



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**Processi di internazionalizzazione:  
Il caso dell'azienda San Gabriel**

Internationalization process:

The case study of San Gabriel

Relatore:

Prof. Valerio Temperini

Rapporto Finale di:

Lucia Campolucci

Anno Accademico 2019/2020

A Chiara e a Daniele.  
Perché si può restare vicini pur essendo lontani.

A Julia, per l'intesa avuta sin dal primo giorno.

Ringrazio in primis il professor Valerio Temperini per la sincera disponibilità dimostrata.

Un grande ringraziamento va poi all'Università Politecnica delle Marche, per l'opportunità di vivere l'esperienza Erasmus.

Ringrazio Ria, Takpin e Hanna, della Rotterdam Business School, che mi hanno accolta con grande entusiasmo e professionalità.

L'ultimo ringraziamento va a Tom, Ender, Nevo e Atdhe, perché mi hanno ricordato quanto sia importante collaborare.

## Indice

<b>Introduzione</b>	<b>3</b>
<b>Internazionalizzazione e analisi per la scelta del mercato estero</b>	<b>5</b>
Internazionalizzazione e i fattori che spingono un'impresa ad espandersi a livello globale	5
L'analisi aziendale interna e alcuni modelli per la stessa	6
Scelta del mercato estero	9
Alcuni modelli per l'analisi esterna	9
<b>Strategie di entrata sul mercato estero</b>	<b>13</b>
L'esportazione	14
L'esportazione indiretta	14
L'esportazione diretta	15
Integrazione con il mercato estero	16
La produzione nel mercato estero	17
La distribuzione nel mercato estero	18
<b>L'analisi dell'azienda messicana "San Gabriel"</b>	<b>20</b>
L'azienda	21
Marketing Mix	21
La scelta del mercato estero	22
Analisi degli Stakeholder	25
Analisi approfondita dal paese selezionato	28
<b>Strategia di entrata del mercato estero selezionato e fase di implementazione</b>	<b>35</b>
Linea di azione selezionata: Cooperazione con un fornitore	35
Confronto fra le diverse strategie di entrata del mercato estero e prove della decisione	36
Fase di implementazione	39
<b>Conclusione</b>	<b>42</b>
<b>Bibliografia e sitografia</b>	<b>43</b>

## Introduzione

“In un sistema economico, processo derivante dallo svolgimento di una (o più) delle attività che ne caratterizzano il funzionamento lungo una dimensione che coinvolge diversi Stati-nazione.” È in questo modo che il dizionario di economia e finanza della “Treccani”, nella figura di Marco Lossani, descrive l'internazionalizzazione. Questa definizione tuttavia, non mi permette di introdurre la motivazione che mi ha spinto ad approfondire in questa sede il tema dell'internazionalizzazione.

Quello che personalmente mi incuriosisce viene descritto e riassunto bene dalla definizione che vede l'internazionalizzazione come un processo effettuato dalle imprese riguardante l'apertura, l'adattamento e l'instaurazione di rapporti (Laboris, 2019). Apertura come espansione al di fuori del proprio mercato nazionale, che per quanto sia stato analizzato dall'azienda rappresenta un fattore di incertezza e rischio che può rappresentare limitazione, restrizione o perfino perdita dal punto di vista economico. L'adattamento, al pari dell'instaurazione di rapporti, definisce un'attività in continua evoluzione. L'adattamento a qualcosa di nuovo nel nostro caso è rappresentato da altri mercati estranei da quello nazionale sotto molti profili, tra cui quello culturale e regolamentare. L'instaurazione di rapporti con realtà site in altri territori sottintende l'incontro di culture diverse dalla propria. Qui si cela un punto cruciale che definisce il successo o meno del rapporto instaurato. Il rapporto diventa proficuo solo quando quell'incontro spinge a conoscere e ad accettare la diversa cultura.

Le tre attività di apertura, adattamento e instaurazione di rapporti e le considerazioni che ho effettuato a riguardo, riflettendoci bene, hanno la capacità di adattarsi a diversi contesti e scenari, sia riguardanti l'ambiente economico che l'ambiente sociale. Se generalizzate possono rappresentare, ad esempio, le prime attività che un'azienda in costituzione deve affrontare o ancora, uno sguardo attento potrebbe scorgere in esse le prime sfide di uno studente che decide di trascorrere un periodo di studi in un altro paese.

Nel mio caso lo sguardo è protagonista in quanto ho vissuto in prima persona l'esperienza di studi all'estero. Ho avuto la fortuna di trascorrere un semestre a Rotterdam, in Olanda, e poter far parte della "Rotterdam University of Applied Sciences".

La motivazione a cui alludevo all'inizio coincide con questa esperienza, in quanto il programma a cui ho partecipato, dal titolo "International Business and Career", è nato per accogliere studenti di economia provenienti da diversi paesi del mondo, dal Cile alla Cina e dalla Svezia al Sud-Africa, con diversi background di conoscenze e competenze. La parte più corposa ed impegnativa del programma è stata coperta da un corso chiamato "International Business Project". Quest'ultimo mi ha offerto la possibilità di lavorare insieme ad altri studenti, in team di consulenza multidisciplinare e multiculturale, su un caso reale di business riguardante l'azienda messicana "San Gabriel", al fine di consigliare alla stessa una modalità di entrata di un nuovo mercato (uno tra i Paesi Europei). Concretamente quindi si è trattato di selezionare il Paese, ovvero il nuovo mercato in cui espandersi, la migliore strategia di ingresso per il nuovo mercato, presentare un piano di marketing e un piano finanziario.

In questa sede non è possibile presentare il progetto nella sua interezza, bensì limiterò il mio lavoro ad una presentazione teorica iniziale dei modelli utilizzati nell'analisi dell'azienda e del mercato estero selezionato, ponendo l'accento sulle strategie di entrata del nuovo mercato. Questa presentazione teorica iniziale troverà applicazione nella seconda parte dell'elaborato dove verranno presentate solo le sezioni dell'International Business Project che si basano su quei modelli e contenuti teorici proposti nella prima parte.

## Internazionalizzazione e analisi per la scelta del mercato estero

### Internazionalizzazione e i fattori che spingono un'impresa ad espandersi a livello globale

L'internazionalizzazione rappresenta un passaggio importante e complesso per le imprese che intendono intraprenderla, e questo vale sia per le piccole/medie imprese che per le multinazionali. L'internazionalizzazione rappresenta il metodo di adattamento di un'organizzazione ad un ambiente esterno, il quale si trova al di là dei confini nazionali e rappresenta un'incognita sotto molti punti di vista. Affinché l'impresa riesca a penetrarlo è necessario che essa possieda una determinata consapevolezza riguardo la presenza di varie difficoltà che devono essere superate, come le barriere, le variazioni periodiche dei cambi, la diversità nella legislazione fiscale, la carenza di informazioni, le tensioni sull'organizzazione dell'impresa e i rischi (economico, politico e di impresa) (Pellicelli, 2010). Prima di definire la strategia di entrata sul mercato estero l'impresa è tenuta a stabilire se esistono opportunità di mercato in quel paese selezionato e se l'impresa ha le capacità produttive, finanziarie e organizzative per vendere all'estero. Bisogna inoltre analizzare i comportamenti della concorrenza in quel mercato e comprendere se è possibile competere con successo. Gli elementi che spingono l'impresa a guardare oltre i propri confini nazionali e a desiderare di essere presenti nei mercati globali sono molteplici. Alcuni effettuano una distinzione tra stimoli interni, come la disponibilità di prodotti con caratteristiche uniche, le capacità di marketing e l'eccesso di capacità operativa, e stimoli esterni tra cui gli ordini provenienti da potenziali compratori, l'aumento della concorrenza nei mercati locali o ancora l'emergere di segmenti di mercato "globali". La lista dei fattori però non si esaurisce nell'elenco sovrastante e non si esaurirà con l'aggiunta di elementi presente qui di seguito. Avrei però piacere di analizzare qualche altro fattore come:

1. La diversificazione dei rischi che rappresenta un elemento molto importante, in quanto l'entrata in mercati internazionali rende l'impresa meno vulnerabile in caso di trend negativo o recessione nel mercato interno.

2. I progressi nei trasporti e in altre infrastrutture che si sono tradotti in una forte riduzione dei costi di trasporto e in un aumento in più nazioni di infrastrutture economiche, come banche e imprese di consulenza, con lo scopo di seguire direttamente i clienti.
3. Gli incentivi dei governi “ospitanti”, tra cui gli incentivi fiscali e le agevolazioni nell’acquisto di terreni, che sono previsti da quasi tutti i paesi con l’obiettivo di attrarre investimenti stranieri sul proprio territorio. Inoltre, molti paesi, attraverso agevolazioni creditizie e a volte copertura di rischi, sostengono gli investimenti all’estero effettuati dalle proprie imprese nazionali (Pellicelli, 2010).

#### L’analisi aziendale interna e alcuni modelli per la stessa

L’ambiente interno all’impresa appare come elemento fondamentale per chi ricopre ruoli di responsabilità nel marketing, in quanto la cultura aziendale, fatta di regole, linguaggio, usi, costumi, tradizioni e gerarchia specifici, concorre a formare l’immagine pubblica dell’organizzazione che rappresenta il biglietto da visita dell’impresa per il mercato estero (Jim Blythe, 2013). Come già accennato all’inizio dell’elaborato, la seconda parte di questo lavoro è rivolta ad illustrare un progetto universitario, che ho sviluppato all’interno di un team, riguardante il caso reale di business relativo all’azienda messicana “San Gabriel” volta ad entrare un nuovo mercato, selezionato tra i paesi Europei. Al fine di contestualizzare il progetto da un punto di vista teorico analizzerò, nella prima parte dell’elaborato, gli strumenti che sono stati utilizzati per esaminare, in primo luogo, l’ambiente interno all’impresa, ed in secondo luogo, l’ambiente esterno alla stessa.

#### *Marketing Mix*

Il ruolo del marketing all’interno dell’azienda consiste nell’individuare una modalità di posizionamento del proprio business per soddisfare le esigenze di mercato. Esistono 4 elementi critici in materia di posizionamento del proprio prodotto e del proprio business. Questi fattori sono le 4P del marketing mix: Prodotto, Prezzo, Distribuzione (Place), Promozione.

