



DISAQ

# Marketing Internazionale (A001772-A002123) A.A 2023-24

Modulo MI 1.2:Scenario Internazionale

Prof. Mauro Cavallone



Al termine di questo modulo vi saranno chiari:

Lo scenario internazionale e le sue caratteristiche

L'interazione economica tra paesi

La composizione del GDP mondiale per paese

I driver della globalizzazione

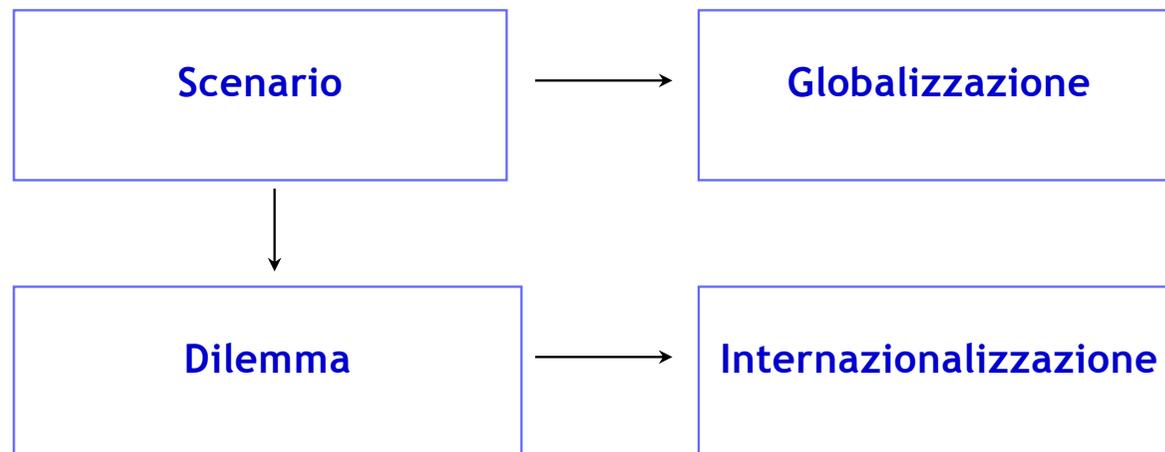
Le componenti le forme e le conseguenze della globalizzazione

Le logiche legate all'internazionalizzazione

Le differenze tra l'impresa internazionale: virtuale, integratrice, potenziatrice.

Strategie e rischi dell'impresa internazionale

# Scenario Internazionale



---

## Scenario

### 1) **Liberalizzazione** della circolazione di merci, capitali e servizi.

Le **pietre miliari** verso il libero scambio internazionale:

- **1947**: 23 paesi il General Agreement On Tariffs And Trade (GATT);
- **1948**: sette round di negoziazioni abbassano i dazi del terzo mondo; riducono anche le barriere non tariffate;
- **1986-94**: L' Uruguay Round abbassa ulteriormente i dazi. Idazi medi tra i paesi industrializzati si aggirano intorno al 4% invece del 40% dopo la seconda guerra mondiale;
- **1995**: E' costituita la World Trade Organization (WTO): sostituisce il GATT;

---

## Scenario

- **2001:** Il Doha round comincia in Qatar; primo obiettivo è di usare lo scambio internazionale per aiutare i paesi in via di sviluppo.
- **2005-06:** Il Doha round non giunge a condizioni utili. I membri sono ora 150. E' difficile raggiungere un consenso su un'ampia gamma miranti ad aprire ulteriormente i mercati internazionali. Tra le poche decisioni importanti prese, due emergono: quella di eliminare tutti i sussidi alle esportazioni a partire dal **2013** e quella di aprire gradualmente le frontiere alle esportazioni agricole. Escono sconfitti i paesi esportatori fortemente competitivi, come ad esempio la Germania.

---

## Scenario (segue)

2) Progressi della **tecnologia** significativi per effetto di investimenti elevati e rischiosi: sviluppo dei trasporti e delle comunicazioni a basso costo e facile accesso (Internet).

3) **Interdipendenza** economica tra i paesi.

4) Passaggio a un' **economia di mercato** da parte di vaste aree dell' Est europeo e asiatico: la caduta del muro di Berlino e l'ingresso della Cina nel WTO (2001) che segnò il più grande cambiamento economico della storia recente.

