato Sud Africano. Sulla spinta di questa penetrazione altre imprese giapponesi hanno ottenuto grosse commesse. Gli svantaggi di questa politica sono: favorire la crescita di imprese concorrenti poiché consente loro di usare nuove tecnologie, verificare nuovi metodi di distribuzione e potenziare la loro immagine nei riguardi del mercato locale. Il compratore identifica spesso il prodotto più con il licenziatario che con chi lo ha ideato. Costringe l'impresa che cede la licenza a dividere gli utili con l'impresa locale che ottiene la licenza stessa. Con la vendita diretta sul mercato estero l'impresa invece potrebbe conseguire utili più elevati. Spesso le royalties sono sottoposte a forte tassazione nei bilanci dell'impresa che cede la licenza. Queste cessioni, tra l'altro, impediscono all'impresa di realizzare economie di scala come accade in caso di esportazione. Altro svantaggio consiste nel perdere il controllo sulla qualità della produzione e può ritardare una strategia di esportazione più ampia

Rete di distribuzione:

le strategie di integrazione con il mercato estero possono essere realizzate anche entrando nella rete di distribuzione locale. L'impresa può mantenere la produzione nel paese di origine e aprire reti di distribuzione all'estero, oppure portare all'estero la produzione e affiancarla con reti di distribuzione. Le forme adottate più frequentemente sono l'apertura delle filiali di vendita controllate direttamente; la costituzione di joint venture con le imprese locali ed il franchising. Le imprese che vendono beni strumentali e danno assistenza post vendita devono affiancare le reti di distribuzione con centri di assistenza che possono gestire direttamente o in accordi con altri. Hanno dunque ulteriori motivi di cercare forme di integrazione con il mercato.

Vantaggi e svantaggi contratti di produzione e di licensing.

VANTAGGI E SVANTAGGI DEI CONTRATTI DI PRODUZIONE E DI LICESING	
Contratti di produzione	Licensing
<p>Vantaggi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modesti investimenti • Flessibilità • Accesso a fonti locali di materie prime e lavoro a costo basso • Riduce il costo del trasporto • Abbassa le barriere all'entrata del mercato 	<p>Vantaggi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitati investimenti • Supera barriere all'entrata • Verifica il potenziale del mercato correndo meno rischi minimi • Accesso ai mercati di piccole dimensioni, che sarebbero altrimenti preclusi, senza investire in impianti e reti distribuzione. • Dissuadere eventuali limitatori
<p>Svantaggi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necessità di controllare gli standard di qualità • Rischi di imitazione e di trasferire conoscenze al produttore locale • Se il valore aggiunto prodotto localmente è alto, l'impresa straniera cede una parte rilevante dei profitti 	<p>Svantaggi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favorisce la crescita di imprese concorrenti • Rischi possibile perdita della proprietà intellettuale • Divide gli utili con l'impresa locale che ottiene la licenza • Rischi di perdere il controllo sulla qualità della produzione

Tabella pagina 136.

Franchising.

E' una forma simile al licensing. E' molto diffusa in certi settori dei servizi come ristorazione , hotel , noleggio auto. Il franchisor dà al franchisee il diritto di gestire un 'attività secondo certe specifiche sotto la propria insegna in cambio di una royalty che in genere è una percentuale sulle vendite. Il McDonald è un 'impresa che ha sviluppato la propria presenza internazionale attraverso il franchising. Analogamente al licensing , l 'accordo in franchising dà all 'impresa la possibilità di creare una rete di presenze internazionali senza fare investimenti rilevanti. Il franchising può anche dare particolari vantaggi per la natura stessa dei servizi. La motivazione del personale a contatto con il cliente ha spesso un peso determinante nel successo della vendita. Il franchisor con questa forma può costruire una rete di imprenditori locali , capaci , motivati con buona conoscenza della clientela locale. Esiste la necessità di controllare la gestione del franchisee. Il franchisor rischia l 'immagine che ha costruito. Deve pertanto fissare standard di prestazioni uniformi e stringenti.

Joint Venture con impresa locale:

Una joint venture (associazione temporanea di imprese) è un contratto con cui due o più imprese si accordano per collaborare al fine del raggiungimento di un determinato scopo o all'esecuzione di un progetto. La joint venture è un vero contratto e non costituisce un nuovo soggetto di diritto distinto dalle imprese che lo hanno stipulato. Le imprese che decidono di collaborare si pongono come obiettivo la realizzazione di un progetto comune di natura industriale o commerciale e che vede l'utilizzo sinergico di risorse apportate da ciascuna singola impresa partecipante, ma anche un'equa suddivisione dei rischi legati all'investimento stesso ovvero un'equa ripartizione delle possibili perdite o utili. Il ricorso a tale forma di accordo è dettato dunque dalla necessità di mettere insieme diversi *know how* e capitali per la realizzazione del progetto comune di investimento. L'uso sinergico di conoscenze, sistemi, attrezzature e risorse nella maggior parte dei casi rappresenta un bene per l'azienda. Grazie alla joint venture quindi le imprese si rafforzano tra loro per l'uso condiviso delle proprie potenzialità. Inoltre la joint venture permette la riduzione dei tempi di attuazione, si dividono i costi e i rischi, anche se si dovrà condividere l'autonomia decisionale con un altro soggetto. È questo lo scoglio più grande, perché quando le decisioni non sono condivise da tutti non è facile giungere a una conclusione. Perciò è bene che l'accordo preveda espressamente dei quorum deliberativi.

4. Dall' impresa multinazionale all' impresa globale.

La lite tra due gruppi, Ford e Volkswagen , è un caso di studio delle grosse difficoltà che sorgono nella gestione di una joint venture. L'errore base di Ford, ammettono i suoi dirigenti, è nel aver

pensato che il matrimonio consumato negli anni 80' sarebbe durato a lungo. Le due imprese avrebbero prodotto assieme autovetture per il mercato del Argentina e del Brasile , dividendo i profitti e producendo modelli non in competizione tra loro. I problemi sono sorti quando Ford ha lasciato che Volkswagen producesse la Subcompact, modello che in breve ha raggiunto la metà delle vendite nell' area. Ford è stata anche spiazzata dal rapido cambiamento che ha trasformato economie in un tempo stagnanti in un mercato in forte sviluppo. Come risultato Ford ha subito forti perdite in area geografica in cui i rivali come Fiat hanno conseguito maggiori profitti. Tale joint venture nacque perchè le due grandi aziende decisero di unire le loro subsidiaries in Brasile e Argentina nel 1987 , quando la forte inflazione, il lento sviluppo dell 'economia ed il divieto di importare autovetture avevano drasticamente ridotto le vendite in entrambi i paesi. La loro joint venture, nota come Autolatina , riuscì a conseguire nei primi tempi buoni profitti anche in un ambiente ostile tenendo bassa la capacità operativa e offrendo modelli antiquati il cui costo di produzione era basso. Dopo che la crisi finanziaria degli anni 80' fu superata , le economie di Brasile e Argentina avviarono una rapida ripresa. Autolatina e Ford in particolare furono colte impreparate. L'inflazione crollò , lo sviluppo economico crebbe con questo anche le vendite. Il divieto di importare auto fu sostituito da dazi molto alti. Questa politica spinse una dozzina di costruttori di auto ad esportare il loro ultimi modelli , ma al tempo stesso li spinse anche ad avviare piani per costruire fabbriche in loco. Ford e Volkswagen decisero nei primi mesi del 1995 di dividere in due Autolatina. La decisione diede un grosso vantaggio a Volkswagen che stava facendo forti profitti ed aveva circa un terzo del mercato dell ' area. Al contrario, il divorzio lasciò Ford con forti perdite e con una quota di mercato molto più bassa, principalmente a causa della mancanza di piccole vetture nella gamma offerta. Per effetto della vicenda Autolatina , la divisione del South America di Ford ha chiuso il 1996 con una perdita di 645 milioni di dollari. Il problema principale di Ford è stato originato dallo sviluppo della domanda nei mercati di Brasile e Argentina relativo al segmento delle subcompact. Ford in Autolatina produceva le vetture medie mentre Volkswagen principalmente quelle utilitarie. Quando la domanda di mercato cominciò a crescere , i dealers Ford chiesero le vetture piccole che il mercato voleva ma , allo stesso tempo , erano riluttanti ad investire nello sviluppo di una subcompact ed a mettersi in concorrenza con Volkswagen che contribuiva largamente agli Utili di Autolatina e metà di questi andavano a Ford. Il management di Volkswagen era contrario a condividere la progettazione dei modelli della subcompact con Ford per timore che le tecnologie potessero essere usate in altri mercati mondiali. Il divorzio ha lasciato Ford con la reputazione di un costruttore di vetture grandi che il mercato non chiede mentre Volkswagen ha mantenuto una posizione dominante nel mercato brasiliano ed ha fatto rilevanti progressi in quello argentino.