1. Il Prodotto da individuare è quel prodotto (bene o servizio) diretto a soddisfare le esigenze del proprio target consumatori. Oltre al prodotto in sé, vi sono degli elementi associati ad esso che possono attrarre il consumatore quali il packaging, la qualità, i servizi accessori offerti, le garanzie ed in particolare il brand.
2. Il Prezzo. Il giusto prodotto deve essere offerto al giusto prezzo. Determinare il prezzo del prodotto che si sta offrendo può risultare difficile ed anche spaventoso. Un prodotto offerto ad un basso prezzo, al fine di attrarre il consumatore, potrebbe dar l'impressione di essere un prodotto di bassa qualità; perciò è necessario che l'approccio seguito nello stabilire il prezzo del prodotto sia coerente con la posizione che quel prodotto vuole ottenere nel mercato (tenendo presente che il prezzo deve almeno garantire la copertura dei costi e un margine di profitto).
3. La Distribuzione (Place). Il giusto prodotto offerto al giusto prezzo deve essere inoltre disponibile nel giusto luogo in cui il consumatore si trova facilmente nella condizione di acquistarlo. Questo elemento del marketing mix si riferisce ai canali di distribuzione utilizzati per permettere al consumatore di ottenere il prodotto. Imprese che svolgono attività di creazione o assemblaggio del prodotto posseggono due opzioni: la vendita diretta al consumatore o la vendita attraverso un intermediario. Attraverso la vendita diretta l'impresa ha il vantaggio del contatto diretto con il consumatore ed ha la possibilità di rilevare i cambiamenti di mercato e adattarsi ad essi. Possiede inoltre pieno controllo sulla gamma di prodotti che intende vendere, sulla modalità di vendita e sul prezzo di vendita. La vendita attraverso l'intermediario, che può essere un grossista o un rivenditore, fornisce all'impresa una più ampia distribuzione del prodotto rispetto alla vendita diretta ed uno spettro più vasto di consumatori raggiunti. Affidarsi ad un intermediario consente inoltre una diminuzione della pressione legata alla gestione della distribuzione.
4. La Promozione si riferisce alla pubblicità e alla vendita del prodotto. L'obiettivo della promozione consiste non solo nell'informare i potenziali acquirenti della disponibilità del prodotto, del relativo prezzo e del luogo in cui è possibile



acquistarlo, ma prima ancora nell'aiutare i consumatori a comprendere cosa sia quel prodotto, in quale occasione potrebbero utilizzarlo e per quale motivo dovrebbero desiderarlo. Affinché la promozione sia efficace, il messaggio che viene inviato al consumatore deve essere chiaro ed indirizzato ad un pubblico specifico, raggiunto tramite un canale appropriato. La promozione può comportare pubblicità, pubbliche relazioni, vendite personali e promozioni di vendita. Di certo un canale chiave è la pubblicità che si realizza attraverso i seguenti metodi: radio, televisione, stampa, siti web e passaparola.

In conclusione, ognuna delle 4P del marketing mix – prodotto, prezzo, distribuzione e promozione – raffigura una variabile che l'impresa può controllare e modellare affinché i consumatori siano attratti maggiormente dal suo business. Molto spesso le decisioni su una variabile influenzano le scelte disponibili nelle altre. Trovare un mix efficace per il proprio mercato richiede tempo e fatica. Tuttavia, questi verranno ricompensati dalla soddisfazione del cliente e dal business redditizio (Ehmke, Fulton, & Lusk).

#### *Analisi degli Stakeholder*

Prima di presentare in cosa consista l'analisi degli stakeholder è bene definire chi siano gli stakeholder. In un qualsiasi processo gli stakeholder rappresentano gli attori (persone o organizzazioni) con un interesse nella politica promossa. Queste parti interessate possono essere raggruppate partendo dai soggetti interni all'azienda quali il Ceo, i collaboratori e i dipendenti della stessa, fino ad arrivare ai soggetti esterni come i politici nazionali (legislatori, governatori), i ministeri (sanità, finanze), i soggetti internazionali, i donatori, le organizzazioni con e senza scopo di lucro, la società civile ed infine gli utenti o consumatori finali (Schmeer).

L'analisi degli stakeholder è uno strumento volto a raccogliere informazioni sugli attori che interagiscono con l'impresa, individui e organizzazioni, in modo da comprendere il loro comportamento, le loro relazioni e i loro interessi. Per di più aiuta l'impresa a valutare l'influenza che gli attori hanno sull'impresa e le risorse che essi apportano sui processi decisionali o di implementazione (Varvasovszky & Brugha, 2000).

Questo strumento consente ai manager e ai responsabili delle politiche aziendali di interagire con più efficacia con gli attori chiave dell'impresa, affinché questi ultimi diano maggior supporto ad una determinata politica o programma aziendale (Schmeer).

### Scelta del mercato estero

Il marketing è un'attività universale ampiamente applicabile, indipendentemente dal sistema politico, economico e sociale di un paese (Onkvisit & Shaw, 2004). Tuttavia, non significa che l'approccio al mercato estero debba essere lo stesso in ogni paese e che la differenza economica, legale, politica, socioculturale, tecnologica e ambientale dei paesi non sia rilevante nella scelta del mercato in cui esportare. La scelta del mercato estero può avvenire quindi solo a seguito di un'analisi meticolosa che si basa sullo studio e la comparazione di variabili relative a diversi paesi o mercati selezionati.

### Alcuni modelli per l'analisi esterna

I modelli che verranno analizzati in questo elaborato sono rispettivamente l'analisi "Pestle", la quale consente di effettuare una comparazione tra paesi dal punto di vista politico, economico, legale, socioculturale, tecnologico ed ambientale, e il modello delle 5 forze competitive di Porter che permette di estrarre un'immagine relativa alla concorrenza presente all'interno di uno specifico settore.

### Analisi P.e.s.t.l.e.

L'analisi P.e.s.t.l.e. (Political-Economical-Social-Tecnological-Legal-Environmental) consente all'impresa di avere un'idea chiara sull'attrattività di un paese o un'area geografica in un determinato momento storico, attraverso lo studio di variabili politiche, economiche, sociali, legali, tecnologiche ed ambientali. Grazie allo studio simultaneo di queste variabili l'impresa sarà in grado di comprendere, oltre all'attrattività strategica dell'area oggetto d'analisi, l'eventuale convenienza che potrebbe derivare dall'investimento effettuato in quella determinata nazione o mercato. Le aree analizzate afferiscono a sei macro-prospettive:

4. Politica: i fattori da considerare possono essere collegati ai provvedimenti adottati dal governo e agli effetti che gli stessi hanno sul sistema economico. Inoltre, è possibile aggiungere fattori come la stabilità dell'organo esecutivo, le

sue scelte in tema di tassazione alle imprese, le politiche in tema di privatizzazione o nazionalizzazione, la frequenza con cui introduce o modifica provvedimenti legislativi e gli incentivi riconosciuti al mondo imprenditoriale.

5. Economica: tra i fattori di tipo economico ricordiamo il reddito disponibile, che mostra il potere di spesa in una certa area, il tasso di disoccupazione, i tassi di interesse, e i tassi di cambio e di inflazione. Le scelte politiche, come affermato in precedenza, influenzano fortemente le variabili economiche.
6. Socioculturale: i fattori di tipo socioculturale definiscono le caratteristiche della popolazione appartenente ad una certa area geografica mettendo in evidenza aspetti demografici e culturali. Tra questi fattori sottolineiamo l'andamento demografico, la mobilità sociale, le pari opportunità, i gusti e l'importanza attribuita ad esempio alla moda o alla sostenibilità ambientale da parte della popolazione.
7. Tecnologica: i fattori tecnologici relativi ad un'area geografica fanno riferimento ad esempio a collegamenti internet efficaci, a fondi destinati alla ricerca e allo sviluppo, a centri di ricerca universitari o alla possibilità di protezione dei diritti di proprietà intellettuale o industriale.
8. Ambientale: tra i fattori ambientali ricordiamo le caratteristiche naturali, morfologiche e climatiche dell'area analizzata, come il rischio sismico, la qualità dell'aria e dell'acqua, il livello di inquinamento, le fonti energetiche presenti e la presenza di infrastrutture che potrebbero determinare vantaggi in termini logistici.
9. Legale: tra i fattori legali, oltre alle normative che disciplinano lo svolgimento delle attività aziendali, è bene ricordare l'efficacia e il livello di tutela che l'apparato giudiziario è in grado di fornire alle imprese. È bene ad esempio analizzare la durata media dei processi civili e penali in caso di controversie con terzi oppure i tempi legali necessari per ottenere autorizzazioni e certificazioni.

Non tutte le variabili hanno la stessa importanza per l'impresa al fine della determinazione della convenienza ad esportare in una determinata area geografica. A tale proposito l'impresa deve procedere "pesando" l'importanza che ogni prospettiva

assume per l'azienda, al fine di determinare se l'area geograficamente analizzata presenta o meno delle opportunità di sviluppo e una certa attrattività strategica per avviare nuove attività.

(Agostoni & Gulino, 2013)

#### *5 Forze competitive di Porter*

Il modello delle 5 forze competitive di Porter è un quadro che consente all'impresa di comprendere le forze competitive presenti all'interno di uno specifico settore e di valutare l'attrattività del settore stesso. Inoltre, l'azienda può valutare come le tendenze influenzeranno la concorrenza del settore, in quali settori l'azienda dovrebbe competere e in quale modo dovrebbe farlo affinché possa posizionarsi con successo. La struttura del settore, in combinazione con la relativa posizione dell'azienda all'interno del settore, rappresentano i due fattori fondamentali della redditività dell'azienda. Per di più, l'analisi delle Cinque Forze può aiutare l'impresa ad anticipare i cambiamenti nella concorrenza, a definire l'evoluzione della struttura del settore e a trovare migliori posizioni strategiche all'interno del settore.

Le 5 Forze competitive di Porter sono: la minaccia di nuovi concorrenti, il potere d'acquisto dei fornitori, il potere d'acquisto dei clienti, la minaccia di prodotti sostitutivi e la rivalità competitiva all'interno di un'industria tra i concorrenti presenti.

1. Minaccia di nuovi concorrenti. Questa variabile potrebbe costringere i giocatori attuali, già presenti nel settore, a sostenere maggiori spese al fine di mantenere i prezzi bassi che consentono di trattenere alcuni o la maggior parte dei clienti. Tale minaccia, pertanto, pone un tetto al potenziale di profitto di un'industria e dipende dalla dimensione di una serie di barriere all'ingresso, tra cui le economie di scala, il costo necessario per costruire la consapevolezza del marchio, la facilità o meno di accesso ai canali di distribuzione e le restrizioni governative imposte. La minaccia di nuovi concorrenti dipende anche dalle effettive capacità dei potenziali nuovi entranti. Se questi ultimi sono ad esempio aziende affermate nel settore, benché operanti in altre regioni geografiche, la minaccia di ingresso aumenta.

2. Potere d'acquisto dei fornitori. Indipendentemente dal settore in cui operano, le aziende acquistano vari input dai fornitori. Se questi ultimi sono di successo possono utilizzare la loro leva negoziale per applicare prezzi più elevati o richiedere condizioni più favorevoli ai concorrenti del settore, il che riduce la redditività del settore stesso. Se per un determinato input essenziale di un prodotto vi sono, ad esempio, solo uno o due fornitori, o se il passaggio da un fornitore all'altro è costoso o richiede molto tempo, si crea una situazione in cui un gruppo di fornitori esercita più potere rispetto agli altri.
3. Potere d'acquisto dei clienti. Alcuni clienti sono determinanti per l'azienda e riescono ad utilizzare il loro controllo per spingere i prezzi verso il basso o richiedere una quantità maggiore di servizi a prezzi esistenti, catturando così più valore per sé stessi. Il potere dell'acquirente è più alto quando i prodotti sono indifferenziati e rappresentano un costo significativo per l'acquirente (il prezzo supera la qualità), e quando vi sono pochi costi di commutazione per spostarsi da un concorrente all'altro. In un determinato settore possono esserci più segmenti di acquirenti, ognuno dei quali ha un diverso livello di potenza.
4. Minaccia di prodotti sostitutivi. Quando un nuovo prodotto o servizio soddisfa le stesse esigenze di base, anche se in modo diverso, del prodotto già esistente, la redditività del settore ne risente. La videoconferenza, ad esempio, è un sostituto dei viaggi e l'e-mail della posta espressa. La minaccia di un sostituto è elevata se esso offre un interessante compromesso prezzo-prestazioni rispetto agli altri prodotti del settore o se il costo sostenuto dall'acquirente per spostarsi verso il sostituto è basso.
5. Rivalità competitiva all'interno di un settore tra i concorrenti presenti. Se la rivalità è intensa i prezzi si riducono e i profitti si dissipano, aumentando così il costo della concorrenza. Attraverso la concorrenza le aziende distruggono il

valore creato in precedenza. La rivalità tende ad essere particolarmente feroce se:

- I concorrenti sono numerosi o sono approssimativamente uguali in termini di dimensioni e posizione di mercato.
- La crescita dell'industria è lenta.
- Sono presenti costi fissi elevati che creano incentivi per la riduzione dei prezzi.
- Le barriere all'uscita sono alte.
- Le aziende rivali sono molto impegnate e focalizzate sul business.
- Le aziende hanno diversi obiettivi, diversi approcci per competere, e non hanno familiarità l'una con l'altra.