---

## Scenario (segue)

5) Comparsa di **realtà locali** in cui avviare attività economiche e che si caratterizzano per la forte differenziazione culturale, sociale, tecnologica, della dotazione infrastrutturale,...

6) Formazione di **mercati interni regionali** che si pongono come nuove unità elementari del panorama economico mondiale (CEE, NAFTA, MERCOSUR, ASEAN,...).

---

## Scenario (segue)

### RAPIDITA' DEL CAMBIAMENTO

Il periodo attuale è unico in diversi **aspetti**:

- La **rapidità d' integrazione** nell'economia mondiale della Cina, dell' India e dei paesi del blocco dell' ex unione sovietica;
- Il **cambiamento di segno** dei vecchi rapporti tra il “centro” dei paesi industrializzati e la periferia dei paesi in via di sviluppo;
- La **frammentazione dei processi** di produzione in più aree geografiche;
- **Ampliamento** (bolla speculativa e non) e **crisi** dei mercati finanziari globali.

---

## Scenario (segue)

### INTERAZIONE ECONOMICA

Le barriere economiche e politiche tra nazioni sono destinate a cadere ulteriormente.

ASEAN (Asia del Sud-Est), Mercosur (America Latina), NAFTA (USA, Canada e Messico), Unione Europea sono i blocchi regionali più grandi; esistono anche altre **varie forme di associazione** (AELS Associazione Europea di libero scambio con sede a Ginevra, Bruxelles e Lussemburgo in particolare per protezione e proprietà intellettuale e dell'innovazione) che mirano a favorire il libero scambio.

L'attuale scenario non esclude tuttavia il ritorno al **protezionismo**.

---

## Scenario (segue)

### COMPETIZIONE GLOBALE

Aumentando l'integrazione economica e politica, aumenta l'intensità della concorrenza tra paesi e imprese.

Nel futuro di molte imprese emergeranno concorrenti con la base in altri sistemi economici e in grado di sostenere vantaggi competitivi diversi da quelli tradizionali.

---

## Scenario (segue)

### STRATEGIE NUOVE

L'ambiente competitivo cambia per il mutare del quadro ambientale di fondo e per l'arrivo di nuovi protagonisti. I nomi delle vecchie strategie nei mercati internazionali restano invariati (esportazioni, investimenti diretti, leasing, franchising, altri), ma i nuovi protagonisti le interpretano in modo diverso.

## Scenario (segue)

### PAESI EMERGENTI

I paesi emergenti hanno superato, meglio di quelli ricchi, la flessione dell'economia mondiale e dello scambio internazionale.

Alcune economie cosiddette “del Terzo Mondo” saranno dominanti in futuro.

I BRIC nel 2015 (Brasile, Russia, India e Cina) rappresentano il 22% del Pil mondiale. Nel 2023 la Cina supererà il Pil di Italia, Francia, Germania e Gran Bretagna.

È finita l'era dei paesi emergenti considerati fornitori a bassi costi e produttori *low-tech*.

## Scenario: Paesi BRIC & MIST

L'acronimo **Mist** (Messico, Indonesia, Corea del Sud e Turchia) è stato coniato da Jim O' Neill, lo stesso analista della Goldman Sachs che consacrò l'ascesa di **BRIC** (Brasile, India, Cina e Russia) nell'olimpico economico. Era il 2001, dopo 11 anni i campioni della globalizzazione accusano la fatica della crisi mondiale.

Invece il blocco **BRIC** attira investimenti e il loro **PIL** che era il 4% nel 1992 è diventato 12% nel 2019 e oggi è 18%.



## Attenzione all'economia circolare (riutilizzo e sostenibilità)

*Prima del possibile esaurimento delle risorse, dobbiamo affrontare problemi che già ora influiscono sulla **stabilità dei mercati**. Il principale è la **volatilità dei prezzi**. Ci sono sempre stati picchi, ma ampiezza e durata delle fluttuazioni ci fanno supporre che questa sia la **nuova normalità**.*

*Le **innovazioni tecnologiche** hanno consentito di superare alcuni limiti, come evidenzia lo sfruttamento di petrolio e gas non convenzionali. Ma solo per mantenere l'attuale livello di consumi la ricerca deve procedere a **ritmi sostenuti**. Molta attenzione va data all'economia circolare come priorità per lo sviluppo delle nazioni.*

APO

Analysis & Policy Observatory

Felix Preston 2019

## Globalizzazione: definizioni

1) Accadimenti politici, eventi socioeconomici e fenomeni culturali che provocano un progressivo **annullamento dei confini e delle distinzioni** tra i singoli sistemi nazionali, oggi strettamente interconnessi e interdipendenti sul piano economico e sociale (De Masi).