Abbiamo visto che le imprese entrano in nuovi mercati esteri con strategie diverse che spesso seguono una successione di stadi. Il primo consiste nel trasferire all' 'estero i prodotti/ servizi. Il secondo consiste nel trasferire oltre ai prodotti e ai servizi , le conoscenze circa i metodi di produzione , di distribuzione e di ricerca. In uno stadio successivo l' 'impresa considera i mercati di più paesi come se fossero un tutt' uno e di conseguenza sceglie i luoghi di produzione in base alle esigenze della rete distributiva. Attua politiche di marketing che si orientano alle esigenze di un consumatore multinazionale, raccoglie mezzi finanziari dove le condizioni di mercato sono più convenienti e li distribuisce fra i vari siti.

Impresa multinazionale .

Distinguiamo tra imprese multinazionale e imprese globali, la forma attualmente più diffusa è la prima. Si tratta in pratica di un gruppo di imprese costituite in paesi diversi , ma coordinate da una sola strategia. La casa madre , parent company , a volte trasferisce all' 'estero i capitali per costituire consociate o per finanziarle, altre volte trasferisce le tecnologie necessarie per realizzare la produzione o ancora esporta prodotti finiti o parti componenti. Alle imprese del gruppo sono assegnati compiti diversi. Quando un' 'impresa facente parte di un gruppo multinazionale vende all' 'estero la sua politica è in genere integrata in una strategia generale di gruppo. Accanto alle imprese multinazionali classiche che realizzano sia la produzione sia la distribuzione esistono altre imprese che si occupano esclusivamente o prevalentemente della sola commercializzazione del prodotto. Acquistano le materie prime nel paese che le produce e le vendono al paese che le consuma. Non sono soltanto le imprese di grandi dimensioni ad adottare una strategia multinazionale. Nel corso degli anni 70' e 80' queste strategie sono state adottate da molte imprese di piccole e medie dimensioni. Si è diffusa la cosiddetta impresa rete e con questa strategia l' 'impresa rinuncia a produrre tutto il prodotto ed ad essere sempre all' avanguardia nell'innovazione. L' 'obbiettivo è di individuare le migliori risorse e capacità , organizzarle e incanalare i prodotti verso i migliori mercati. La capacità delle multinazionali di sviluppare un marketing internazionale efficace è ovviamente superiore a quella di un' 'impresa di piccole e medie dimensioni che opera prevalentemente nel mercato di origine. Le multinazionali dispongono in genere di molte risorse umane e finanziarie ; possono realizzare forti economie di scala nella progettazione , produzione e nella distribuzione; acquisiscono esperienze in un mercato che poi trasferiscono in altri mercati. Attraverso alleanze ed acquisti di pacchetti azionari possono entrare rapidamente in nuovi mercati.

Le strategie di controllo del capitale:

Quando la legislazione locale lo consente e quando le strategie di espansione internazionale lo suggeriscono, l'impresa multinazionale può preferire alle forme in precedenza ricordate, dall'esportazione al licensing, costruire o acquistare un'impresa di cui controllare il capitale e pertanto la gestione. L'acquisizione di un'impresa esistente porta a numerosi vantaggi. Anzitutto la rapidità di entrare e quindi la possibilità di acquisire una marca già affermata, aver accesso ad una cerchia di clienti consolidati ed ai canali della distribuzione. E' una strategia adottata ampiamente nel settore alimentare. Le imprese multinazionali entrano in altri mercati acquistando imprese locali e marchi relativi. Se il management resta nell'impresa acquisita, esiste il vantaggio di assicurarsi esperienze nel trattare con il mercato locale. Se la concorrenza nel mercato è molto forte, acquisire un'impresa esistente significa superare una barriera evitando i rischi che sempre corre l'ultimo arrivato. Acquisire un'impresa esistente comporta rilevanti investimenti di capitale. Altri rischi che per la loro importanza meritano di essere ricordati sono i seguenti. Rischi che lo Stato ospitante invocando motivi di interesse nazionale intervenga o bloccando l'acquisto o, peggio ancora modificando successivamente i termini dell'acquisto stesso. Un altro rischio per l'impresa è che i dati finanziari e che dalle informazioni fornite non emergono tutte le obbligazioni esistenti. Questo rischio può essere ridotto congelando una parte del prezzo di acquisto in un conto bancario per un certo periodo di tempo. Il venditore può concedere questo credito a garanzia di un prestito e ricevere poi il saldo quando il periodo convenuto sia trascorso o sia dimostrata l'assenza dei problemi.

Acquisizioni.

Acquisizioni
<p>Vantaggi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapidità di entrare nel mercato. Acquisire rapidamente una quota del mercato e spazi nei canali della distribuzione . • Acquisire management esperto • Ridurre la rivalità nel mercato. • Acquisire una marca già nota.
<p>Svantaggi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difficile integrare culture, strutture organizzative, strutture di produzione • Problemi di coordinamento; costi burocratici superiori ai vantaggi • Tempi lunghi prima che una ristrutturazione abbia successo • Costi più alti rispetto ad alleanze strategiche.

Tabella pagina 146.

Alleanze strategiche.

E' sempre più frequente che due o più imprese decidano di ripartire costi, rischi e risultati derivanti da una certa attività economica. Questi accordi prendono il nome di alleanze strategiche, altre volte di alleanze competitive, allorchè sono fatti tra imprese che, per altre attività, sono in competizione tra loro. E' una forma che negli ultimi decenni ha avuto crescente diffusione per la forte crescita degli impianti di produzione e dei costi di sviluppo di nuovi prodotti, per la rapidità della crescita dell'innovazione tecnologica e per la difficoltà per una singola impresa di reperire le risorse finanziarie ed umane necessarie per essere più presenti nei mercati mondiali. Le alleanze normalmente sono flessibili, gli accordi possono essere modificati in rapporto all'evoluzione dei piani e in rapporto ai contributi che i partner intendono dare. Le forme di alleanza strategiche principali sono:

Joint venture: due o più imprese costituiscono una joint venture per svolgere assieme determinate attività. Quando dall'accordo nasce una nuova impresa di cui i partner hanno una quota di capitale si parla di equity joint venture. Accanto alle imprese partner nasce così un'altra impresa con propria personalità giuridica, un proprio management, propri obiettivi. Quando l'accordo riguarda soltanto una parte dell'attività delle imprese partner e non si dà luogo alla costituzione di una nuova entità giuridica, si parla di contractual joint venture. I vantaggi derivanti dall'utilizzo di tale accordi sono simili alle forme di integrazione del mercato estero, come i contratti di produzione, franchising e licensing. Altri vantaggi sono i seguenti:

- Attraverso la joint venture l'impresa straniera acquisisce esperienza e capacità che le mancano. Può portare in un nuovo mercato le tecnologie, la marca e le capacità di organizzare la produzione. Attraverso la gestione del joint venture l'impresa straniera acquisisce esperienze circa i mercati, le esigenze dei clienti e le strategie dei concorrenti. La joint venture è dunque particolarmente adatta quando l'impresa che intende entrare in un nuovo mercato ha poche conoscenze dello stesso e quando le differenze con i mercati in cui opera sono molto forti.

Altri vantaggi sono: rapidità di entrata, ripartizione dei rischi con gli altri partner, possibilità di essere presenti anche in vari mercati.

