

Marketing Internazionale

Le sfide di una strategia di internazionalizzazione

- Il restringersi dei margini di competitività sul prezzo ha messo in evidenza che è meno facile trarre vantaggio dalla tradizionale mobilità delle proprie quote geografiche di mercato.
- Pertanto acquisiscono maggiore importanza le strategie a lungo termine basate su fattori di competitività „Non-Price“.
- E soprattutto diventa importante impostare una strategia per potersi affacciare nei mercati esteri.

- Si tende a pensare, erroneamente, che gli investimenti fatti per allargarsi nei nuovi mercati ripaghino in fretta.
- Infatti una delle principali cause di insuccesso per le imprese che si voltano a guardare il mercato estero per la prima volta è proprio quella di pensare al breve termine invece che al lungo termine.
- Una delle accortezze maggiori che si possono prendere nello stabilire una strategia è quella di cercare di comprendere le caratteristiche dei nuovi mercati che si vanno a raggiungere.

- I mercati occidentali offrono ancora ampi margini di espansione caratterizzati però da una concorrenza forte e molto diversificata .
- Gli investimenti in ricerca e sviluppo, cresciuti in assoluto, non riducono le distanze relative con i principali concorrenti.
- Sul fronte delle PMI vi è una crescente importanza per l'export di fattori legati a:
 - ❖ Distribuzione
 - ❖ Marketing
 - ❖ Logistica
 - ❖ Promozione
 - ❖ Certificazione
 - ❖ Qualità assistenza post-vendita
- Persistono le barriere all'entrata della grande distribuzione.

- La tradizionale flessibilità, creatività, adattabilità delle nostre PMI continua ad essere un patrimonio prezioso e insostituibile ma è inadeguato ad affrontare le sfide competitive dei prossimi anni.
- È necessario utilizzare le opportunità offerte da un ciclo negativo per sviluppare e consolidare le proprie posizioni all'exportazione operando soprattutto a valle del processo produttivo (distribuzione, marketing, certificazione di qualità, logistica, promozione e assistenza post vendita).
- La vera sfida consiste **nel passare da una logica di esportazione ad una di internazionalizzazione.**

L'internazionalizzazione richiede un radicato cambiamento dell'azienda tanto più profondo quanto più elevato è il coinvolgimento nei diversi contesti.

Nella scelta di una strategia:

- di portafoglio di business
- di presenza geografica
- differenziazione delle strategie
- di alleanze (con alleati e avversari)

Nella Cultura:

- Legittimazione delle diversità
- Creare commitment verso contesti diversi
- Concezione del gioco competitivo (Dinamico vs Statico)

Nella Capacità di gestione delle avversità:

- Informatizzazione
- Sub ottimizzazione dei microprogetti e ottimizzazione del macro progetto
- Apprendimento multicultura

Nelle Strutture:

- Nessuna novità nelle morfologie strutturali
- Rilevanti innovazioni nelle modalità di funzionamento
- Gestione delle risorse
- Processi decisionali
- metamanagement

La sfida che si presenta al management della piccola e media impresa consiste cioè:

- Nello sviluppare una vera cultura imprenditoriale verso i mercati estero.
- Nell'utilizzare la flessibilità delle aziende e la propria creatività per soddisfare più efficacemente i bisogni dell'utenza.
- Superare i limiti della propria dimensione collaborando con altri.

Valutazione e scelta dei mercati obiettivo

Prima di tutto dovete ridurre il numero di potenziali alternative di internazionalizzazione esistenti.

Considerando il fatto che esistono più di 200 paesi esteri verso i quali, almeno in teoria, potreste esportare, è ovvio che l'obiettivo di questa fase è di essere il più selettivi possibile, eliminando in un sol colpo la grande maggioranza dei paesi.

Probabilmente pensate che questo processo possa essere fatto in modo molto rapido. Ed effettivamente è così.

Ma a nostro parere occorre essere pienamente consapevoli dei motivi e dei metodi in base ai quali alcune importanti scelte vengono effettuate. Per ridurre drasticamente e in modo rapido le alternative di internazionalizzazione potete adottare una serie di metodi più o meno sofisticati.