2) Interconnessione mondiale a livello politico ed economico, che risulta dall'eliminazione delle barriere alla comunicazione e al commercio (Giddens, 1999).



Si riducono le differenze culturali, ma aumenta la **varietà** locale nelle caratteristiche della domanda.

## Globalizzazione: radici lontane nel tempo

**2800 a.C.:** prime attività di scambio internazionale e formalizzato tra egizi e fenici.

**Inizio '600:** fondazione delle Compagnie delle Indie orientali e occidentali.

**Metà '800:** nascono le prime imprese multinazionali (UE e USA).

## Globalizzazione: driver

### Economie di scala:

- 1) R&D per nuovi prodotti.
- 2) Operations (acquisti, produzione, logistica).
- 3) Reclutamento di forza lavoro e talenti manageriali.
- 4) Marketing (global brands).

### Segmenti globali di domanda:

- 1) Concentrazione degli acquisti presso un unico fornitore in tutto il mondo (es. produttori di automobili).
- 2) Forte mobilità internazionale (utilizzo di catene internazionali di hotel, circuiti globali di carte di credito,...).
- 3) Attrazione verso modelli di consumo e prodotti globali (trasversalità geografica).

---

## Globalizzazione: conseguenze

- **Sviluppo internazionale** delle imprese per la conquista di nuovi mercati e la difesa delle posizioni detenute nei mercati di origine.
- **Trasferimento all' estero** di beni, servizi, capitali, risorse umane, tecnologie, dati e informazioni.

---

## Globalizzazione: componenti

- a) **Globalizzazione dei mercati:** fusione dei mercati nazionali in un unico enorme mercato globale.
  
- b) **Globalizzazione della produzione:** approvvigionamento degli input su base mondiale per trarre vantaggio dalle differenze di costo e qualità nei diversi paesi.

---

## Globalizzazione: forme

1) **Scoperta:** i viaggi del passato per la ricerca di nuovi mondi rispondono all'esigenza di allargare sempre più lo spazio vitale a disposizione.

2) **Scambio:** da quello economico a quello di conoscenza, in tutte le forme possibili, nel bene e nel male.

---

## Globalizzazione: forme (segue)

### 3) Colonizzazione:

- militare (di popoli).
- dei mercati (invasi dalle merci di uno o pochi paesi).
- finanziaria.
- economica (dislocazione delle strutture produttive in paesi con basso costo del lavoro o risorse naturali importanti).
- culturale (tendenza a sostituire valori e tradizioni locali con abitudini e modelli universali).

---

## Globalizzazione: forme (segue)

### 4) Regolazione:

- creazione di organismi internazionali di sorveglianza e controllo della vita economica, politica e sociale nei paesi per garantire una situazione di stabilità.
- posizione strategica moderatrice delle grandi multinazionali per fronteggiare la competizione globale con la creazione di una rete intricata di scambi e relazioni difficile da controllare.

---

## Impresa globale

- Opera sui mercati esteri con un grado di **apertura internazionale** molto elevato.
- E' dotata di **efficienza globale**.
- E' **sensibile alle specificità** della domanda locale.
- Adotta una configurazione organizzativa a elevata **flessibilità**.

---

## Impresa globale (segue)

Pochissime delle 500 più grandi multinazionali vantano una presenza globale: la maggioranza concentra le vendite in una macro area/regione e a fatica realizza profitti dalle operazioni all'estero (attività location bound).

- Walmart: 90,5% dei PV in Nord America.
- Carrefour: 89,5% dei PV in Europa.
- Citigroup: 72,7% dei ricavi (consumer banking) in Nord America.

---

## Dilemma dell' impresa

Meglio investire per il miglioramento della soddisfazione dei clienti in country o piuttosto per l' espansione all' estero?