- La joint venture può essere l'unico modo per entrare in un mercato quando gli Stati ospitanti, al fine di favorire lo sviluppo e l'acquisizione di tecnologie e di conoscenze di management da parte delle imprese locali, alzano barriere agli investimenti che danno a stranieri il controllo della gestione. Prima della caduta del Muro di Berlino, le imprese occidentali potevano investire soltanto in joint venture di minoranza. La maggioranza era riservata alle imprese locali. Nella repubblica cinese esistono ancora alcune di queste norme.

La joint venture porta anche degli svantaggi: difficoltà della gestione , derivante principalmente dalla perdita di controllo , dai i vari problemi economici e nel favorire un potenziale concorrente. Altre difficoltà emergono sotto il profilo economico. Spesso riguardano il rimpatrio dei profitti , dei prestiti e dei capitali. I problemi possono derivare dagli impianti e dalle tecnologie acquisite che potrebbero rivelarsi obsoleti oltre quanto era stato stimato, l ‘inflazione può annullare i vantaggi derivanti dai bassi costi del lavoro,le legislazioni restrittive in materia di mobilità del lavoro possono rendere difficili le ristrutturazioni. Infine , il partner locale ha inevitabilmente accesso ai metodi di gestione e distribuzione , alle tecnologie ed ad altre capacità sulle quali l’ impresa straniera basa i propri vantaggi competitivi. Acquisire le conoscenze relative a tali vantaggi significa porre le basi per diventare in futuro un temibile concorrente.

I vantaggi e gli svantaggi della joint venture emergono più chiaramente facendo il confronto con l’investimento diretto che , come abbiamo già ricordato, comporta il controllo del capitale e della gestione.

Vantaggi e svantaggi di due forme di investimento diretto.

Vantaggi e svantaggi di due forme di investimento diretto	
Joint venture	Controllo del capitale e della gestione
<p>Vantaggi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acquisire esperienze • Ripartire i rischi di capitale • Rapidità di entrare nel mercato • Superare le barriere poste dallo Stato ospitante. 	<p>Vantaggi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategia globale integrata • Linee stabili e definite di autorità e comunicazione • Tutti i profitti alla parent company
<p>Svantaggi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conflitti fra partner . gli obiettivi dei partner possono in un secondo tempo divergere • Possibili problemi di rimpatrio dei profitti e di capitali • Difficoltà di controllo della gestione e della qualità dei prodotti. • Il partner locale può ottenere l ‘accesso a metodi e tecnologie che sono il cuore dei vantaggi competitivi dell ‘ impresa. 	<p>Svantaggi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte fabbisogno finanziario • Forti rischi economici • Necessità di sviluppare internamente o di reperire dall ‘esterno tutte le capacità di management necessarie • Rischi politici derivanti dal fatto che spesso nelle loro rivendicazioni i sindacati scelgono le imprese straniere per le vertenze più durature.

<ul style="list-style-type: none"> • Un partner locale può decidere di abbandonare quando la joint venture è già operativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se l'opinione pubblica è ostile agli investimenti stranieri, il controllo diretto su un 'impresa locale può avere maggiore visibilità e quindi creare maggiori conflitti rispetto a quanto avrebbe con la joint venture.
--	--

Tabella pagina 151

Obbiettivi e risorse.

Gli Obbiettivi di una strategia di lungo termine nei mercati mondiali possono essere i più diversi. Esaminiamo alcuni tra gli obiettivi che più frequentemente con le loro caratteristiche agiscono sulle scelte della strategie competitive.

Orizzonte: Un 'impresa che abbia come obiettivo una larga presenza nei mercati mondiali adotta in genere un 'ampia varietà di strategie. Le condizioni che deve affrontare sono molto diverse . volendo essere presente in molte aree geografiche sceglie di volta in volta le strategie più adatte. Molto probabile che entri nel mercato con la strategia più semplice e meno rischiosa , per esempio vendite dirette , per poi passare a strategia più complesse come la joint venture.

Tempi di entrata: Se in uno o più paesi le condizioni economiche e politiche migliorano rapidamente e se la domanda cresce, per conquistare rapidamente buone posizioni la cessione della licenza , il franchising o l 'acquisto di imprese già esistenti sono preferibili all 'esportazione sia diretta che indiretta. Se al contrario l 'impresa ha deciso una strategia di entrata graduale in uno o più mercati internazionali, è preferibile valutare l 'esistenza di opportunità vendendo ad un distributore locale e soltanto successivamente mettere in campo una propria forza vendita per muovere poi verso forme di integrazione crescenti nel mercato.

Localizzazione della produzione: la scelta del luogo dove produrre condiziona la scelta delle strategie competitive . la scelta del luogo dipende principalmente da tre fattori: costo di produzione , volumi assorbiti dal mercato locale ed eventuali incentivi offerti dai governi locali. Non sempre la scelta della strategia competitiva è frutto di una scelta perfettamente razionale. Può dipendere anche da fatti imprevisi, per esempio la crisi che ha travolto le economie dell ' Asia nel 1997-98, facendo precipitare i prezzi delle azioni e mettendo in ginocchio molte imprese, ha reso più accessibili l 'acquisto di intere imprese o di partecipazioni azionarie. Per esempio , prima della crisi pochi costruttori di auto asiatici o costruttori di parti componenti erano interessati a cedere partecipazioni o vendere la propria impresa. Con la crisi cambiò tutto, molte imprese fallirono , altri entrarono in crisi finanziaria. La svalutazione delle monete asiatiche nei confronti del dollaro ha rappresentato un'ulteriore spinta a fare shopping di imprese asiatiche. La Toyota aveva l 'obiettivo di costruire

una fabbrica di automobili nel nord della Francia. E' stato il frutto di lunghe negoziazioni tra il gruppo giapponese e il nuovo governo socialista francese. La decisione dimostra anche la forte concorrenza tra paesi occidentali per attrarre investimenti stranieri e la relativa importanza data alla decisione a livello corporate circa i differenti fattori che determinano la localizzazione. I vantaggi per Toyota sono numerosi come i cento anni di esperienza francese nella costruzione di auto con la conseguente manodopera specializzata e una rete di fornitori di parti componenti con tecnologie tra le più avanzate, una manodopera relativamente flessibile, la presenza di una economia dominante all'interno dell'Unione Europea, fatto tanto più importante con l'introduzione della moneta unica. Tuttavia il fattore determinante è stato un altro. Il governo francese ha concesso sostanziosi sussidi a Toyota in cambio della localizzazione in una regione che si trova in una zona depressa. Risorse: Molto dipende anche dalle risorse di cui l'impresa dispone e che intende investire nella penetrazione in nuovi paesi/mercati. Se decide di entrare in più mercati in breve tempo, il licensing, il franchising e la joint venture sono preferibili alle acquisizioni di imprese locali. Quest'ultima strategia è infatti molto efficace, ma assorbe notevoli risorse sia umane che finanziarie. E' anche vero però che negoziare e gestire joint venture può assorbire tempo e capacità di management. Nella scelta delle strategie agiscono le core competences. Se il punto di forza di un'impresa è l'innovazione tecnologica, la maggior parte delle risorse sarà destinata al R&D piuttosto che al marketing. Joint venture e licensing saranno in questo caso le strategie scelte più frequentemente. Compaq Computer dovendo affrontare la forte evoluzione tecnologica e il forte sviluppo del mercato dei pc negli Stati Uniti ha mostrato molta cautela nel destinare risorse al marketing internazionale. Il timore che l'imitazione di prodotti da parte di paesi dell'Asia del Sud-Est inondasse i mercati ha spinto Compaq computer a sviluppare una rete di licensing e joint venture.

Caratteristiche del paese / mercato.