La struttura del settore non è statica ma cambia nel tempo. Con il trascorrere del tempo, acquirenti o fornitori possono diventare più o meno potenti. Le innovazioni tecnologiche o manageriali possono rendere più o meno probabile un nuovo ingresso o sostituzione. I cambiamenti nella regolamentazione possono modificare l'intensità della rivalità o influenzare gli ostacoli all'ingresso. Le scelte effettuate per "disarmare" i concorrenti, come i nuovi approcci di prezzo o distribuzione, possono anche influenzare il percorso della concorrenza industriale.

L'analisi delle cinque forze è quindi essenziale per anticipare e sfruttare i cambiamenti strutturali dell'industria.

(The Five Forces)

## Strategie di entrata sul mercato estero

Come affermato nel primo paragrafo, prima di definire la strategia di entrata sul mercato estero l'impresa è tenuta a stabilire se esistono opportunità di mercato in quel paese selezionato e se l'impresa ha le capacità produttive, finanziarie e organizzative per vendere all'estero. Dopo aver effettuato questa analisi, relativa ad una determinata area geografica, e aver ottenuto i risultati sperati, è possibile proseguire con la seconda fase relativa alla definizione della strategia di entrata sul mercato estero. Tale fase consiste

nell'esaminare quali sono le possibili strategie che l'impresa può adottare per entrare il mercato e mantenerci una buona posizione. Le strategie sono numerose in quanto risultano dalla combinazione di vari elementi riguardanti la scelta del prodotto, le politiche dei prezzi, le scelte dei canali di importazione e distribuzione, la localizzazione geografica della produzione e le forme di promozione delle vendite (Pellicelli, 2010).

La letteratura descrive una serie di fasi di internazionalizzazione. L'azienda potrebbe aver iniziato come impresa nazionale che si concentra sulla propria area di mercato, per poi espandere l'attenzione ai mercati internazionali. Man mano che l'impresa diventa più internazionale si suppone che essa si muova dall'essere un esportatore sporadico ad essere un esportatore frequente fino a raggiungere la fase della produzione all'estero (Onkvisit & Shaw, 2004).

Ad ogni strategia corrisponde un canale di entrata, il quale però deve essere scelto anche in base agli obiettivi dell'impresa, alla natura del prodotto, al numero e al comportamento dei compratori, alla concorrenza, alla legislazione locale, all'efficienza degli intermediari, ai costi/utigli/rischi dell'attività e alla copertura geografica. I canali principali sono i seguenti: il canale indiretto, il canale diretto e il canale concertato. È possibile trovare qui di seguito la presentazione delle diverse strategie di entrata del mercato estero, all'interno delle quali verranno menzionati anche i diversi canali di entrata.

## L'esportazione

### L'esportazione indiretta

L'esportazione indiretta prevede che l'impresa non si avvalga di un'organizzazione specifica propria per le vendite sul mercato estero ma che utilizzi un canale indiretto, ovvero può effettuare l'esportazione attraverso intermediari, reti di distribuzione di altre imprese oppure lasciando al compratore l'iniziativa di acquistare ed esportare verso un altro mercato. Il canale indiretto assume varie configurazioni: grandi compratori, importatori-distributori, imprese di intermediazione internazionale (trading companies), imprese nazionali specializzate nelle esportazioni, consorzi di imprese e

imprese di consulenza e di engineering. La strategia di esportazione indiretta ha tre caratteristiche principali.

- L'elemento più importante per l'impresa resta il mercato interno. Le energie dell'impresa, in termini di studio dei prodotti e delle tecniche di distribuzione e di promozione, sono rivolte a soddisfare il mercato interno, in quanto il mercato estero si presenta come step successivo e alternativo verso cui si rivolge l'impresa quando la domanda interna non è in grado di assorbire la produzione oppure quando i compratori esteri si interessano al prodotto.
- La produzione viene concentrata in una sola o poche aree geografiche, al fine di ottenere vantaggi competitivi attraverso economie di scala.
- Il produttore non vuole assumersi troppi rischi. La gestione del processo di esportazione viene affidata ad altre imprese, le quali si assumono i rischi, i costi e le complicazioni burocratiche che il processo comporta. Gli intermediari a cui si affida l'impresa posseggono di solito più informazioni sul mercato estero rispetto a quelle di cui l'azienda è al corrente, e questo rappresenta un vantaggio della strategia di esportazione indiretta.

Sono le piccole e medie imprese a favorire questa modalità di entrata del mercato estero, specialmente quelle dei settori delle calzature, del tessile, di abbigliamento e di vini; con eccezione dei prodotti di marca con forte notorietà internazionale. Sicuramente le imprese che dispongono di un ampio margine competitivo rispetto alla concorrenza, che può essere dato dal prezzo, dalla qualità, dall'immagine del prodotto, dalla tecnologia, dall'unicità del prodotto o dall'appartenenza ad una nicchia di mercato, otterranno vantaggi da questa strategia.

#### L'esportazione diretta

Attraverso l'esportazione diretta l'impresa, seppur continuando a mantenere la base produttiva in un solo paese o in pochi paesi, inizia a stringere contatti con i potenziali compratori, sostituendosi agli intermediari. L'impresa prende l'iniziativa della penetrazione commerciale in altri mercati ed individua i potenziali compratori, avvia e mantiene i contatti diretti con la clientela, fa ricerche di mercato, gestisce la logistica e



le altre procedure. In altre parole, utilizza un canale diretto che si traduce nel vendere a un operatore del mercato estero senza passare attraverso intermediari. Il canale diretto, come quello indiretto, può esplicarsi in diversi modi: l'impresa può decidere di inviare periodicamente i propri venditori all'estero con il compito di prendere contatti con i clienti già raggiunti o potenziali, può avvalersi di agenti di vendita locali, può costituire una propria unità operativa nel mercato estero che può assumere la forma giuridica della filiale (branch) o della consociata (subsidiary/affiliated), o ancora può prendere direttamente contatti con l'utilizzatore finale. La strategia di esportazione diretta, a confronto di quella indiretta, consente una penetrazione più stabile nei mercati esteri che però comporta maggiori costi e rischi per l'impresa; per questo motivo l'impresa adotta questa strategia quando i vantaggi competitivi che l'avevano spinta ad intraprendere la strada dell'esportazione indiretta sono svaniti oppure quando vuole effettuare un investimento a lungo termine nel mercato estero. Affinché l'impresa possa adottare questa strategia è necessaria, in primo luogo, la presenza di un'alta differenza tra il costo della produzione e il prezzo di vendita al fine di coprire gli elevati costi di penetrazione commerciale, e in secondo luogo, la disposizione da parte dell'impresa di risorse e di un'organizzazione adeguata che possano permettere all'impresa di agire direttamente in più mercati.

#### Integrazione con il mercato estero

Nelle due precedenti strategie il punto di riferimento dell'impresa resta il mercato interno ed essa affida ad altri (nella prima strategia) o alla propria organizzazione (nella seconda strategia) il compito di effettuare la penetrazione commerciale del mercato estero. Affinché l'impresa raggiunga una situazione di vendita stabile e una certa quota di domanda nel/i paese/i estero/i è necessario che essa si integri in maggior misura nel mercato. Può farlo attraverso la produzione all'estero o la presenza diretta nella distribuzione, ovvero l'impresa si avvicina ulteriormente al consumatore ma non lo fa attraverso un canale indiretto bensì concertato, ovvero utilizzando la capacità organizzativa e finanziaria di altre imprese. Le principali forme del canale concertato sono le seguenti: piggyback, franchising, consorzi tra imprese, joint venture nella

vendita, joint venture nella produzione, partecipazione azionaria e cessione di quote di capitale.

#### La produzione nel mercato estero

La produzione nel mercato estero rappresenta una delle modalità di integrazione dell'impresa con l'estero e può essere realizzata attraverso le tre modalità che seguono.

1. I contratti di produzione. L'impresa attraverso questa modalità affida ad un'impresa locale la fabbricazione dei propri prodotti. Per quanto riguarda la distribuzione l'impresa può decidere di occuparsene personalmente o di affidarla a intermediari locali. La remunerazione avviene sotto forma di royalty (un tanto per ogni unità prodotta) o attraverso altre modalità.

Questa strategia viene adottata quando sono presenti molte barriere di accesso al mercato e/o quando le dimensioni del mercato non sono sufficientemente elevate per giustificare un insediamento produttivo. I contratti di produzione consentono inoltre all'impresa di accedere a costi di lavoro, di trasporto e burocratici più bassi. D'altro canto, però, l'impresa è tenuta a dividere gli utili con il produttore locale e vi è il rischio che l'impresa locale non riesca a rispettare, attraverso la produzione, gli standard del committente, oppure che acquisisca le tecnologie e le conoscenze necessarie al fine di diventare un concorrente del committente stesso.

2. La cessione di licenze, know-how o brevetti. Questa modalità si presenta quando l'impresa ha convenienza a cedere ad un'impresa locale sia le conoscenze necessarie per realizzare il prodotto (come avviene nei contratti di produzione analizzati prima), sia i diritti di venderlo direttamente. In cambio della cessione dei diritti l'impresa può ottenere o una somma (royalty) oppure prodotti finiti o semilavorati. La cessione di licenze rappresenta l'unico modo per entrare su alcuni mercati, soprattutto nei paesi in via di sviluppo in cui i governi vietano le importazioni di determinati prodotti allo scopo di proteggere le industrie locali. I vantaggi di tale modalità sono vari, in questa sede ci limitiamo a sottolineare che l'impresa ha l'opportunità di lanciare i prodotti sul mercato straniero evitando di fare investimenti ma continuando a verificare in che modo il

consumatore reagisce a quel nuovo prodotto. Come avviene per i contratti di produzione, anche la cessione di licenze richiede la divisione di utili con l'impresa locale che ottiene la licenza. Con la vendita diretta sul mercato estero l'impresa potrebbe invece conseguire utili più elevati, in quanto molto spesso le royalties sono sottoposte a forte tassazione. Un ulteriore svantaggio riguarda la rinuncia dell'impresa alla costruzione di economie di scala e la perdita di controllo sulla qualità della produzione.

3. L'assemblaggio di parti componenti o la produzione in proprie subsidiaries (filiali). Questa modalità consiste nell'assemblare in loco parti componenti esportate, oppure nel produrre, sempre in loco, alcune parti componenti e assemblarle con altre parti importate. Raramente l'impresa produce interamente nel mercato estero. A volte, l'assemblaggio o la produzione diretta, rappresentano scelte di produzione o di marketing dell'impresa, ma il più delle volte sono i governi locali che costringono le imprese a selezionare queste modalità, in quanto consentono di vendere prodotti soltanto se questi hanno un certo contenuto minimo di lavoro locale. Generalmente l'impresa sceglie spontaneamente questa modalità perché essa le permette di essere presente nel mercato con produzione propria oppure perché le dimensioni del mercato locali sono tali da assorbire tutta o gran parte della produzione e i dazi all'importazione sulle parti componenti sono più bassi rispetto ai dazi sull'importazione del prodotto finito.