(Barlett e Ghoshal, 1989)

## Meglio soddisfare i clienti “in country”

- 1) Capacità produttiva non sufficiente.
- 2) Distanza geografica dai mercati esteri.
- 3) Investimenti elevati.
- 4) Limitate capacità finanziarie e difficoltà a ottenere credito.
- 5) Raccolta di informazioni sull'estero.
- 6) Percezione di scarsa domanda all'estero.
- 7) Aggressività dei competitors locali.
- 8) Problemi di adattamento del prodotto.
- 9) Debole immagine del brand/prodotto a livello locale.
- 10) Difficoltà di scelta/organizzazione del canale distributivo.
- 11) Mancanza di personale qualificato.
- 12) Diversità nelle pratiche commerciali.
- 13) Presenza di ostacoli burocratici nazionali/esteri e/o tariffari.
- 14) Scarsa assistenza delle strutture di sostegno.
- 15) ...

---

## Meglio espandersi all' estero

- 1) Eccesso di capacità produttiva.
- 2) Saturazione della **domanda interna**.
- 3) Aumento della **pressione competitiva interna**.
- 4) Diminuzione della **quota di mercato interna**.
- 5) **Vicinanza geografica** ai mercati esteri.
- 6) Ricezione di un **ordine non sollecitato**.
- 7) Opportunità di aumento dei **profitti**.
- 8) Possibilità di **sviluppo** dell' impresa.
- 9) Difesa del **prestigio** dell' impresa.
- 10) Strategia di **diversificazione** del mercato.
- 11) **Imitazione** dei concorrenti.
- 12) Sfruttamento dell' unicità del **prodotto**.
- 13) Sfruttamento di un **vantaggio tecnologico**.
- 14) ...

---

## Internazionalizzazione dell' impresa

*Companies that do not adapt to the new realities will become victims of those that do. (Levitt, 1983)*

Affrontare i mercati esteri **non è una scelta, ma è una via obbligata** da percorrere per assicurarsi la competitività. L' alternativa è subire in modo passivo l' espansione dei concorrenti stranieri sul proprio mercato nazionale, mettendo in pericolo la stessa sopravvivenza dell' impresa.

---

## Internazionalizzazione: obiettivi

- **Sfruttamento** a livello internazionale di un vantaggio competitivo già acquisito.
- **Creazione** di un vantaggio competitivo all'estero.
- **Ricerca** di maggiore competitività (accesso privilegiato alle materie prime, risparmi nel costo del lavoro,...).

## Internazionalizzazione: logiche

**Reattiva:** overcapacity o  
insufficienza della domanda  
nazionale.

**Indotta:** richiesta  
specifica di un  
operatore straniero.



**Pantografica:** vendita all'estero di un prodotto apprezzato  
dal mercato interno.



**Imprenditoriale:**

- conquista della leadership in un mercato straniero estendendo un vantaggio competitivo interno.
- “re-importazione” di elementi esperienziali per migliorare la competitività nel paese di origine.

---

## Internazionalizzazione: processo

- Articolazione delle attività (produzione, marketing, R&D,...) tra più imprese in base alla disponibilità di competenze e risorse.
- Articolazione delle attività della stessa filiera/impresa in più località anche lontane tra loro.
- Delocalizzazione della produzione nelle nuove aree a economia di mercato.
- Concentrazione di attività in aree specifiche (**distretti**): Silicon Valley/Bangalore per software; New York/Londra/Tokyo come centri direzionali,...

---

## Internazionalizzazione: criticità

- **Logistica:** assicurare il collegamento informativo e operativo tra attività interdipendenti ma fisicamente lontane tra loro.
- **Risorse:** gestire la trasferibilità nello spazio (firm specific e place specific).

## Risorse: trasferibilità nello spazio

Trasferibili	<b>Firm specific:</b> conoscenze “codificate” di proprietà o a uso esclusivo; simboli di fiducia; competenze aziendali; routine aziendali.	<b>Acquisibili sul mercato:</b> capitale; materie prime non deperibili; conoscenze esplicite “codificate”; competenze individuali di marketing/ produzione/ricerca/... .
Non trasferibili	<b>Assets fisici di proprietà.</b>	<b>Place specific:</b> materie prime deperibili; lavoro (no disponibilità a trasferimenti); conoscenze implicite o contestuali; servizi relazionali; condizioni specifiche dell’ ambiente locale che generano un surplus di valore delle risorse (clima, istituzioni, centri di ricerca e formazione,...) e/o consentono all’ impresa di trattenerlo (tassazione, brevetti,...).