Anche questo gruppo è molto vario, i principali fattori che agiscono sulla scelta dei fattori sono: La dimensioni del mercato. Quanto più grande è la capacità di assorbimento del mercato tanto è più probabile che un'impresa, dopo le prime verifiche, scelga la strategia di acquisizione di imprese locali (produzione e distribuzione), oppure dia vita a subsidiaries a controllo totale con l'obiettivo di produrre e distribuire direttamente. Daimler-Benz comprò la divisione veicoli industriali pesanti Ford rafforzando ulteriormente la sua posizione negli Stati Uniti. Attraverso la subsidiary Freightliner Corp Daimler era già il primo costruttore di veicoli pesanti nel Nord America con il 30% del mercato. E' ora anche il primo esportatore di veicoli industriali pesanti dagli Stati Uniti. Questa operazione è la conseguenza di una profonda revisione strategica sia per Daimler-Benz che per Ford. Per Daimler è la conferma della strategia che mira ad allargare la base produttiva al di fuori della Germania sotto la spinta degli elevati salari e quindi degli elevati costi di produzione. Per

Ford la cessione del business dei veicoli industriali pesanti significa che il gruppo mira a concentrare le risorse sui i veicoli passeggeri e sui i veicoli commerciali. Continua così la ristrutturazione che ha visto Ford cedere le divisioni trattori, aerospaziale, acciaio .. Hanno completato la loro riformulazione delle strategie ed hanno concluso che le risorse di Ford potrebbero essere meglio impiegate nella produzione di veicoli industriali del segmento leggero o medio. Se il mercato è invece piccolo, se è geograficamente lontano dai i luoghi di produzione e se lo sviluppo della domanda è basso, la strategia competitiva più probabile è l' 'esportazione o la cessione di licenze.

Caratteristiche del prodotto.

Rapporto tra peso e valore e altre caratteristiche del prodotto incidono nella scelta della strategia competitiva. Se il valore del prodotto in rapporto al peso è alto e se si può realizzare economia di scala è preferibile l' esportazione. Un produttore di cd-rom può facilmente ricorrere all' esportazione. Al contrario le imprese che producono birra investono in impianti di imbottigliamento locali o cedono licenze in quanto i costi di trasporto sono elevati. Quando la qualità del prodotto è determinante nelle scelte del compratore , quando il contenuto tecnologico è elevato e quando il prodotto ha una forte immagine internazionale , il management è in genere poco propenso a cedere licenze o stringere joint venture. Si preferisce il controllo diretto sulla produzione. Del-T fu un' impresa straniera la quale riuscì a conquistare un' ampia quota in un mercato difficile, tale impresa è la filiale di vendita e distribuzione di un' impresa greca produttrice di gelati. Del-T è un storia di successo ; è raro che un'impresa straniera possa conquistare in breve tempo il 75% del mercato. Il management di Del-T fornisce alcune spiegazioni interessanti circa il successo ottenuto . attraverso una joint venture con il principale produttore locale di derivati del latte, Del-T è l' unica impresa straniera che produce gelati in Bulgaria. Gli stabilimenti sono stati modernizzati, hanno una capacità di 8000 tonnellate l' anno , sufficienti a far fronte ad una larga quota della domanda locale. Il risultato dell' investimento è la qualità straniera a prezzi locali. Con la joint venture , Del-T è così riuscita a competere ad armi pari con i produttori locali , mentre i gelati di importazione costavano 2-3 volte di più. Con la distribuzione diretta Del-T gestiva direttamente la distribuzione ai punti vendita. Dispone di 75 veicoli e della migliore " catena del freddo" dell' intera Bulgaria ed ha inoltre piazzato 8000 freezer in altrettanti punti vendita. E' stata proprio questa la mossa vincente che ha portato a Del-T a coprire circa l' 80-85% del territorio. Delt-T ha adottato un sistema molto efficace per la Bulgaria concedendo ai rivenditori un ampio margine promozionale ed attuando una maggiore flessibilità con i dettaglianti. In Bulgaria esistono pochi supermercati, i chioschi sono rari ed a differenza della Grecia non accettano di vendere gelati. Attraverso il contatto diretto con i gestori si è riuscito a conquistare buone posizioni. La flessibilità però è un fattore chiave , il

management ricorda che i primi tentativi di stipulare contratti furono abbandonati in quanto non praticabili. Del-T ha ottenuto invece buoni successi nel porre come regola che i freezer possano essere usati soltanto per i suoi prodotti.

Verso la globalizzazione.

Le imprese entrano nei mercati internazionali step by step e per fasi successive. Dapprima entrano nei mercati più vicini sia geograficamente che dal punto di vista del comportamento dei compratori per poi allargarsi su ulteriori mercati. È raro che ciò avvenga secondo un disegno di lungo termine dato che le variabili dell' ambiente cambiano rapidamente , tutto ciò vale soprattutto per le imprese di piccole o medie dimensioni ed per quelle che entrano in grandi mercati. Tuttavia è opportuno definire quali dovrebbero essere le fasi di una pianificazione che abbia come obiettivo i mercati mondiali attraverso una strategia globale.

- **Mission:** La maggior parte delle piccole e medie imprese operano con successo senza non avere definito la missione. È però ormai la norma tra le imprese multinazionali definire gli obiettivi di sviluppo, redditività e di posizione nel mercato ed affermare i valori nei rapporti con i clienti.
- **Obiettivi.** Nel contesto della mission, l' impresa definisce gli obiettivi specifici da assegnare all'entrata nei mercati internazionali. Tre decisioni assumono importanza rilevante in questa fase: il grado di coinvolgimento nei mercati internazionali , l'allocazione delle risorse ed il grado di rischio che l'impresa intenda assumere.
- **Definire il business.** È definito in tre elementi: benefici attesi dal cliente , target scelto , tecnologie.
- **Core competence.** La capacità, le risorse , le professionalità che danno all'impresa vantaggi competitivi e che sono il propulsore di una strategia che viene designata con ' l'espressione di core competence. Tale disegno dovrebbe avere varie peculiarità come dare accesso ad una varietà di mercati, contribuire alla percezione di benefici derivanti l'acquisto del prodotto o del servizio ed essere difficile da imitare per la concorrenza.

Per quanto riguarda le strategie adottate dalle imprese europee che vendono all' estero occorre distinguere tra le imprese di piccole dimensioni e le imprese di medie e grandi dimensioni. Il primo gruppo adotta quasi esclusivamente strategie di esportazione indiretta, mentre il secondo gruppo adotta una gamma più ampia di strategie come l' integrazione con il mercato estero o la produzione diretta nel luogo prescelto. Negli ultimi anni, d fronte alla crescente concorrenza giapponese, americana e dei nuovi paesi industrializzati e a causa della difficoltà della bilancia commerciale di alcuni paesi , si è discusso molto sulla necessità delle imprese europee di piccole dimensioni di

abbandonare la strategia di esportazione indiretta per passare a strategie più complesse che comportano una maggiore integrazione con i mercati esteri. Non è detto che l' 'esportazione indiretta sia la strategia più limitata e debba essere abbandonata prima o poi, ci sono molte imprese europee che si limitano a vendere a importatori stranieri e non si preoccupano di essere direttamente presenti sui mercati esteri. Tale imprese hanno fatto buoni guadagni conquistando parte del mercato. Non è sempre vero dunque che l' esportazione indiretta significhi prima o poi perdere il mercato e non è nemmeno vero che disporre di una propria rete vendita garantisca un sicuro successo. Le vendite all' estero dipende infatti da un complesso di elementi che non riguardano soltanto le forme di distribuzione ma anche il prezzo. Tuttavia vi sono alcuni fattori che fanno prevedere per le imprese una crescente necessità di aumentare la presenza diretta sui mercati esteri. Tali fattori sono:

- Il costo del lavoro è più alto rispetto ai concorrenti. In Europa nel corso degli anni 70' e 80' è aumentato assai più rapidamente rispetto a quelli del Giappone e Stati Uniti. Per tale motivo ci si deve spostare verso segmenti dove di mercato dove la domanda è meno sensibile al prezzo o trasferire le lavorazioni a maggiore contenuto di lavoro nei paesi dell'Est europeo o nei paesi in via di sviluppo.
- Quando le imprese superano una certa dimensione debbono dare stabilità ai loro volumi di produzione. È necessario quindi diminuire la dipendenza dai grandi compratori e dagli intermediari, che possono imporre sia le quantità prodotte sia le qualità, oltre che i prezzi e raggiungere direttamente un controllo diretto sui volumi di esportazione. Questa necessità è tanto più forte quanto maggiore è la rigidità della forza lavoro.