#### La distribuzione nel mercato estero

L'integrazione con il mercato estero può avvenire anche attraverso l'entrata nella rete della distribuzione locale. Così facendo l'impresa o mantiene la produzione nel paese di origine e apre reti di distribuzione all'estero oppure porta all'estero la produzione e l'affianca con reti di distribuzione. Le forme adottate per entrare nel sistema della distribuzione sul mercato estero sono molteplici, ma le più frequenti consistono nell'apertura di filiali di vendita (subsidiaries), nella costituzione di joint venture con imprese locali e nel franchising.

### *Franchising*

Il franchising rappresenta una forma simile al licensing. I soggetti coinvolti sono il franchisor e il franchisee. Il franchisor concede al franchisee il diritto di gestire un'attività secondo certe specifiche sotto la propria insegna (del franchisor) in cambio di una royalty che corrisponde in genere ad una percentuale delle vendite. Il franchising potrebbe riguardare sia la distribuzione che la produzione. Se l'accordo tra le due imprese riguarda solo la distribuzione, il franchisor fornisce i prodotti e controlla le tecniche di vendita. Se l'accordo riguarda sia la distribuzione che la produzione, il controllo del franchisor sull'operato del franchisee riguarda anche la qualità dei prodotti. Ugualmente a quanto avviene con la cessione di licenze, l'impresa ha l'opportunità di lanciare i prodotti sul mercato straniero evitando di fare ingenti investimenti. Attraverso questa modalità il franchisor è in grado di costruire una rete di imprenditori locali, capaci, motivati e con una buona conoscenza della clientela locale. Il franchisee è generalmente il proprietario del punto vendita, ha una forte autonomia nell'organizzazione e partecipa direttamente ai profitti. Come accennato in precedenza il franchisor ha però la necessità di controllare la gestione del franchisee, per evitare che l'immagine che il primo ha costruito venga distrutta dall'operato del secondo. Tuttavia, nel caso di franchising di servizi il controllo della qualità risulta maggiormente difficile data la loro natura prevalentemente intangibile.

### *Joint Venture*

La joint venture è una delle strategie di integrazione sul mercato estero che avviene attraverso la distribuzione e che consiste nello stringere accordi con imprese locali specializzate nella distribuzione. Infatti, quando le joint venture si costituiscono per ragioni riguardanti il marketing sono in genere formate da una impresa straniera che fornisce i prodotti e da un'altra impresa (locale) che fornisce i servizi, raccoglie informazioni e distribuisce i prodotti sul mercato locale. I partner possono essere imprese private, agenzie dello Stato e più raramente imprese di paesi terzi. A differenza della partecipazione finanziaria al capitale di un'impresa questa modalità richiede la sottoscrizione, da parte delle due imprese, di accordi per la gestione, indipendentemente dalla quota di controllo del capitale. Questa modalità viene

intrapresa frequentemente in quanto sono poche le imprese che possono gestire direttamente la distribuzione in un mercato estero, soprattutto nelle fasi iniziali della penetrazione. Inoltre, è conveniente utilizzare una joint venture in mercati dove i rischi di insuccesso sono molto elevati, dove il mercato locale ha caratteristiche particolari che non sono completamente note all'esportatore e quando l'impresa non dispone dei mezzi finanziari necessari per aprire una filiale con il proprio nome oppure non intende destinare ingenti risorse a questa iniziativa.

(Pellicelli, 2010)

### L'analisi dell'azienda messicana "San Gabriel"

Come accennato nell'introduzione dell'elaborato la seconda parte dello stesso è destinata alla presentazione di un progetto universitario svolto personalmente presso l'università olandese "Rotterdam University of Applied Sciences". Il progetto "International Business Project", implementato in team di consulenza multidisciplinare e multiculturale, mi ha dato l'opportunità di lavorare in un ambiente internazionale. Il progetto si è basato sulla cooperazione con la società messicana "Ruz y Asociados", che in quel momento si occupava di fornire servizi di contabilità, fiscali e legali e di consulenza. Con "Licor de Nopal San Gabriel" l'azienda ha lanciato una nuova attività in un settore commerciale completamente diverso. Più precisamente ha intrapreso la produzione e la vendita di un liquore artigianale preparato con frutti di cactus. Attualmente, il liquore è disponibile solo in Messico e in quantità limitata, il che significa che non esiste un ambiente di trading internazionale. L'obiettivo del progetto era quello di sostenere l'azienda nello sviluppo di una strategia di ingresso su un mercato estero europeo, affinché "San Gabriel" potesse espandersi in un altro paese. Concretamente quindi si è trattato di selezionare il paese, ovvero il nuovo mercato in cui espandersi, la migliore strategia di ingresso per il nuovo mercato, presentare un piano di marketing e un piano finanziario. Tuttavia, nella parte che segue verranno presentate solo le sezioni dell'"International Business Project" che si basano su quei modelli e contenuti teorici proposti nella prima parte di questo elaborato. Per semplicità il progetto viene presentato al tempo verbale presente, considerando che il piano d'azione proposto dal

team universitario è stato illustrato al CEO dell'azienda messicana ma non è stato implementato. Di conseguenza le peculiarità dell'azienda, analizzate durante il progetto universitario (da Ottobre 2019 a Gennaio 2020), oggi (Maggio 2020) sono le stesse.

### L'azienda

La parte seguente vi fornirà informazioni dettagliate sull'ambiente interno dell'azienda, tra cui informazioni sull'attuale strategia di marketing di San Gabriel, nonché una descrizione e valutazione degli stakeholder. I risultati sono molto limitati e basati principalmente sull'intervista con il rappresentante della società di liquori messicana, la quale ha iniziato la propria attività nel recente passato.

### Marketing Mix

Lo scopo del marketing mix è quello di ottenere una panoramica dell'attuale strategia di marketing dell'azienda messicana. Questo mix di marketing è combinato con diversi aspetti dei processi interni. Come presentato in precedenza gli elementi del marketing mix sono le 4P; di seguito è possibile trovare una loro analisi relativamente all'azienda messicana.

### Prodotto

Il prodotto che l'azienda produce e vende si chiama "Licor de Nopal San Gabriel", un liquore artigianale che è fatto di fico d'india, il frutto della pianta di cactus locale, e include una percentuale di alcol del 35%. Gli unici altri ingredienti che sono utilizzati sono acqua e zucchero. Il liquore è privo di additivi alimentari come coloranti, sapori artificiali, stabilizzatori e conservatori. Questa combinazione di ingredienti, e più in particolare l'utilizzo del fico d'india, rende il gusto unico. L'imballaggio del liquore messicano è una bottiglia di vetro semplice e sottile, molto simile a una bottiglia d'olio comune.

### Prezzo

Dal momento che San Gabriel produce un liquore artigianale dal sapore unico in una piccola fabbrica con una capacità molto limitata, ha deciso di addebitare un prezzo di vendita elevato. Al momento il prezzo di vendita corrente di una bottiglia di liquore (0,375 litri) ammonta a 20 euro. Questo prezzo di vendita fisso assicura San Gabriel del

fatto che riceverà questa quantità di denaro per bottiglia venduta. Il costo di produzione del liquore ammonta intorno ai 5 euro, il quanto la somma tra la spesa per gli ingredienti e i costi della produzione e del lavoro è relativamente bassa (Ceo, 2019).

#### *Distribuzione*

L'azienda, così come il ranch all'interno del quale i cactus con i loro fichi d'india crescono, ha sede in Messico. Il ranch che possiede l'azienda messicana è composto da circa venti ettari di terreno in cui vengono coltivate esclusivamente piante di cactus. Il ranch si trova nella stessa regione dell'azienda (Aguascalientes), il che rende il processo di produzione molto più semplice per il produttore di liquori; consente di risparmiare tempo nel trasporto dei fichi d'india. "Licor de Nopal San Gabriel" viene principalmente venduto in Messico ad amici e persone locali (Ceo, 2019).

#### *Promozione*

Dal momento che San Gabriel sta vendendo il proprio prodotto solo ad amici e persone locali e non possiede nemmeno dei negozi, esso non è noto ad eccezione della regione di Aguascalientes. Per quanto riguarda il marketing online, questo rappresenta un ulteriore punto di debolezza dell'azienda. Il sito web della società è stato aggiornato solo nel Dicembre 2019 su sollecitazione esterna. Prima di quel momento non risultava possibile agli utenti venire a conoscenza di molte informazioni su "Licor de Nopal San Gabriel" (Ceo, 2019).

#### *La scelta del mercato estero*

Poiché non vi sono indicazioni generali su come immettere un prodotto in un nuovo mercato, la strategia di entrata deve essere elaborata a seconda del caso specifico di business. Ogni strategia di ingresso sul mercato richiede inizialmente la selezione di una particolare regione o paese in cui il prodotto dovrebbe essere implementato e venduto in futuro. Pertanto, è inevitabile fare una ponderata selezione del paese in base agli obiettivi di business dall'azienda insieme con un'accurata analisi del macro-ambiente dei paesi idonei. Per questo motivo, è essenziale essere a conoscenza di tutti i criteri fondamentali per la definizione del paese più adatto. Questa fase è stata portata a termine facendo una dettagliata analisi PESTLE, la quale ha consentito la raccolta di

informazioni approfondite riguardo questioni politiche, economiche, sociali, tecnologiche, giuridiche e ambientali di ciascun paese considerato. Questi paesi sono stati selezionati effettuando dapprima una ricerca approfondita che ci ha permesso di filtrare i paesi idonei al di fuori dell'ampio campo di applicazione. Dopo la scelta di concentrarci su Stati Uniti, Giappone, Bielorussia, Germania, Russia e Canada, i loro macro-ambienti sono stati confrontati al fine di prendere una decisione. Questo obiettivo è stato raggiunto poiché è stato posto un focus su sei fattori dell'analisi PESTEL, che sono risultati particolarmente decisivi per comprendere la convenienza o meno di un mercato estero:

- Stabilità politica e di governo
- Tariffe e imposte
- Relazioni bilaterali
- Concorrenti e loro quota di mercato
- Spese monetarie pro capite per alcool all'anno
- Consumo di spiriti pro capite all'anno

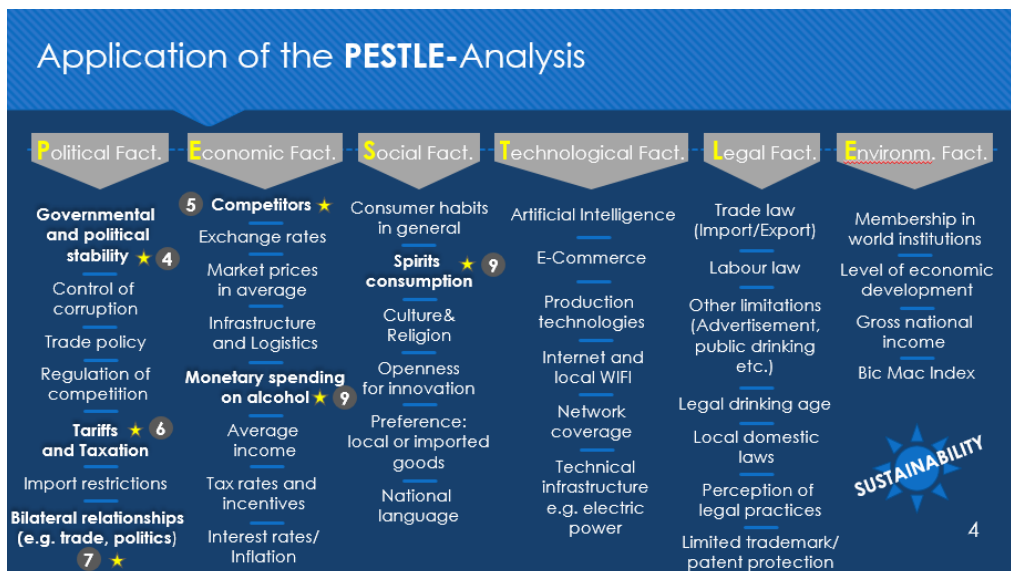


Figura 1 Fattori importanti dell'analisi Pestle (contrassegnati con la stella)