Capitalizzare le esperienze precedenti

È possibile che la vostra azienda abbia avuto, in passato, alcune esperienze con clienti di altri paesi.

Se tali esperienze sono state positive, anche se magari sono state soltanto occasionali, possono costituire un buon punto di partenza.

È anche possibile che voi già siate presenti su alcuni paesi esteri. In questo caso ovviamente sarà sensato ragionare per similitudine e puntare su quei paesi che per ragioni di carattere culturale, storico, politico, ..., sono più simili a quelli in cui già vendete.

Altra possibilità è che qualcuno che lavora nella vostra azienda venga da un paese straniero o abbia lavorato in precedenza in posizioni che lo hanno messo a contatto con determinati paesi stranieri.

In pratica, come avrete capito, questo metodo di scelta tende a valorizzare e a concentrare l'attenzione sul capitale di conoscenze ed esperienze in vostro possesso per scegliere il target del processo di internazionalizzazione.

Imitazione dei concorrenti

È molto probabile che non siate i primi a decidere di portare all'estero la vostra azienda e una delle scelte che potreste fare è quella di indirizzare le vostre risorse prima di tutto sui quei mercati esteri sui quali sono già presenti i vostri concorrenti.

Questo metodo si basa sulla supposizione che le scelte di internazionalizzazione fatte dai vostri concorrenti diretti siano state precedute da analisi e studi più o meno approfonditi e che il livello di successo conseguito sui mercati esteri sia un indicatore dell'opportunità, per voi, di fare scelte simili.

Ovviamente si tratta di un metodo poco "scientifico", nessuno garantisce che voi possiate avere lo stesso successo dei vostri concorrenti, e sicuramente non potrete contare sul cosiddetto "first mover advantage", ma dato che si tratta di un prodotto simile, probabilmente indirizzato a clienti simili, sicuramente non siamo di fronte a un vero e proprio salto nel buio.

Se scegliete di utilizzare questo metodo è molto importante che vi abituiate a raccogliere informazioni sui vostri concorrenti, a studiare le loro strategie di internazionalizzazione, i motivi dei loro successi o le cause dei loro fallimenti.

Puntare sui raggruppamenti di paesi

Alcuni paesi formano con altri zone o aree di libero scambio, unioni doganali, mercati comuni regolati da accordi regionali e sub-regionali.

Concentrare l'analisi solo sui paesi che fanno parte di qualche accordo di questo tipo può essere conveniente perché entrare in uno di essi significa, in genere, avere un accesso più semplice agli altri paesi che fanno parte dell'accordo.

Altra possibilità è quella di puntare su raggruppamenti "informali" di paesi. Avete sicuramente sentito le espressioni "paesi più sviluppati", "tigri asiatiche", "paesi di nuova industrializzazione", "mercati dinamici".

Tali espressioni fanno tutte riferimento a raggruppamenti di paesi di carattere "informale" realizzate sulla base di analisi statistiche condotte da istituzioni e organizzazioni internazionali, uffici studi di associazioni, istituti di internazionalizzazione.

Ovviamente potreste anche avere un vostro personale sistema per creare gruppi di paesi, nulla lo vieta.

Se ritenete che gli aspetti in base ai quali viene realizzato il raggruppamento in questione siano in qualche modo correlati al consumo dei vostri prodotti, può essere sensato puntare prima di tutto su questi paesi.