Quando la concorrenza è forte , quando i mercati sono vicini alla saturazione , quando la domanda cresce lentamente è necessario avvicinarsi al potenziale compratore.

5. Strategie Prodotto

Il prodotto.

Per battere la concorrenza nei mercati internazionali è di fondamentale importanza disporre di un buon prodotto. Si andrà ad individuare che tipo di prodotto utilizzare ed in che tipo di mercato per far fronte alla concorrenza. La Renault compra all' estero circa il 10-15% del totale, quando esiste un vantaggio tecnico, cioè il prodotto non è disponibile all'interno del gruppo Renault oppure non è disponibile in Francia. Ciò accade anche quando esiste un vantaggio finanziario, cioè il prezzo è più basso e si ottengono dilazioni di pagamento più lunghe. A parità di vantaggi dal punto di vista tecnico tra un fornitore francese e uno straniero si sceglierà il secondo soltanto se il prezzo è più basso.

I requisiti di un buon prodotto.

I REQUISITI DI UN BUON PRODOTTO
<ol style="list-style-type: none">1. In grado di soddisfare una esigenza obbiettiva del consumatore.2. Affidabile3. Innovativo4. Lanciato nei mercati esteri nello stadio giusto del ciclo di vita5. Consegnato tempestivamente6. Dotato di assistenza pre-vendita e post-vendita.

Tabella pagina 223.

I prodotti che restano più a lungo sul mercato sono quelli che fanno fronte specificamente alle esigenze del compratore. La pubblicità o un'analisi affrettata delle caratteristiche del prodotto possono convincere il compratore ad acquistare un qualche cosa di cui non ha effettivo bisogno. È relativamente facile individuare le esigenze del compratore quando si tratta di beni strumentali e di beni industriali poiché chi compra ha esigenze ben definite. Mentre per i beni di consumo è invece più difficile individuare le esigenze del compratore, dato che molto spesso si dà al prodotto un contenuto socio-psicologico che è diverso da quello materiale. I prodotti dovranno essere compatibili con gli usi che ne saranno fatti dal compratore. Se questo uso sarà diverso da quello per il quale il prodotto è stato preparato si potrebbe creare situazioni di difficoltà al compratore e questi potrebbe allontanarsi definitivamente dall'impresa. Le imprese americane che vendono programmi di gestione da utilizzare con l'uso di computer, come programmi di controllo della produzione e controllo delle scorte, hanno spesso commesso l'errore di voler imporre ai loro clienti europei gli stessi prodotti che avevano venduto con successo negli Stati Uniti. Di fronte alla proposta allettante di accelerare i tempi di rilevazione ed elaborazione dei dati molte imprese hanno acquistato questi servizi, ma poi si sono rese conto che risultavano difficilmente adattabili alla loro realtà. Ne è seguito un movimento di rigetto che ha spostato la domanda verso le piccole imprese di software in grado di preparare programmi in funzione alle specifiche esigenze dei clienti. Una maggiore attenzione alle esigenze dei compratori avrebbe probabilmente aperto un mercato molto ampio per i grandi produttori di computer e di servizi. Il prodotto dovrà anche essere affidabile, cioè non deve guastarsi e quando si rompe è necessario dare la possibilità al compratore di provvedere rapidamente ed in modo efficace alle riparazioni. L'affidabilità è un fattore determinante per avere successo nei mercati internazionali. I paesi dell'Est europeo offrono macchine movimento terra a prezzi più bassi di quelli delle imprese occidentali. Non sono riusciti però a vendere molto fino ad ora dato che i loro prodotti sono stati giudicati poco affidabili. La rottura di una macchina movimento terra nel cantiere comporta danni elevati per l'impresa costruttrice poiché determina

ritardi nelle consegne e inattività degli altri impianti e degli operai. Il prodotto dovrà essere innovativo, infatti chi compra un prodotto all'estero lo fa più volentieri qual'ora abbia la sensazione di acquistare un qualcosa che le industrie nazionali o le altre industrie presenti nel mercato non sono in grado di offrirgli. Le imprese che sono in grado di rinnovare i propri prodotti di solito riescono a costruire un'immagine positiva che favorisce la loro espansione. È importante tenere presente che l'innovazione è realizzata principalmente con il prodotto ma può essere ottenuta anche incidendo su altri elementi del marketing mix. Un requisito fondamentale dell'innovazione è la rapidità di lancio del prodotto. Individuata una nuova tendenza è necessario commercializzare rapidamente il prodotto per conquistare la maggior quota possibile di un nuovo segmento. Il prodotto dovrà anche essere lanciato sui mercati esteri nello stadio giusto del ciclo di vita. Ci sono quattro stadi principali, lancio, sviluppo, maturità, declino. La fase di sviluppo è quella che offre le maggiori possibilità di successo sui mercati internazionali poiché il prodotto non è ancora imitato. È però difficile raggiungere rapidamente in questa fase volumi di vendita tali da sostenere i costi di distribuzione. Pertanto le imprese, in genere, si affacciano nei mercati internazionali nella fase di maturità, dove il prodotto ha già conquistato una buona posizione sul mercato nazionale che ha portato ad avere già coperto i costi di lancio. Si è quindi in grado di praticare prezzi più bassi e attraverso gli utili conseguiti sul mercato nazionale è possibile sostenere lo sviluppo di una campagna di penetrazione all'estero. Si corre però il rischio di affrontare concorrenti che abbiano nel frattempo imitato il prodotto. Nei mercati internazionali la puntualità delle consegne è spesso un fattore determinante per avere successo rispetto ai concorrenti ed l'assistenza post- e pre-vendita sono altri elementi altrettanto essenziali. L'assistenza può riguardare anche aspetti non strettamente tecnici nell'uso del prodotto. Ad esempio le principali industrie di costruzioni di veicoli industriali offrono agli utenti un servizio gratuito di informazione sulle richieste di trasporto. Chi deve fare una consegna in un certo luogo può così essere informato sulla possibilità di integrare il carico all'andata oppure evitare un ritorno a vuoto.

Strategie prodotto mercato.

QUATTRO STRATEGIE PER IL PRDOTTO		
STRATEGIA	PRODOTTO	VALUTAZIONE MERCATO
Strategia Alfa	Stesso prodotto del mercato d'origine	Il mercato d'origine resta il più importante per l'impresa. Di conseguenza cerca di vendere all'estero se ciò non comporta modifiche nei prodotti

Strategia Beta	Prodotto adattato	L'impresa fa una politica di espansione internazionale diversificando parzialmente i prodotti secondo le esigenze del mercato. Il mercato d'origine è più importante
Strategia Gamma	Prodotto studiato per il mercato mondiale.	L'impresa entra nei mercati esteri con un prodotto non ancora sperimentato nel mercato d'origine ma studiato per un mercato mondiale.
Strategia Delta	Prodotto su misura.	Il prodotto è studiato sulla base delle richieste del compratore: beni strumentali, industriali ,grandi impianti, produzioni di beni di consumo su commessa.

Tabella 9.11 pagina 230.