Dopo aver valutato e confrontato tutti i risultati della ricerca, ogni fattore considerato è passato attraverso un sistema di rating che li ha collegati a un valore specifico. Considerando il sistema di rating il paese più appropriato per la nostra strategia di ingresso sul mercato sarebbe il Giappone, seguito da vicino dalla Germania. Tuttavia, abbiamo dovuto essere consapevoli delle potenziali barriere linguistiche e culturali che si potrebbero presentare nel fare affari nell'ambiente giapponese. Inoltre, a causa del fatto che la ricerca sul campo e le interviste ai potenziali consumatori si sarebbero rivelate quasi impossibili a causa della distanza geografica dal team, la selezione finale del paese ha dovuto essere nuovamente discussa. Avere già collegamenti con un paese e il suo ambiente economico rappresenta un vantaggio considerevole. Poiché uno dei membri del team proviene dalla Germania, il team ha deciso contro il parere del sistema di rating e ha scelto la Germania al fine di garantire una libera comunicazione con i potenziali soggetti interessati. Avendo selezionato come paese la Germania, l'analisi esterna all'azienda presentata qui di seguito (successivamente all'analisi interna) riguarda la Germania.

## Analisi degli Stakeholder

### Stakeholder Matrix

<b>Stakeholder</b> <b>Nome</b>	<b>Impatto</b> <i>Quale impatto il progetto ha su di loro?</i> (Basso, Medio, Alto)	<b>Influenza</b> <i>Quanta influenza hanno sul progetto?</i> (Bassa, Media, Alta)	<b>Cosa è importante per lo stakeholder?</b>	<b>Come può lo stakeholder contribuire al progetto aziendale?</b>	<b>Come può lo stakeholder bloccare il progetto?</b>	<b>Strategia per coinvolgere gli stakeholder</b>
<b>Governo tedesco</b>  (Ambasciata messicana presente in Germania)	Medio	Alta	Contribuire a far crescere l'economia tedesca  Aumentare le relazioni economiche tra Germania e Messico	Potrebbe aiutare con il processo di esportazione dando consigli o spiegando quali regolamentazioni (e altro legato alle stesse) l'azienda deve rispettare	Dicendo che l'azienda non è pronta per l'esportazione o non rispetta tutti i regolamenti	Mostrando quali importanti contributi l'azienda potrebbe apporre sul territorio tedesco
<b>Governo messicano</b>	Medio	Media	Contribuire a far crescere l'economia messicana  Aumentare le relazioni economiche	La società riceve da loro i permessi ad esportare	Non rilasciando i permessi e i certificati necessari all'esportazione	Dimostrare che l'azienda ha tutte le carte in regola richieste ai fini dell'esportazione

			tra Messico e Germania			
<b>Consumatori attuali</b> (Messico)	Medio	Alta	Eccellente qualità Prodotto naturale Buon prezzo	Comunicando con altre parti interessate per esprimere il loro sostegno al progetto (ovvero recensendo in modo positivo)	Lamentandosi della qualità (o del trade-off qualità-prezzo) del prodotto	Sconti (Carta fedeltà)
<b>CEO</b>	Alto	Alta	Il progetto deve essere conveniente (nessuna o limitata perdita di aiuti finanziari)	Approvando il progetto e dando consigli. Impegnandosi per la continuazione e realizzazione del progetto.	Bloccando il progetto perché non d'accordo con lo stesso (per vari motivi)	Mostrare quali importanti contributi il progetto potrebbe apportare alla società nel complesso
<b>Consumatori potenziali</b> (Germania)	Medio	Alta	Eccellente qualità Prodotto naturale Buon prezzo	Iniziando ad acquistare il prodotto senza conoscere il marchio	Preferendo un prodotto locale o prodotti di altri brand	Sconti Pubblicità attraente Lasciandoli provare prima di acquistare

Anche se San Gabriel è una piccola azienda è importante analizzare i suoi stakeholder perché possono influenzare o essere influenzati dalle azioni, dagli obiettivi e dalle politiche dell'organizzazione. Gli stakeholder di San Gabriel sono l'amministratore delegato dell'azienda (CEO), gli attuali consumatori, i consumatori potenziali, il governo

tedesco e il governo messicano. Possiamo dividere gli stakeholder tra primari e secondari.

Gli stakeholder primari sono di solito quelli che includono gli stakeholder interni. Nel nostro caso gli stakeholder primari sono il CEO e i consumatori. Gli stakeholder secondari, solitamente riferiti alle parti interessate esterne all'azienda, sono i governi - tedesco e messicano. Per comprendere meglio l'influenza e l'interesse che gli stakeholder hanno in merito all'azienda, è possibile mapparli in quattro gruppi:

- Basso interesse, bassa influenza (gli stakeholder che devono essere informati periodicamente). Gli attuali consumatori messicani sono degli stakeholder aziendali che richiedono alla società uno sforzo minimo. San Gabriel sta attualmente vendendo il suo prodotto a famiglie ed amici locali, ma se il focus viene spostato sul progetto di esportazione in Germania gli attuali consumatori possono influenzare il progetto interagendo con altre parti interessate per esprimere il loro sostegno al progetto o viceversa la loro disapprovazione, ad es. lamentando la qualità del prodotto.
- Alto interesse, bassa influenza (gli stakeholder che devono essere coinvolti e consultati). Tra questi vi è il governo messicano a cui deve essere mostrata considerazione e con cui l'azienda ha bisogno di entrare in contatto per comprendere quali tipi di permessi deve ottenere affinché sia abilitata ad esportare. Per quanto riguarda il processo di esportazione in sé, il governo messicano potrebbe risultare un esperto in grado di dare consigli.
- Basso interesse, alta influenza (si tratta di potenti stakeholder che l'azienda deve coinvolgere). I potenziali consumatori tedeschi rappresentano gli stakeholder che l'azienda deve cercare di soddisfare. "Licor de Nopal San Gabriel" è un brand sconosciuto per i consumatori tedeschi e si andrebbe ad aggiungere nel grande mercato tedesco di liquori. L'azienda ha bisogno quindi di catturare l'attenzione del consumatore con pubblicità attraenti che mostreranno che il prodotto offerto è naturale al 100% e non è uguale agli altri, bensì ha un sapore unico.
- Alto interesse, grande influenza (partner con cui l'azienda deve collaborare). Per intraprendere e proseguire il processo di esportazione l'azienda deve collaborare

con il CEO e il governo tedesco. L'amministrazione delegata di San Gabriel definisce la strategia e la direzione della società, per cui un processo importante e complesso come quello dell'internazionalizzazione richiede sostegno e dedizione da parte dello stesso. Egli influenza il progetto internamente impostando le linee guida prima e dando approvazione dopo. Il governo tedesco insieme alle loro ambasciate costituiscono gli stakeholder più importanti per l'azienda. Gli stessi possono fornire all'azienda molte informazioni e consigli in merito all'attuale mercato dei liquori tedesco, la conseguente convenienza o meno a penetrarlo, i regolamenti che devono essere rispettati in caso di entrata del mercato tedesco e i vantaggi e gli svantaggi del processo.

Queste informazioni si basano sull'intervista effettuata all'amministrazione delegata dell'azienda San Gabriel e sull'incontro con i direttori dell'ambasciata messicana presente a Parigi, in Francia.

*Analisi approfondita dal paese selezionato*

La parte seguente vi darà una visione dell'ambiente esterno della società, tra cui una valutazione dettagliata del macro-ambiente tedesco e un'analisi competitiva del mercato degli alcolici in Germania.

*Il macro-ambiente della Germania*

*Politico*

La Germania, in quanto repubblica federale ha un solido assetto democratico, con poteri amministrativi condivisi tra esecutivo, legislativo e giudiziario. Secondo l'indice di rischio dei paesi calcolato da MarketLine, la Germania è una delle nazioni a bassissimo rischio. Grazie alla sua stabilità politica e alle sue politiche macroeconomiche ponderate è riuscita ad attrarre investitori da tutto il mondo. (MarketLine, 2018). L'integrazione europea e la stessa Unione europea sono le pietre angolari della politica estera della Germania e ne hanno tracciato la via. Il rafforzamento della coesione dell'UE e la stretta cooperazione con tutti gli Stati membri sono quindi al centro dell'azione di politica estera. Come nazione commerciale, la Germania ha un particolare interesse per

un'efficace politica economica estera capace di aiutare le aziende a sfruttare i mercati internazionali e a migliorare le condizioni per fare affari. (Federal Foreign Office, 2019). Inoltre, la Germania segue la strategia commerciale equilibrata ed efficace dell'UE che mira alla crescita economica sostenibile. L'UE e il Messico hanno anche stabilito un accordo di libero scambio che è stato raggiunto nell'aprile 2018. Grazie a questo accordo, tutti gli scambi di merci sono esenti da dazi, anche nel settore agricolo (European Commission, 2019). Va ricordato che la Germania è il più importante partner commerciale del Messico all'interno dell'UE, con un volume di scambi di circa 23 miliardi di dollari nel 2017. Oltre a ciò, le relazioni bilaterali esistono anche in un contesto politico e culturale, in quanto entrambi i paesi coltivano uno stretto rapporto. Tuttavia, le aziende che intendono espandere la propria attività in Germania dovrebbero essere a conoscenza di potenziali regolamenti UE che potrebbero condizionare le loro decisioni (Federal Foreign Office Germany, 2019).

#### Economico

La Germania è uno dei maggiori leader nell'esportazione di beni, infatti nel 2018 ha ricoperto il 7,3 % del commercio internazionale. A causa del suo forte coinvolgimento nell'economia globale il paese dipende dai mercati aperti (Federal Ministry for Economic Affairs and Energy, 2018). L'economia della Germania sta aumentando negli ultimi dieci anni con un prodotto interno lordo di 3.338,2 miliardi di euro nel 2018, con una crescita dello 0,6% nel 2019. Le ragioni del rallentamento nella crescita sono i crescenti rischi dell'ambiente economico straniero e le nuove sfide relative alla digitalizzazione dell'economia e alla riorganizzazione delle imprese a causa del cambiamento climatico. Anche per quanto riguarda il mercato del lavoro, la Germania sta facendo progressi, poiché il tasso di disoccupazione dovrebbe scendere al 4,9% nel 2019. Ciò significa che il numero di dipendenti salirà a circa 45,2 milioni. Inoltre, i salari netti sono in aumento del 4,8% a causa di sgravi fiscali e altri benefici da parte dello Stato. Questo porta ad un aumento del potere d'acquisto, soprattutto nel settore dell'edilizia che sta stimolando l'economia nazionale ed è risultato fondamentale affinché il "boom" economico prosegua (Federal Ministry for Economic Affairs and Energy, 2019).