Le diverse modalità di entrata in un nuovo mercato

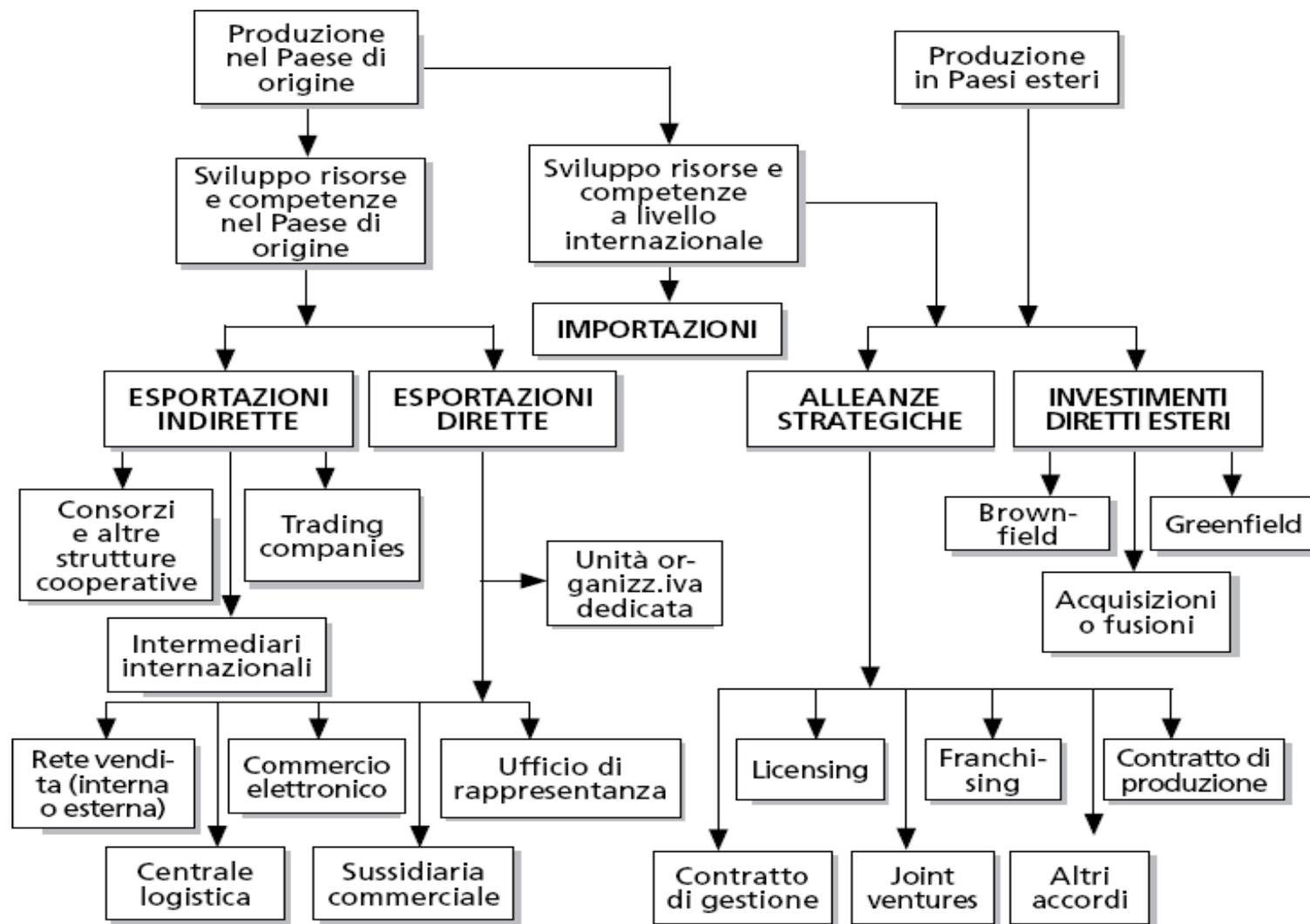
La strategia di entrata si articola in relazione a tre variabili essenziali:

1. Il tipo di attività svolte nell'areageografica estera.
2. I soggetti esterni eventualmente coinvolti per la realizzazione di tali attività.
3. L'areageografica estera dove si attua l'entrata per svolgere tali attività.