La strategia Alfa è caratteristica delle imprese che si trovano in determinate situazioni come l'inizio della loro penetrazione commerciale all'estero. Tale situazione esiste anche per imprese che operano all'estero da tempo e dopo aver consolidato la loro posizione su gruppi di mercati decidono di entrare in mercati nuovi. Si possiede quindi un buon prodotto che ha portato l'impresa ad ottenere una buona posizione nel mercato dove opera. Tale prodotto, dove le proprie caratteristiche non vengono mutate, verrà venduto all'estero con l'obiettivo di far prolungare il proprio ciclo di vita. Tale operazione non comporta l'ottenimento sicuro di quote del mercato estero. Il prodotto che avuto successo nel paese d'origine può trasformarsi in un totale fallimento in altri mercati, perciò bisognerà agire con cautela. Dopo aver deciso il prodotto da esportare si procede con l'analisi del mercato per individuare quello che può portare ad un miglior risultato. Il lancio del prodotto andrà ad interessare quei nuovi mercati dove si ha un buon potenziale di domanda, dove la nuova domanda può essersi creata dall'innalzamento del reddito pro capite. Occorre sempre tenere presente che il livello di reddito pro capite muta in tempi e in paesi differenti. L'innalzamento del reddito comporta, una crescita della domanda di alcuni beni di consumo.. Negli anni 70' con il sopraggiungere della crisi petrolifera, l'industria automobilistica europea si è trovata in posizione di vantaggio, rispetto a quella statunitense, poiché disponeva di una tecnologia adatta a sviluppare

prodotti con consumi ridotti di energia e con minore impiego di materiali. Vent'anni prima Stati Uniti e Europa erano invece in posizioni opposte alle precedenti. Da sempre gli Stati Uniti hanno avuto forte disponibilità di capitali e di risorse naturali e scarsa disponibilità di lavoro. Quando a partire dagli anni 60' il costo del lavoro in Europa ha cominciato ad aumentare rapidamente per poi superare nel corso degli anni 70' gli stessi livelli degli Stati Uniti, si è sviluppata in Europa una forte domanda di macchinari e attrezzature che consentono di risparmiare lavoro. Le imprese statunitensi avevano trovato dei terribili concorrenti.

I mercati da individuare, per l'utilizzo efficace della strategia Alfa, sono quelli più vicini geograficamente, per tradizione e grado di sviluppo, a quello originario. Si dovranno tenere in considerazione, come già detto, i mercati con maggior reddito pro capite e dove la concorrenza è più debole. Assieme ai punti indicati fin' ora l'impresa deve anche fare una verifica chiedendosi se il successo di un prodotto possa essere ripetuto in altri mercati. Esistono moltissimi casi di imprese che hanno avuto successo sul mercato nazionale e che dopo hanno fallito il lancio del prodotto su nuovi mercati. L'impresa Campbell ha incontrato forti difficoltà agli inizi della sua campagna di vendita di minestre in scatola in Italia. Sembra che la reazione dei consumatori italiani sia stata negativa poiché credevano fermamente che solo la minestra in casa fosse buona. Le tecniche per verificare se un prodotto già sperimentato sul mercato nazionale abbia le caratteristiche per essere lanciato su un nuovo mercato internazionale sono numerose. Vengono effettuati solitamente dei test di mercato raccogliendo attraverso interviste il parere di dettaglianti, grossisti e agenti o lanciando il prodotto su un mercato di prova che abbia le stesse caratteristiche di quello sul quale si intende fare il lancio definitivo ed effettuando l'analisi delle esperienze già fatte in mercati che per le loro caratteristiche anticipano quelle del mercato nel quale si vuole entrare. Queste tecniche si completano in modo complementare, è infatti necessario condurre sempre una ricerca preliminare prima di fare la prova pratica del gradimento del prodotto con i potenziali acquirenti ed è sempre necessario, prima di sostenere i costi di lancio di un prodotto sul nuovo mercato, verificare se i risultati della ricerca sono confermati dalla pratica.

Strategia Beta.

L'Argentina è il quarto produttore mondiale di vini. Nonostante vari tentativi, non è però mai riuscita a conquistare mercati internazionali di vini di qualità. All'avvicinarsi del 2000 le varie imprese argentine hanno deciso di cambiare la strategia, adattando i vini ai gusti internazionali e con lo sostegno dello Stato sono riuscite a conquistare buone posizioni nei mercati mondiali.

L'Argentina ebbe notevole successo nel mercato nazionale ed la tentazione di imporre sui mercati esteri prodotti identici a quelli che si sono affermati sui mercati nazionali è sempre molto forte, tuttavia spesso conviene superare questi ostacoli e piuttosto che imporre un prodotto attraverso

costose campagne di pubblicitarie o attraverso altri elementi del marketing mix , è meglio modificarlo in modo da tener conto alle esigenze dei consumatori.

Strategia Beta.

STRATEGIA BETA : PRODOTTO ADATTO AI NUOVI MERCATI
<p>Perchè adattare il prodotto?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regolamentazione locale • Condizione di uso differenti • Tradizioni locali differenti
<p>Come adattare il prodotto?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambiando le caratteristiche tecniche • Adattando gli altri elementi del marketing mix
<p>Criteri economici di scelta tra adattare o non adattare il prodotto</p>

Tabella pagina 248.

I motivi fondamentali per l'adattamento del prodotto sono tre ed uno di questi prende il nome di regolamentazione locale, la quale impone caratteristiche particolari ai prodotti. I prodotti dell'abbigliamento per essere considerati in lana devono avere una percentuale minima di questa fibra che è però diversa da un paese all' altro. In certi paesi, invece, non sono ammessi coloranti o altri additivi nei prodotti alimentari. La General Motors messicana non può esportare tutta la gamma negli Stati Uniti poiché la sua produzione non rispetta gli standard USA. Per vendere una macchina movimento terra in Svezia occorre rispettare norme molto severe in materia di dispositivi che riducono il rumore e i pericoli in caso di ribaltamento del veicolo. Poiché la legislazione francese e italiana è meno severa, le imprese di questi paesi devono sostenere elevati costi di adattamento del prodotto. Un altro motivo è che le condizioni di uso del prodotto sul nuovo mercato sono differenti da quelle del mercato originario. Uno stesso prodotto può essere usato in modo diverso in un altro mercato e sottoposto a condizioni ambientali pure diverse. I veicoli industriali in Norvegia possono essere venduti soltanto se sono in grado di resistere a un clima più rigido, mentre negli Stati Uniti invece, se sono in grado di tenere velocità medie elevate per lungo tempo poiché le strade sono meno tortuose di quelle europee e i percorsi decisamente più lunghi. Infine troveremo che l'adattamento del prodotto avviene a causa delle tradizioni e cultura differenti. Singer vende le macchine per cucire e nei paesi in via di sviluppo che sono più robuste e pesanti rispetto a quelle che vende nei mercati dell'Europa occidentale. Le prestazioni tecniche sono le stesse ma i materiali sono più pesanti e la struttura della macchina è più ingombrante. questo perché il compratore nei paesi in via di sviluppo considera la robustezza del prodotto come sinonimo di buona qualità. L'adattamento del prodotto può avvenire sostanzialmente in due modi: cambiando le caratteristiche

tecniche oppure modificando gli altri elementi del marketing mix. Il cambiamento di tale caratteristiche richiede una valutazione di convenienza in base a principi che sono diversi da quelli che si usano nel mercato nazionale. Da un lato è necessario mettere i vantaggi derivanti dalla modificazione del prodotto e dall' altro il costo dell'adattamento. Per entrare in un mercato estero è necessario spesso fare adattamenti non soltanto nelle caratteristiche fisiche del prodotto ma anche nella politica dei prezzi, della distribuzione e soprattutto della comunicazione. Ogni mercato ha le proprie caratteristiche e pertanto occorre modificare di volta in volta gli elementi del marketing mix che meglio consentono di adeguare le politiche di vendita alle esigenze del consumatore locale. Un esempio molto interessante di adattamento del prodotto ma soprattutto di adattamento della comunicazione, è quella dell'industria giapponese delle motociclette all'attacco del mercato americano negli anni 60'. Agli inizi degli 60' il mercato americano delle motociclette era dominato dalla Harley –Davidson che vendeva all'incirca 10000 moto all' anno. Nel 1979 le vendite della Harley erano salite a 50000 unità, ma nello stesso anno l'industria giapponese ha venduto negli Stati Uniti un milione di motociclette controllando il 91% del mercato. La strategia di attacco nel mercato americano è stata una intelligente combinazione tra innovazione nel prodotto e comunicazione. Negli anni 50' l'immagine della motocicletta negli Stati Uniti era quella di una moto di grande dimensione, Harley Davidson. Un famoso film rafforzò l'immagine della motocicletta. Le uniche innovazioni introdotte dalla Harley riguardavano l'impatto elettrico e il carburatore, entrambi importati dal Giappone. Forse nessuno aveva pensato che in America vivevano 200 milioni di persone quasi tutte senza motocicletta, la California del sud e la Sun Belt sono le zone geografiche con un clima tra i più favorevoli nel mondo per la guida della motocicletta e che i giovani di età compresa tra i 18-25 anni negli Stati Uniti disponevano di tempo libero, denaro e avevano necessità di trasporto più elevate di quelli di qualsiasi altro paese al mondo. L'attacco dell'Honda cominciò nel 1962 ed ebbe come obiettivo l'immagine del prodotto. Fu lanciata una campagna pubblicitaria che presentava 11 giovani dall' aspetto piacevole alla guida della piccola Honda 90. L'industria giapponese ha coperto una esigenza del mercato, trasporto a basso costo, ma anche creato un nuovo mercato. L'espansione dell'industria giapponese in pratica non trovo resistenza da parte di quella locale.