## Socio-Culturale

A causa del cambiamento demografico, la distribuzione dell'età in Germania è in corso. Da un lato, il numero dei giovani sta diminuendo e, dall'altro, il numero degli anziani sta aumentando. Oggi in Germania ogni due persone una ha più di 45 anni e ogni 5 persone una ha più di 66 anni. Ciò implica che la Germania si trova ad affrontare il problema dell'invecchiamento della popolazione, che comporta la riduzione della forza lavoro, l'aumento della spesa pubblica per il welfare, le pensioni obbligatorie, l'assistenza sanitaria per gli anziani e la diminuzione delle entrate pubbliche a causa della minore riscossione delle imposte. Tuttavia, negli ultimi anni la Germania ha rilevato una forte crescita di giovani immigrati (Federal Office of Statistics, 2019). Nel 2018 il reddito lordo annuo ammontava a 35.189€ per dipendente non sposato (Statista, 2019) e circa ogni due nuclei familiari uno appartiene alla classe media. Dal 2015 i dipendenti con salari inferiori alla media beneficiano dell'attuazione legale del salario minimo che è aumentato da 8,50 € iniziale a 9,19 € nel 2019. Grazie al costante sviluppo economico e alla crescente occupazione, il livello di povertà è molto basso (Federal Ministry of Labour and Social Affairs, 2017). Il consumo pro capite di alcol in Germania era stato stimato a 154,5 litri nel 2019. Tuttavia, nei prossimi cinque anni si prevede una crescita più lenta rispetto al passato, che può essere attribuita alla crescente consapevolezza dei consumatori riguardo la propria salute. Per quanto riguarda il settore degli spiriti, si prevede che il consumo totale aumenterà da 444,5 milioni di litri nel 2019 a 544 milioni di litri nel 2023. Inoltre, il mercato dei liquori rappresenta il secondo segmento per importanza del mercato degli alcolici in Germania, rappresentando il 22,3% del valore totale del mercato. Nel 2018 la spesa pro capite per le bevande alcoliche è ammontata a 281,50 € e nel 2019 era prevista una crescita dello 2,1%. Tuttavia, era già stato previsto che la crescita della spesa sarebbe continuata con una previsione del 2,4% nei prossimi cinque anni, in quanto i consumatori spendono di più ma in volumi inferiori. Questo è il risultato dell'andamento del segmento di beni premium e della crescente domanda di prodotti di alta qualità (Fitch Solutions, 2019).

### Tecnologico

La Germania è una delle più importanti località logistiche all'interno dell'Unione Europea in quanto è il centro del flusso europeo e mondiale di merci. Ciò è dovuto alla posizione geografica centrale del paese e all'alto numero di stati vicini. Oltre alla posizione geografica anche i servizi logistici altamente qualificati rappresentano una porta d'accesso per le aziende straniere che vogliono ottenere successo nei mercati europei (Federal Ministry of Transport, Building and Urban Development, 2019). I porti marittimi e interni della Germania appartengono ai migliori punti di trasbordo del mondo e nel 2018 sono state effettuate transazioni per più di 296 milioni di tonnellate di merci. Inoltre, il paese fornisce un'infrastruttura per i trasporti moderna e ben sviluppata, con ferrovie, aerei e camion (Federal Office of Statistics, 2019).

### Legale

La legge d'imposta sugli alcolici in Germania disciplina la diversa tassazione sulle bevande alcoliche. Si tratta di accise sulla birra, sullo spumante, sui prodotti intermedi e sugli spiriti. Le imposte sugli spiriti dipendono dalle dimensioni d'impresa del produttore, il che significa che le grandi distillerie sono costrette a pagare l'aliquota più alta. Normalmente l'importo delle tasse per un ettolitro di alcool puro è di 1.303 €. Per quanto riguarda una bottiglia di whisky (0,7 litri) con una percentuale di alcool pari al 40%, le tasse ammontano a 3,65 €. Di conseguenza, il prezzo di vendita di una bottiglia di alcool comprende il prezzo non tassato, l'imposta sul valore aggiunto e l'imposta sugli alcolici (Schaller, Kahnert, & Mons, 2017). Rispetto ad altri paesi dell'Unione europea le tasse sugli alcolici in Germania si trovano tra i tre inferiori (Statista, 2019). In Germania la legge sulla protezione dei giovani disciplina l'età legale per il consumo di diversi tipi di alcool. La legge distingue tra birra, vino e spumante, da un lato, e bevande alcoliche, dall'altro. Con l'età di 16 anni le persone possono acquistare birra e vino, mentre gli spiriti possono essere acquistati solo da persone con età minima di 18 anni (Federal Centre for Health Education, 2019).

### Ambientale

La Germania e il Messico sono membri dell'Organizzazione mondiale del commercio (World Trade Organization (WTO)), che sta incoraggiando le relazioni commerciali



internazionali tra i paesi, offrendo ai negozianti una riduzione delle barriere commerciali tra gli Stati membri e fornendo una politica di concorrenza internazionale (World Trade Organization, 2019). Inoltre, la Germania fa parte dell'Unione europea, il più grande blocco commerciale al mondo. L'UE detiene la quota più elevata delle esportazioni mondiali di beni industriali ed è il più grande mercato di importazione per oltre 100 paesi. Oltre i suoi confini l'UE sostiene la liberalizzazione del commercio globale (European Union, 2019).

#### Conclusione macro-ambiente

Dal momento che il cliente "San Gabriel" non vende ancora il suo prodotto sul mercato europeo, la Germania, con la sua crescita economica stabile e la sua stabilità politica, si presenta come il paese più appropriato per espandere l'attività in Europa. La loro adesione all'Organizzazione mondiale del commercio, le relazioni bilaterali di lunga data e gli accordi commerciali facilitano notevolmente gli affari tra i due paesi. Inoltre, le imposte applicate agli alcolici sono relativamente basse e nel mercato degli spiriti tedesco la preferenza dei consumatori locali riguarda i liquori. Grazie all'infrastruttura logistica moderna e ben sviluppata della Germania e alla sua posizione geografica centrale in Europa, è garantita una spedizione rapida e professionale di merci da e verso gli altri paesi.

#### 5 Forze di Porter

Come presentato nella prima parte le Cinque Forze competitive di Porter rappresentano un modello che aiuta ad analizzare il livello di concorrenza all'interno di un settore specifico. È particolarmente utile al momento della creazione di una nuova impresa o quando si vuole entrare in un nuovo settore industriale; è quindi rilevante ai fini della nostra ricerca. Secondo il quadro presentato da Porter, la competitività non proviene solo dai concorrenti. Invece, lo stato della concorrenza in un'industria dipende da cinque forze fondamentali: la minaccia di nuovi concorrenti, il potere contrattuale dei fornitori, il potere contrattuale degli acquirenti, la minaccia di prodotti o servizi sostitutivi e la rivalità industriale esistente. La forza collettiva di queste forze determina il potenziale di profitto di un'industria e quindi la sua attrattiva. Se le cinque forze sono intense (ad esempio nell'industria aerea), quasi nessuna azienda del settore guadagna utili

interessanti sugli investimenti. Viceversa, se le forze sono lievi (ad esempio nell'industria delle bibite), c'è spazio per rendimenti più elevati.

#### Minaccia di nuovi concorrenti

Al fine di impegnarsi nella produzione di bevande alcoliche è necessario sostenere costi di capitale significativi riguardanti il lavoro, il branding, la pubblicità e la creazione della domanda di prodotti, al fine di limitare l'ingresso di nuovi operatori nel mercato delle bevande alcoliche. Inoltre, è bene tenere presente che anche le aziende esistenti nel mercato delle bevande alcoliche potrebbero entrare in futuro nel mercato delle bevande alcoliche a base di cactus.

#### Potere d'acquisto dei fornitori

La cosa più importante per quanto riguarda l'attività dell'azienda "San Gabriel" è che non si affida ad altri soggetti al fine di reperire il cactus, la propria materia prima. Di conseguenza, l'azienda si affida ai propri fornitori solo per la fornitura delle bottiglie di vetro e per l'etichettatura.

Il potere contrattuale dei fornitori è una forza relativamente debole sul mercato, per il liquore "Licor de Nopal San Gabriel". La posizione negoziale dei fornitori è indebolita dall'elevato numero di potenziali fornitori ai quali l'azienda può rivolgersi, in termini di bottiglie di vetro e di etichette, e dall'abbondante offerta. "San Gabriel" è quindi libera di scegliere tra un gran numero di potenziali fornitori di questi articoli.

Il costo dello spostamento dell'azienda da un fornitore ad un altro è relativamente basso e non costituisce un ostacolo significativo. Ciò rafforza la posizione di "San Gabriel" nella negoziazione con i fornitori, e al contrario indebolisce le posizioni di questi ultimi. Per le motivazioni appena presentate è possibile affermare che il potere contrattuale dei fornitori non rappresenta un elemento di cui l'azienda "San Gabriel" deve preoccuparsi troppo.

#### Potere d'acquisto dei clienti

L'elemento di basso costo di commutazione da un fornitore ad un altro rafforza il potere contrattuale degli acquirenti, la quale costituisce una forza chiave per l'azienda. Ci sono essenzialmente due punti di analisi all'interno di questa forza: il potere contrattuale

individuale degli acquirenti e il loro potere contrattuale collettivo. Per “San Gabriel” il potere contrattuale individuale è una forza media, in quanto la perdita di qualsiasi cliente rappresenta una piccola ma comunque considerevole riduzione della quantità di entrate. Tuttavia, il potere contrattuale collettivo di mercato dei clienti, con la conseguente possibilità di defezioni di massa dei clienti verso un concorrente rappresenta una forte forza.

“San Gabriel” può contrastare questa forza cercando costantemente di migliorare il suo liquore, di espandersi verso nuovi mercati e di costruire una significativa fidelizzazione del marchio. Occorre determinare se l’azienda sta avendo successo in questo settore della concorrenza e se è riuscita a stabilire una grande base di clienti che non prenderebbe in considerazione l’abbandono del suo liquore a favore di altre bevande alcoliche.

#### Minaccia di prodotti sostitutivi

I prodotti o servizi sostitutivi raffigurano una preoccupazione significativa per l’azienda. Questo elemento del modello di analisi delle Cinque Forze competitive di Porter tratta i potenziali effetti dei prodotti o servizi sostitutivi sulla crescita delle aziende. Nel caso di “Licor de Nopal San Gabriel” sono i seguenti fattori esterni che rendono forte la minaccia di sostituzione:

- Elevata disponibilità di sostituti (tequila, vodka, altri spiriti con alta percentuale di alcool)
- Bassi costi di commutazione (il passaggio dal liquore “Licor de Nopal San Gabriel” ad altri tipi di liquori comporta tipicamente svantaggi insignificanti o minimi, come costi leggermente superiori per bottiglia o un diverso gusto)
- L'elevato rapporto prestazioni-costi dei sostituti (i sostituti sono competitivi in termini di qualità e soddisfazione del cliente).

Affinché i prodotti sostitutivi non risultino un importante problema strategico per l’azienda, è necessario che la stessa adotti approcci come il miglioramento del trade-off qualità-prezzo e il rafforzamento del legame con i clienti.