Le modalità di entrata nel mercato estero possono essere messe in relazione al tipo di attività svolta e al coinvolgimento di soggetti terzi:

		Soggetti esterni coinvolti	
		No	SI
Tipologia di attività	Commercializzazione	ESPORTAZIONI DIRETTE	ESPORTAZIONI INDIRETTE ALLEANZE STRATEGICHE
	Produzione	INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI	ALLEANZE STRATEGICHE
	Sviluppo conoscenze	INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI	ALLEANZE STRATEGICHE

Le diverse modalità di entrata in un mercato estero:



Le determinanti della scelta della modalità d'entrata

Fattori esterni all'impresa

- Caratteristiche del mercato obiettivo.
- Caratteristiche merceologiche del prodotto.
- Intensità della concorrenza e scelte dei market leaders.
- Struttura distributiva del mercato estero.
- Politiche pubbliche in materia di scambi e investimenti internazionali e regolamentazione.
- Condizioni dell'ambiente in cui sono attuate le attività connesse all'entrata nel mercato estero.

Fattori interni all'impresa

- Obiettivi complessivi della strategia di espansione estera.
- Grado di esperienza internazionale già maturato e presenza nei mercati esteri già consolidata.
- Sinergie realizzabili con altre modalità di entrata già poste in essere.
- Risorse umane e competenze disponibili per entrare nel nuovo mercato estero.
- Dimensione dell'impresa e sua capacità di reperire risorse finanziarie.
- Spinte organizzative e in alcuni casi individuali.

Le alleanze strategiche internazionali

Sono intese di medio-lungo termine tra due o più imprese, strutturate contrattualmente per il raggiungimento di obiettivi ben determinati a cui sono interessati tutti i partner coinvolti.

Gli accordi strategici possono essere una modalità con cui l'impresa entra nei mercati esteri, ma possono essere realizzati per obiettivi diversi.

VANTAGGI POTENZIALI:

- condivisione degli investimenti necessari per sviluppare la presenza in un determinato mercato geografico.
- immediato accesso a risorse e competenze distintive e complementari e opportunità di valorizzare le proprie.
- possibilità di raggiungere più rapidamente la „dimensione critica“ necessaria per essere competitivi nei mercati internazionali.
- sviluppo di una migliore conoscenza delle caratteristiche del mercato estero.

Gestione del marketing mix

- Il termine marketing mix indica la combinazione (in inglese *mix*) di variabili controllabili (dette "leve decisionali") di marketing che le imprese impiegano per raggiungere i propri obiettivi.
- Le variabili che tradizionalmente costituiscono il marketing mix sono le cosiddette 4P.
 - *Product*: Prodotto
 - *Price*: Prezzo
 - *Place*: Punto Vendita
 - *Promotion*: Promozione.

- La prima variabile fa riferimento al prodotto, o servizio, che si intende posizionare sul mercato al fine di soddisfare un determinato bisogno percepito, le decisioni relative alle politiche di prodotto rivestono un ruolo fondamentale nell'ambito delle strategie di marketing poiché il successo di quest'ultime è strettamente collegato al successo riscosso dall'offerta sul mercato.
- Il secondo fattore è il prezzo attribuito al prodotto, determinato da specifiche politiche di *pricing*; ad influire sulla determinazione del prezzo sono sia la domanda che l'offerta: nel primo caso ad incidere sono la natura del target (fattori demografici e psicologici) e l'elasticità della domanda al prezzo. Per quanto concerne l'offerta invece, vanno presi in considerazione gli obiettivi che il management intende perseguire, la natura del prodotto e i costi sostenuti per la sua realizzazione.

- La terza variabile è rappresentata dal canale di distribuzione, o punto vendita (place); in generale, il canale di distribuzione comprende tutti gli intermediari grazie ai quali il prodotto passa dal produttore al consumatore finale.
- Infine, la quarta “P” è l’attività di promozione del prodotto, o servizio. Pubblicizzare un prodotto è fondamentale per incrementare la sua notorietà, l’obiettivo delle attività promozionali è proprio quello di stimolare la domanda, ponendo in luce le qualità distintive dell’offerta.
- Si può dunque giungere alla conclusione che le leve del marketing mix non possono essere adattate a diversi paesi ma devono essere decise in maniera specifica per ogni mercato.