Strategia Gamma.

Quando l'impresa ha come obiettivo la presenza sul mercato mondiale, la strategia del prodotto cambia radicalmente. Realizzare un prodotto che soddisfi la domanda su più mercati non è un compito molto semplice. I prodotti italiani che hanno fatto successo nel mercato mondiale sono quelli dei gran stilisti della moda, il design di Olivetti , i prototipi della Ferrari. Non esiste un

metodo sicuro per dar vita a un prodotto di successo sul mercato mondiale. Nella piccola impresa questo processo è affidato all'imprenditore o ai dirigenti che con mezzi limitati riescono non sempre ad avere buone idee. Nella grande impresa è invece realizzata da più gruppi di lavoro ed è quindi organizzato in modo formale. Prima di esaminare il processo di ideazione e di lancio di un nuovo prodotto sul mercato mondiale occorre chiarire cosa si intende per nuovo. Il prodotto può essere nuovo per un'impresa perché non lo ha prodotto prima, ma può non essere nuovo per il mercato perché altre imprese lo producono. L'introduzione di prodotti nuovi e il loro lancio sui mercati internazionali è dunque talvolta il frutto di intuizioni che non rientrano in un piano di ricerca sistematica di innovazione. Le imprese che intendono mantenersi stabilmente su una pluralità di mercati internazionali debbono darsi necessariamente un'organizzazione che consenta loro di lanciare nuovi prodotti allo scopo di far fronte al cambiamento inevitabile dei gusti del consumatore e anche di ottenere vantaggi nei confronti della concorrenza. La ricerca e il lancio di nuovi prodotti si realizza in varie fasi, quelle più importanti e che presentano le maggiori difficoltà quando si vende nei mercati esteri sono la ricerca delle nuove idee, la valutazione della convenienza a lanciare un nuovo prodotto e la sintesi dei vari aspetti come: l'analisi della domanda, le opportunità, le nuove tecnologie e le varie responsabilità.

La ricerca delle nuove idee.

La maggior parte dei prodotti nasce dalla capacità di anticipare un'esigenza del compratore o è suggerita dal fatto che la concorrenza ha già ottenuto successo con un certo prodotto oppure dal fatto che determinati clienti sollecitano un determinato prodotto. In questo caso l'impresa cerca di tradurre in un prodotto commerciale quanto il cliente chiede. Più difficile è il processo della vera e propria ideazione. Per realizzarla è necessario allargare l'orizzonte delle attese del consumatore per chiedersi cosa sarà richiesto sul mercato tra 3,5 o 10 anni. Per quanto riguarda le fonti di nuove idee si utilizzano collaboratori dell'impresa, istituti di ricerca esterni, il parere di clienti, l'esame dei prodotti della concorrenza. Quando si vende nei mercati internazionali è però difficile identificare buone idee per il lancio di prodotti nuovi seguendo le fonti interne all'impresa poiché non sempre i collaboratori hanno una conoscenza approfondita di quanto chiedono nei mercati mondiali. La presenza dell'impresa nei mercati internazionali dà anche molti vantaggi. Lo stesso fatto di essere già presenti su più mercati è un punto di forza in quanto sono maggiori le possibilità di tenersi informati su innovazioni più recenti e sulla loro applicabilità commerciale. Ogni impresa deve pertanto identificare quali sono i migliori punti di osservazione e raccogliere per ciascuno di essi informazioni ampie e tempestive, si può dire che quando si vuole vendere in un mercato mondiale le fonti principali sono le fonti esterne all'impresa stessa. Tanto più un'impresa abbandona il mercato nazionale come punto di riferimento per spingersi verso il mercato mondiale, tanto

maggior deve essere la sua sensibilità alle fonti esterne . Fatta questa premessa si pone il problema di organizzare in modo efficiente l'intero processo di ricerca delle idee. La soluzione adatta con maggior frequenza è in genere questa. Le conoscenze sull'evoluzione dei gusti dei consumatori e su quanto il consumatore chiede sono decentrate ai vari mercati: filiale dell'impresa , intermediari , punti di osservazione , istituti di ricerca. La sintesi delle tendenze e la selezione delle nuove idee deve essere però concentrata in gruppi di lavoro che abbiano la percezione non soltanto di quello che chiede il mercato ma anche di quello che l'impresa può fare. In certi settori le imprese giapponesi hanno dimostrato un'indiscussa superiorità nell'individuare in anticipo le tendenze della domanda sui mercati internazionali. Nel settore dei cartoni animati l'industria giapponese ha dimostrato una notevole capacità di anticipare e di interpretare i gusti dei consumatori nei principali mercati mondiali. Questa capacità è ancora più sorprendente se si considerano le differenze di tradizione e di cultura tra questo paese , l'Europa e gli Stati Uniti. Il mercato mondiale agli inizi degli anni 70' era ancora dominato dall'industria americana, verso la fine degli anni 60' ha cominciato a farsi strada la concorrenza giapponese la quale ha ben presto acquisito una forte quota di mercato e soprattutto ha impostato un nuovo stile. Il principale punto di forza è però stato rappresentato dall'aver intuito verso quali tendenze si muoveva la domanda mondiale. Il Giappone ha così prodotto serie televisive che da un lato hanno attinto abbondantemente alle favole e ai racconti più noti nel mondo e dall'altro hanno introdotto le nuove mode della fantascienza. Sul piano industriale la disfatta è stata completa, la realtà è che i bambini europei e americani erano affascinati da questi personaggi e ciò dimostra che il prodotto aveva colpito nel segno. Negli anni 80 e 90 le tv dei principali paesi compravano quasi esclusivamente serie televisive di cartoni animati prodotte in Giappone.

Dopo aver selezionato le idee più promettenti è necessario passare all'esame della loro fattibilità tecnica. Occorre chiedersi quanto sarà grande il mercato internazionale del nostro prodotto , come risponderanno i concorrenti , se l'impresa è in grado di conseguire un profitto sufficientemente remunerativo e se il prodotto è in grado di presentarsi con almeno un punto di superiorità rispetto alla concorrenza. In ogni caso bisogna tenere presente che dopo aver lanciato il prodotto è necessario adottare rapidamente le strategie necessarie per entrare sui nuovi mercati. La fase più difficile della nascita di un prodotto per il mercato mondiale è quella con cui si procede a una sintesi dei vari aspetti sulla tendenza della domanda, le varie opportunità, nuove tecnologie e fattibilità tecnica. Occorre distinguere tra domanda potenziale e domanda latente. La domanda potenziale è quella che si manifesta e che l'impresa potrebbe acquisire nel caso in cui si riesca a lanciare il prodotto giusto. La domanda latente è invece quella che potrebbe manifestarsi fin da ora nel caso in cui l'impresa lanciasse un determinato prodotto, ma i volumi della domanda non sono al momento

attuale tali da rendere conveniente l'operazione. È pertanto necessario attendere il momento giusto prima di lanciare il prodotto. Il prodotto nuovo, inoltre, deve presentare differenze rispetto ai prodotti già esistenti sul mercato e il cliente deve percepire la differenza.

Strategia Delta.