### Rivalità competitiva all'interno di un'industria tra i concorrenti presenti

Il livello di concorrenza tra le grandi aziende che competono direttamente con “Licor de Nopal” nel mercato delle bevande alcoliche è basso. “San Gabriel” non è in concorrenza diretta con società come Diageo PLC, Pernod Ricard S.A., Nordbrand Nordhausen, Henkell e altre. Tutte queste aziende spendono un notevole capitale in ricerca, sviluppo e commercializzazione, ma non sono direttamente coinvolte nel mercato delle bevande alcoliche a base di cactus, a differenza di “San Gabriel”. La rivalità competitiva all’interno del settore è quindi relativamente bassa, anche se è bene ricordare che anche il costo di commutazione da un concorrente all’altro lo è. Perciò se il cliente non è fidelizzato, o l’azienda non offre elementi affinché il consumatore preferisca il suo prodotto, è probabile che egli si sposti verso altri concorrenti.

### Conclusione 5 Forze di Porter

Ripercorrendo l'intero modello, si può concludere che la rivalità esterna e le difficoltà con i fornitori costituiscono elementi abbastanza improbabili. L'azienda dovrebbe invece concentrarsi maggiormente su altre cose più importanti, come i concorrenti esistenti, i sostituti alcolici al suo prodotto, e il potere d’acquisto dei consumatori.

## Strategia di entrata del mercato estero selezionato e fase di implementazione

### Linea di azione selezionata: Cooperazione con un fornitore

Dopo aver elaborato ogni singola opzione per entrare nel mercato tedesco degli spiriti e confrontando i vantaggi e gli svantaggi delle strategie esistenti si è scoperto che una cooperazione con un distributore, selezionato in base alle esigenze dell’impresa, è la strategia che si adatta meglio per l’azienda “San Gabriel”. Poiché finora il produttore messicano non ha esperienza nel commercio e nell'esportazione internazionali, questo metodo consente all'azienda di entrare in un nuovo mercato senza gravi ostacoli. I distributori comprano e immagazzinano il prodotto dal produttore, organizzano la vendita e la distribuzione e quindi assumono il rischio di mercato sui prodotti invenduti, così come il profitto (Doole, Lowe, & Kenyon, 2019). Inoltre, “Licor de Nopal” come marchio è completamente sconosciuto sul mercato tedesco ed europeo e grazie ai suoi

ingredienti particolari, al gusto e al posizionamento in un segmento di prezzo piuttosto elevato, il liquore è considerato un prodotto esclusivo di nicchia. Solo collaborando con un distributore l'azienda ha accesso a rivenditori appropriati e specializzati nel segmento degli alcolici, nonché a ristoranti e bar che possono raggiungere il target di riferimento del produttore. Tuttavia, ciò richiede distributori selezionati che hanno particolare attenzione ai prodotti di nicchia delle piccole distillerie, che si concentrano sul gusto, sulla qualità e sull'unicità degli alcolici e che forniscono un'ampia rete di potenziali acquirenti. Inoltre, i distributori rappresentano il collegamento tra produttore e rivenditore e tengono sempre d'occhio i concorrenti e un potenziale spostamento della domanda (Salesjob, 2019). Per quanto riguarda gli aspetti finanziari, sarebbe impossibile per la distilleria messicana vendere i propri prodotti direttamente ai consumatori finali in Germania creando propri negozi, dal momento che "San Gabriel" è un'impresa piccola e non stabilita. Pertanto, una collaborazione con un distributore costituisce una struttura finanziaria per l'azienda in quanto la maggior parte dei costi per la logistica e la distribuzione delle merci vengono già assorbiti (Doole, Lowe, & Kenyon, 2019). Questa scelta è stata approvata anche da un rivenditore tedesco, che il membro del nostro team proveniente dalla Germania ha intervistato.

La decisione per questa strategia di ingresso sul mercato è stata presa dopo aver esaminato e valutato diverse opzioni per entrare nel mercato tedesco. Fattori determinanti per il processo decisionale sono stati l'idoneità, la fattibilità e l'accettabilità di possibili strategie di ingresso.

### Confronto fra le diverse strategie di entrata del mercato estero e prove della decisione

Una società interamente controllata, stabilita nel paese in cui si vuole esportare, rappresenta una strategia di investimento diretto nel paese estero. Dal momento che questa strategia richiede una pianificazione intensiva e approfondita in anticipo, nonché un obiettivo accuratamente definito per l'attività all'estero, è del tutto inammissibile che "San Gabriel" riesca ad intraprenderla. Inoltre, un'espansione sul mercato tedesco richiede risorse finanziarie stabili e sufficiente personale con esperienza internazionale;

elementi di cui il produttore messicano attualmente non dispone o non può fornire. Per costituire una filiale l'azienda deve anche essere a conoscenza dell'attuale legislazione del paese, dei regolamenti economici e delle politiche per la sicurezza sociale, anche questi fattori che l'azienda messicana non conosce. Oltretutto, "San Gabriel" deve tener conto delle differenze culturali tra i due paesi per assicurare un'attività regolare e di successo. A causa delle ragioni citate sarebbe necessario condurre un'analisi approfondita del mercato tedesco al fine di valutare le possibilità di successo e di essere preparati per lo sviluppo dell'impresa all'estero (Eidgenossenschaft, 2019).

Anche l'acquisizione di una società non risulta possibile come strategia in quanto la distilleria messicana ha basso valore e attrattiva per gli investitori stranieri. Prima di tutto, il prodotto dell'azienda è un prodotto di nicchia il che rende difficile trovare le parti interessate. Le ragioni che di solito spingono un'impresa a assorbire un altro business sono che l'azienda da assorbire è già sul mercato, i prodotti e servizi sono già lanciati e i rapporti con i fornitori e con i clienti sono già esistenti. Il fatto è che "San Gabriel" non ha né un piano aziendale stabilito né molti rapporti con i fornitori o una base di clienti dal momento che finora il produttore ha venduto i suoi prodotti solo ad amici e familiari. Altresì, le opportunità di sviluppo dell'azienda sono piuttosto basse in quanto la disponibilità di frutti di cactus locali e quindi la produzione di liquore sono limitate. È anche abbastanza difficile fare una dichiarazione chiara circa la buona volontà di "San Gabriel", che è fondamentale per prendere in considerazione un'acquisizione, perché l'attività è troppo piccola e sconosciuta. Pertanto, la quasi impossibilità di ottenere una panoramica della situazione economica generale della società messicana riduce la possibilità di trovare un acquirente adatto (Zaunbrecher, 2015).

Un'altra opzione per "San Gabriel" sarebbe una Joint Venture con una società locale in Germania. Il produttore messicano potrebbe sfruttare la posizione di mercato del partner commerciale, il know-how specifico che questo ultimo ha del mercato e l'infrastruttura e la rete di fornitori e clienti che facilita lo sviluppo del business di "San Gabriel" nel mercato tedesco. Tuttavia, questa strategia di accesso al mercato implica un coordinamento relativamente complesso e un superamento di barriere culturali e linguistiche. Inoltre, la fondazione di una società controllata deve essere pianificata e

finanziata in anticipo, il che richiede la disponibilità a investire una quantità elevata di denaro e ad assumersi il rischio finanziario. Un'altra sfida è quella di trovare un luogo adatto per la sede e di concordare obiettivi comuni con il partner commerciale con cui si vuole cooperare. Queste precondizioni non possono essere soddisfatte da "San Gabriel" dal momento che l'azienda non ha né un concetto aziendale consolidato né progetti di sviluppo mirati che possono essere raggiunti con una Joint Venture (Engelhardt & Seibert, 2018).

Tra le varie possibilità che "San Gabriel" potrebbe valutare per entrare il mercato tedesco vi è il franchising. Un accordo contrattuale di base tra il proprietario del marchio (franchisor) e un franchisee che investe tempo personale e denaro nel marchio del franchisor. Questo accordo implica molti vantaggi, come ad esempio la conoscenza culturale o l'accesso ai fornitori locali del franchisee (Doole, Lowe, & Kenyon, 2019). Tuttavia, l'attività di "San Gabriel" non è adatta per lo sviluppo di un sistema di franchising. Prima di tutto, lo sforzo per costruire questo sistema è spesso sottovalutato e implica un serio onere finanziario affinché esso si adatti al modello di business in questione. Si presume inoltre che si trovino abbastanza franchising-partner alla ricerca di un rapporto a lungo termine con il proprio business. Dal momento che il produttore messicano è completamente sconosciuto sul mercato tedesco e non vi è alcuna fiducia e consapevolezza del marchio, trovare dei partner appropriati con cui stipulare accordi di franchising risulta complesso. Inoltre, il potenziale di mercato del liquore in Germania è del tutto inesplorato e l'unicità del prodotto rende difficile stimare il potenziale di crescita in futuro. Un altro requisito da tenere in considerazione è che il franchisor abbia un business di successo caratterizzato da una forte identità e da prodotti consolidati. Dato che "San Gabriel" è un'azienda molto giovane e inesperta, e con una strategia di marketing ancora in corso, il franchising non rappresenta una strategia di ingresso realizzabile (Franchise Portal, 2018).

Una collaborazione con degli agenti potrebbe rappresentare un'altra opzione applicabile e praticabile per la distilleria messicana al fine di estendere il proprio business nel mercato tedesco. Gli agenti forniscono la forma più comune di partecipazione diretta a basso costo nei mercati esteri e forniscono altresì conoscenza del mercato locale,

nonché contatti con i potenziali clienti. Un altro vantaggio della strategia in esame è dato dal fatto che gli agenti concordano con l'azienda sugli obiettivi di vendita e contribuiscono sostanzialmente alla preparazione di previsioni e allo sviluppo di strategie e tattiche (Doole, Lowe, & Kenyon, 2019). L'unico motivo per cui è bene preferire i distributori è che gli agenti sono incaricati unicamente di agire per conto degli esportatori per ottenere ordini su commissione, e non assumono quindi la proprietà dei beni. Rispetto ai distributori gli agenti non si assumono il rischio di mercato per i prodotti invenduti, il che rende questa strategia meno attraente per "San Gabriel".

Oltre a selezionare la strategia dei distributori, si è arrivati alla conclusione che per ambientarsi nel mercato tedesco e testare il successo del prodotto, la cooperazione con un distributore, e quindi le vendite, nel primo periodo di tempo dovrebbero concentrarsi in un'unica regione. Monaco di Baviera, la capitale dello Stato liberale e multiculturale della Baviera nel sud della Germania è il punto di partenza più qualificato. Monaco ha il più alto indice di qualità della vita rispetto ad altre città tedesche (Avantgarde Experts, 2018), e con 23,15 € il reddito lordo si trova per ora sopra la media (Federal Office of Statistics, 2018). Inoltre, il potere d'acquisto per abitante è notevolmente elevato e pari a 30.074 € all'anno, che è del 26% superiore rispetto alla spesa dei comuni cittadini in Germania. Questo si riflette anche nell'occupazione, infatti Monaco registra un tasso di disoccupazione basso e pari al 3,9% (Avantgarde Experts, 2018). L'alto consumo di alcol in Baviera rispetto ai restanti Stati federali della Germania è un altro elemento di centrale importanza che conferma la validità di Monaco di Baviera come regione in cui avviare la propria attività all'estero (Reisinger & Bogner, 2018).

#### Fase di implementazione

Seguendo la strategia di ingresso sul mercato prescelta, lo scenario migliore sarebbe una cooperazione con "Bremer Spirituosen Contor" o "Hellwege Spirituosen", due distributori tedeschi ben affermati e specializzati nel commercio di spiriti e di bevande alcoliche. Entrambi forniscono i loro prodotti solo ai rivenditori e offrono loro una vasta gamma di bevande alcoliche selezionate. Uno dei motivi per cui questi distributori sono adatti per "Licor de Nopal" è che non si concentrano solo su marchi noti, ma cercano anche di fornire prodotti rari ed esclusivi provenienti da tutto il mondo e che non sono



ancora disponibili sul mercato tedesco. Vogliono offrire ai loro clienti prodotti di nicchia che si differenziano completamente dagli spiriti comuni per il loro gusto, qualità e unicità.