Stampanchia, 2004

---

## Impresa internazionale

- **Virtuale** (scelte di outsourcing).
- **Integratrice** di attività disperse a livello internazionale (gestione della global supply chain).
- **Potenziatrice** di competenze maturate su scala globale (presso piattaforme globali e centri internazionali di eccellenza).

---

## Impresa internazionale: strategia

- Accesso ai mercati di sbocco (prospettiva “selling to the world”).
- Accesso ai mercati dei fattori: localizzazione strategica di approvvigionamento, produzione e logistica.
- Accesso ai mercati internazionali della conoscenza.
- Partecipazione a cluster transnazionali.

---

## Strategia: fattori di successo

- 1) Qualità del management.
- 2) Reputazione e immagine dell'impresa.
- 3) Creatività.
- 4) Tecnologia.
- 5) Controllo dei costi.
- 6) Capacità finanziaria.
- 7) Qualità del prodotto.
- 8) Ampia gamma di prodotti e/o adattamento del prodotto.
- 9) Competitività del prezzo.
- 10) Relazioni forti con i clienti.
- 11) Promozioni.
- 12) Solidità ed efficienza della rete distributiva.
- 13) Rispetto dei tempi di consegna.
- 14) Assistenza alla clientela.
- 15) Flessibilità nel soddisfare richieste specifiche.

---

## Strategia: rischi

- **Liability of foreignness:** le conoscenze e le abilità sviluppate sul mercato interno non sono adatte o sufficienti per operare con successo sui mercati esteri (Hymer, 1976).
- **Liability of newness:** i rischi di entrata su un mercato estero sono paragonabili a un vero e proprio start up (Stinchcombe, 1965).

---

## Lenovo (Cina compra i PC di IBM)

Con l'acquisto della divisione di PC di IBM (2005), Lenovo ha quadruplicato il fatturato, è diventato il terzo produttore mondiale e ha acquistato una forte presenza fuori dai confini della Cina (suo paese d'origine). I vantaggi attesi erano la fusione tra i punti di forza di IBM nei laptops, destinati principalmente alle imprese, da un lato, con l'ampia gamma di PC Lenovo destinati al largo consumo, dall'altro.



Tratto da “Il Marketing Internazionale” G. Pellicelli, capitolo 6 pg.162-163

---

## Maybelline

Il produttore di cosmetici americano è stato acquistato da l'Oréal. Alla domanda “per quale motivo?”, è stato così risposto: nel mercato dei cosmetici di massa quello che conta è il posto occupato da una particolare marca negli scaffali dei venditori. È pertanto estremamente difficile per un nuovo concorrente entrare nel mercato con una propria marca per quanto forte possa essere.



Tratto da “Il Marketing Internazionale” G. Pellicelli, capitolo 6 pg.162-163

---

## SabMiller (Sud Africa) compra Peroni

L'Italia è un mercato interessante per chi produce birra. I consumi pro capite sono tra i più bassi in Europa: 29 litri a testa contro la media europea di 80 litri. Il potenziale del mercato è considerato alto. SabMiller ha acquistato il controllo (60%) del capitale dell'italiana Birra Peroni pagando 246 milioni di euro. Con il controllo della Peroni fondata a metà dell'800), SabMiller ha acquistato il 25% del mercato italiano salendo al secondo posto dopo Heineken.



Tratto da “Il Marketing Internazionale” G. Pellicelli, capitolo 6 pg.162-163



## Review dei concetti chiave:

Quali sono le caratteristiche dello scenario internazionale

Come funziona l'interazione economica tra paesi

Quale è la composizione del GDP mondiale per paese

Riportate i principali driver della globalizzazione

Quali sono le componenti le forme e le conseguenze della globalizzazione

Su cosa si basano le logiche legate all'internazionalizzazione

Elencate le differenze tra l'impresa internazionale: virtuale, integratrice, potenziatrice.

Quali sono i principali rischi dell'impresa internazionale

---

## Bibliografia

- International business, C.W. Hill (2003).
- Il marketing internazionale, G. Pellicelli (2007-2010).
- Mercati internazionali e marketing, . Bertoli, Valdani Egea (2006 2018 2023).
- Paesi Bric con il fiatone, mentre i Mist corrono, Panorama (19 dicembre 2012).
- Per ora le materie prime ci sono, ma sulle montagne russe, Panorama (3 gennaio 2013).
- Sinergie, V. Nanut, P. Stampacchia, A. Tacogna, I. Trevisan (2004).