Tale strategia riguarda prodotti su misura come le grandi opere di ingegneria civile, la produzione di beni strumentali e beni industriali su commessa, produzione di beni di consumo su commessa cioè i big buyers. Per beni strumentali e industriali organizzati su commessa, si tratta di ordinazioni fatte da imprese clienti e imprese di produzione di altri paesi. Le principali caratteristiche sono che il processo di acquisto è lungo e tormentato, partecipano più persone con differenti specializzazioni ed in genere la domanda di questi prodotti ha una modesta elasticità rispetto al prezzo. Non è diverso il processo di acquisto dei big buyers, può trattarsi di una catena di grandi magazzini o di una catena di negozi specializzati. Dopo aver individuato le esigenze dei clienti, il big buyer si rivolge a fornitori esperti per realizzare i prodotti. Anche in questo caso i compratori sono specializzati, hanno lunga esperienza nel settore, non si limitano ad esaminare il prodotto, ma vogliono controllare il processo di produzione, la situazione finanziaria del fornitore e anche la capacità di innovare. I big buyer è un compratore di grandi volumi. Ha un forte potere di negoziazione. Mette in campo nella negoziazioni con il fornitore / produttore un'elevata professionalità e lunga esperienza. Mira spesso a sviluppare rapporti di lungo termine. I big buyer ai quali si rivolgono le imprese italiane dell'abbigliamento possono essere classificati in vari categorie come la grande distribuzione con punto di vendita e senza punto di vendita, gruppi di acquisto ed in questo caso si tratta di piccole e medie imprese che si associano per costruire centrali di acquisto, o altre forme. Per vendere all'estero è sempre necessario conoscere chi compra, cosa compra, perché compra. Quando i potenziali clienti sono i big buyers il problema è più complesso. È vero che il numero di compratori è limitato, ma anche è vero che le loro esigenze sono difficili da prevedere. Per vendere con successo ai big buyers è necessario in particolare conoscere come segmentano la clientela e come vogliono posizionarsi rispetto ai concorrenti. Altro fattore determinante è avere un quadro di cosa fanno e chi sono i concorrenti, questo perché i big buyer mettono a confronto tra loro più fornitori e li seleziona in base ai vari criteri e oltretutto chiedono innovazioni nei prodotti, nei processi di produzione e nella logistica. Seguire cosa fanno i concorrenti e conoscere le loro politiche significa aumentare le possibilità di competere. Il passo successivo consiste nello stabilire a quale big buyer si intende fare una proposta. È evidente che nessuna impresa può offrire tutto a tutti ed è pertanto necessario delimitare il campo dell'offerta. Prima di scegliere il big buyer al quale rivolgersi è necessario tenere presente di una distinzione fondamentale. Il big buyer che

adotta una politica di marketing di massa ha attese molto diverse da quello che adotta una politica di qualità. Nei mercati di massa i clienti sono molto sensibili al prezzo ed il controllo di questi mercati è totalmente in mano dei big buyer , mentre nei segmenti di qualità ci si rivolge ad un numero limitato di clienti i quali vivono in aree geograficamente delimitate , che cercano prodotti di marca , personalizzati , capaci di dare distinzione a chi li indossa e per i quali sono disposti a pagare un prezzo più alto.

6 . Morrellato e Sector , caso pratico.

Morellato e Sector è un gruppo leader a livello mondiale nella creazione, produzione e commercializzazione di gioielli e orologi. Il gruppo presidia il mercato attraverso un articolato portafoglio di marchi propri e di marchi di licenza. È inoltre leader mondiale nella produzione di cinturini per orologi , che costituisce l' attività originaria dell' azienda. Nel corso degli ultimi anni ha vissuto una prepotente crescita , in controtendenza rispetto ai climi di consumo. La strategia di internazionalizzazione del gruppo ha supportato la crescita a livello internazionale. Il processo iniziò con la metà degli anni 2000 , indirizzandosi in maniera più netta verso i paesi orientali. In particolare a fine 2006 nasce Morellato Shoaotai joint venture per la distribuzione in Cina con sede a Pechino. La scelta di operare con un partner locale nasce dalla necessità di acquisire progressivamente competenze su un mercato che appare strategico a fronte dei volumi potenziali. Nel 2010 il gruppo padovano decide di sciogliere la partnership e di agire in maniera autonoma , con una società controllata al 100 %. L'impresa che ha sede a Shangai e a Hong Kong , è gestita interamente da management locale , così come localmente sono elaborati i materiali di comunicazione above e below the line . Tale approccio risulta particolarmente premiante nel caso dei gioielli , che sono , infatti , i prodotti più venduti del brand Morellato in Cina. Un po' diversa è la situazione per quanto riguarda l' India . La strategia messa in atto in India punta , al momento , sulla costruzione di un ' identità di una marca forte e differenziante nell ' attesa di sviluppare , in uno step successivo , i volumi di vendita. Di fatto quello indiano si configura come un mercato particolarmente difficile dato i dazi all' entrata elevati e la struttura distributiva peculiare e complessa. In tal senso l' India si pone oggi per il gruppo padovano come un mercato emergente destinato ad assumere un peso nell' arco del medio periodo. La strategia di internazionalizzazione si fonda su 3 elementi principali . in primo luogo la società ha sempre identificato con grande attenzione le aree di sviluppo con un reale potenziale di consumatori. In seconda battuta l'azienda ha progettato e messo in atto strategie ad hoc per ciascun paese ed infine la società ha saputo declinare in maniera efficace lo stile di prodotto intercettando i codici estetici e culturali del luogo.

Conclusioni.

L'elaborato ha come obiettivo quello di fornire una spiegazione in termini generali del marketing intenzionale individuando la struttura dei costi e i vari casi che hanno portato le imprese ad adottare tali tipi di strategie. L'internazionalizzazione delle piccole medie imprese è un fattore chiave per poter acquisire vantaggi competitivi e per poter entrare in nuovi mercati esteri con l'obiettivo di risanare le lacune economiche eventualmente presenti, soprattutto, nelle piccole imprese ma non solo, tali strategie vengono adottate anche dalle multinazionali e imprese globali per arrivare in mercati laddove la loro presenza non è ancora nota. Dunque il marketing internazionale è un elemento irrinunciabile per raggiungere determinati traguardi. Tale materia è molto complessa e strutturata: vengono attuate diverse strategie che dipendono dal tipo di organizzazione aziendale e dal tipo di prodotto dell'impresa stessa. Non esiste un percorso efficiente e specifico derivante dal tipo di organizzazione che si possiede, tutto dipenderà dal manager e dalla direzione aziendale che dovranno analizzare i vari punti di forza e di debolezza dell'impresa stessa e del mercato sul quale vorranno operare. Nella storia si è visto come molte imprese attuando determinati percorsi sono arrivate a risultati pessimi mentre molte altre sono diventate delle potenze economiche mondiali presenti tutt'ora. Per il successo di una attività imprenditoriale l'applicazione di una strategia di marketing adeguata deve essere accompagnata da una buona esperienza manageriale ma non solo, entrano in gioco per un buon risultato imprenditoriale il prodotto e la struttura aziendale e molti altri elementi. Il marketing è in continua evoluzione ed è un fattore chiave di successo alla quale le strutture aziendali non potranno rinunciare per poter acquisire vantaggi e quote di mercato. Che tenga nel debito conto di tutte le sfaccettature, quindi è molto complesso e variegato e le varie azioni correlate ad essa vengono attuate con successo qual'ora sia presente l'esperienza ed una buona gestione del tipo di strategia che si percorre, oltretutto è anche una competenza che le imprese, soprattutto nel mondo di oggi, dovranno acquisire per poter arrivare a determinati risultati.

Bibliografia.

- Le PMI Italiane: Governance , internazionalizzazione e struttura finanziaria. C. Corsi , S. Migliori.
- Micro & Macro marketing volume1/2013. Il Mulino
- La strategia internazionale delle piccole e medie imprese . Maria Rosaria Marcone . Giapichelli editore- Torino
- Il marketing internazionale : mercati globali e nuove strategie competitive. Giorgio Pellicelli. Terza edizione aggiornata e ampliata.