Il seguente scenario descrive il processo di avvio di una collaborazione con il distributore "Bremer Spirituosen Contor" ed è basato su un'intervista che il ragazzo del team proveniente dalla Germania ha effettuato con il rappresentante del "Dipartimento Acquisti Internazionali". Dall'intervista è emerso che, prima di tutto uno speciale reparto marketing dell'azienda distributrice deve decidere se e quali nuove bevande alcoliche hanno la possibilità di essere elencate nella gamma di prodotti. Pertanto, il produttore deve inviare al distributore una presentazione in PowerPoint che include alcune foto del prodotto, una descrizione dettagliata dello stesso, una storia convincente, il branding, nonché numeri importanti e fatti sulla società. Sulla base di queste informazioni il reparto marketing dell'azienda distributrice prenderà la sua decisione. Nella seconda fase, il produttore e il distributore devono concordare la modalità secondo cui il prodotto deve essere commercializzato e la strategia di marketing B2B, dal momento che il distributore può inserire ad esempio la pubblicità nel proprio catalogo di prodotti che sarà fornito ai suoi clienti che sono rappresentati dai rivenditori. Per poter beneficiare dell'"Importazione Esclusiva" di prodotti rari di alta qualità, è necessaria un'ulteriore decisione effettuata da un comitato speciale. In genere la decisione dipende dal numero di prodotti simili della stessa categoria di spiriti, che in questo caso sono liquori, già esistenti nella gamma di prodotti del distributore. Affinché l'accordo tra produttore e distributore venga stipulato è necessario che la commercializzazione del prodotto abbia un valore aggiunto per il distributore e per i suoi clienti. Questo è il motivo per cui il fabbricante deve inviare al comitato un campione dei suoi prodotti in anticipo. Il campione permette loro di assaggiare il liquore, di apprezzarne la qualità e l'unicità e di valutare se il design del prodotto e la storia del marchio sono abbastanza accattivanti. Un'altra condizione è che il prezzo del liquore non superi considerevolmente il prezzo di mercato nella rispettiva categoria. Per avviare una collaborazione con il distributore, il produttore deve anche essere informato sui costi. Nel caso di "Bremer Spirituosen Contor" il cliente deve fornire al distributore il budget

annuale che comprende, da un lato, i costi di stoccaggio, vendita e distribuzione del prodotto ai dettaglianti e, dall'altro, i costi per il marketing B2B, come ad esempio le fiere e le campagne. L'importo di denaro per il marketing B2B può essere co-determinato dal cliente. Dopo aver discusso i termini e le condizioni necessarie sarà possibile concludere un contratto tra le due parti. Per l'azienda "San Gabriel" è inoltre importante sapere che "Bremer Spirituosen Contor" non sta conducendo da sola importazioni oltremare. L'importazione di spiriti nell'Unione Europea è effettuata da una società di logistica olandese che si chiama "TOP Logistics". Di conseguenza il distributore non sopporta i costi per il processo di importazione. Tuttavia, vi sono anche alcuni requisiti in materia di prodotto e di etichettatura necessari per la vendita del liquore sul mercato tedesco. Questo non è compito del distributore e quindi deve essere adattato dalla società messicana.

Purtroppo, in questa sede non è possibile presentare né gli adattamenti al marketing mix né il piano di trasporto (tanto meno quello finanziario e di comunicazione).

## Conclusione

“Il mondo si fa sempre più piccolo e la globalizzazione è il nuovo ordine che accomuna le popolazioni all’inter-dipendenza”.

L’internazionalizzazione, quel processo complesso, eterogeneo e dinamico (in quanto comprendente un numero elevato di stadi, differenti da impresa a impresa e che variano nel tempo e nello spazio), si presenta come necessario alle imprese per “vivere” la globalizzazione come un’opportunità. Nel contesto globale la dinamicità come la competitività tra imprese è in continuo aumento, il che si traduce in una riduzione dell’efficacia delle strategie tradizionali di internazionalizzazione. Per questo motivo è bene scegliere il Paese/obiettivo a seguito di un’attenta pianificazione strategica dell’azienda e di un’analisi del mercato globale.

Affinché l’impresa sia competitiva è necessario un salto culturale.

Avviare contatti con Paesi ad economia emergente non risulta sufficiente se non si ha una precisa strategia. Le opportunità molte volte si celano dietro un mercato difficile, diverso e lontano (non solo in senso geografico) che può essere raggiunto solo grazie alla creatività e all’innovazione dell’impresa.

L’eterogeneità, la complessità e la dinamicità dell’ambito in analisi mi spinge ad affermare che il segreto sta nel non smettere di ricercare. È fondamentale continuare ad analizzare il contesto globale e i vari percorsi intrapresi dalle aziende, in quanto questi non smetteranno, almeno personalmente, di sorprenderci.

A mio avviso ogni aspetto dell’immenso ambito dell’internazionalizzazione è affascinante e meriterebbe un’analisi, tuttavia in questa sede solo due aspetti tra i tanti sono stati presi in considerazione. Mi auguro che in un’altra sede si presenti l’opportunità di presentare il progetto realizzato all’università di Rotterdam nella sua interezza, in quanto è il progetto stesso che mi ha spinto ad iniziare questo viaggio nel mondo del processo di internazionalizzazione delle imprese.

## Bibliografia e sitografia

- Agostoni, L., & Gulino, D. (2013). *Analisi P.e.s.t.e.l.: metodi di controllo per un efficace strategia di internazionalizzazione*. Tratto da Academia:  
[https://www.academia.edu/5137252/Lanalisi\\_PESTEL\\_metodi\\_di\\_controllo\\_per\\_unefficace\\_strategia\\_di\\_internazionalizzazione.\\_Agostoni-Gulino](https://www.academia.edu/5137252/Lanalisi_PESTEL_metodi_di_controllo_per_unefficace_strategia_di_internazionalizzazione._Agostoni-Gulino)
- Avantgarde Experts*. (2018, Maggio). Tratto da Städteranking Deutschland:  
<https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/staedteranking-deutschland/>
- Ceo, A. (2019, Ottobre 8). Intervista con il CEO dell'azienda "San Gabriel". (E. Engin, & T. Hasler, Intervistatori)
- Doole, I., Lowe, R., & Kenyon, A. (2019). *International Marketing Strategy*. Hampshire: Cengage Learning.
- Ehmke, C., Fulton, J., & Lusk, J. (s.d.). *Marketing's Four P's: First Steps for New Entrepreneurs*. Tratto da Purdue University Agricultural Economics:  
<https://www.extension.purdue.edu/extmedia/EC/EC-730.pdf>
- Eidgenossenschaft, S. (2019, Settembre 27). Tratto da KMU Portal:  
<https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/import-export/kreation-einer-tochtergesellschaft-im-ausland.html>
- Engelhardt, W., & Seibert, K. (2018). Tratto da Wirtschaftslexikon 24:  
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/joint-venture/joint-venture.htm>
- European Commission. (2019). *Eu-Mexico Trade Agreement*. Tratto da  
<https://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/eu-mexico-trade-agreement/>
- European Union. (2019). Tratto da [https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief\\_de#die-eu-in-der-welt](https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_de#die-eu-in-der-welt)
- Federal Centre for Health Education. (2019). *Kenn Dein Limit*. Tratto da <https://www.kenn-dein-limit.info/gesetzliche-regelungen.html>
- Federal Foreign Office. (2019, Ottobre 9). *Germany's foreign and European policy principles*. Tratto da <https://www.auswaertiges-amt.de/en/aussenpolitik/themen/policy-principles/2>
- Federal Foreign Office Germany. (2019). *Bilateral Relations*. Tratto da  
<https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/laender/mexiko-node/-/213>
- Federal Ministry for Economic Affairs and Energy. (2018). *Fakten zum deutschen Außenhandel (Fatti relativi al commercio estero tedesco)*. Berlin.
- Federal Ministry for Economic Affairs and Energy. (2019). *Jahreswirtschaftsbericht (Relazione economica annuale)*. Berlin.
- Federal Ministry of Labour and Social Affairs. (2017). *Arbeits- und Reichtumsbericht (relazione sulla povertà e la ricchezza)*. Bonn.

- Federal Ministry of Transport, Building and Urban Development. (2019). *Logistikstandort Deutschland (logistica tedesca)*.
- Federal Office of Statistics. (2018). Tratto da Verdienste und Arbeitskosten.
- Federal Office of Statistics. (2019). *Destatis*. Tratto da [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/07/PD19\\_280\\_4](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/07/PD19_280_4)
- Federal Office of Statistics. (2019). *Destatis. Statistisches*. Tratto da <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/de>
- Fitch Solutions. (2019). *Germany Food & Drink Report*. London.
- Franchise Portal. (2018, Giugno 18). Tratto da Franchise Universum: <https://www.franchiseuniversum.de/ratgeber-podcast/franchisesystem-aufbau-diese-voraussetzungen-muessen-erfuellt-sein-a-31238/>
- Jim Blythe, E. C. (2013). *Fondamenti di Marketing*. Milano-Torino: Pearson Italia S.p.A.
- Laboris, R. A. (2019, Luglio 31). *Alma Laboris*. Tratto da <https://www.almalaboris.com/>: <https://www.almalaboris.com/organismo/blog-lavoro-alma-laboris/67-export-management/1833-internazionalizzazione-delle-impres.html>
- MarketLine. (2018). *Germany Macroeconomic Outlook Report*. Tratto da MarketLine.
- Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (2004). *International Marketing, Analysis and strategy*. Taylor & Francis Group.
- Pellicelli, G. (2010). *Il Marketing Internazionale*. RCS Libri S.p.a. .
- Reisinger, E., & Bogner, M. (2018, Luglio 30). Tratto da <https://ze.tt/in-diesem-bundesland-leben-die-menschen-am-gesuendesten/>
- Salesjob. (2019). *Salesjob*. Tratto da <https://www.salesjob.de/blog/salestipps/grosshandel/>
- Schaller, K., Kahnert, S., & Mons, U. (2017). *Alkoholatlas Deutschland*.
- Schmeer, K. (s.d.). *Stakeholder Analysis Guidelines*. Tratto da World Health Organization: <https://www.who.int/workforcealliance/knowledge/toolkit/33.pdf>
- Statista. (2019). Tratto da <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/164047/umfrage/jahresarbeitslohn>
- Statista. (2019). *Statista*. Tratto da <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/166425/umfrage/steuersaetze-fue>
- The Five Forces*. (s.d.). Tratto da Harvard Business School - Institute for strategy and competitiveness : <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>
- Varvasovszky, Z., & Brugha, R. (2000). *Stakeholder Analysis*. Tratto da ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/12312117\\_Stakeholder\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/12312117_Stakeholder_analysis)

World Trade Organization. (2019). *WTO*. Tratto da  
[https://www.wto.org/english/thewto\\_e/thewto\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/thewto_e.htm)

Zaubrecher, A. (2015, Maggio). Tratto da Chamber of Commerce and Industry Ruhr:  
<https://www.essen.ihk24.de/recht-und-steuern/wirtschaftsrecht/unternehmensveraeusserung-und-betriebsuebernahme-2104192>