



DISAQ

Marketing Internazionale (A001772-A002123) A.A 2024-25

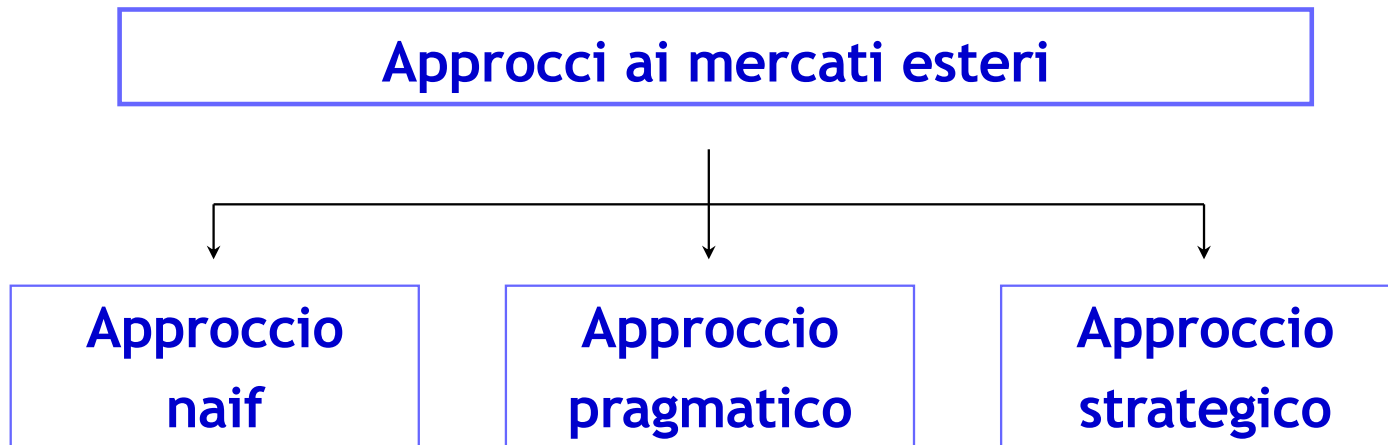
Modulo MI 3: Strategie di approccio ai mercati esteri

Prof. Mauro Cavallone

Al termine di questo modulo vi saranno chiari:

- I tre approcci strategici legati alla scelta dei mercati esteri
- I 5 stadi della “maturità internazionale”
- Caratteristiche , vantaggi e svantaggi di :
L’esportazione indiretta
La vendita diretta nel mercato estero
L’integrazione con il mercato estero
- Il panorama delle modalità d’ingresso nei mercati esteri
- Vantaggi e rischi delle diverse modalità d’ingresso
- Le forme di internazionalizzazione commerciale in rapporto al grado di radicamento e all’impegno di risorse
- La matrice dell’espansione internazionale
- Le zone di affinità culturale nell’Europa occidentale e orientale

Scelta della strategia di ingresso: approcci



Approcci: naif

- L'impresa **sceglie una specifica modalità** e la persegue in tutti i mercati oppure **imita le scelte dei concorrenti** già entrati nello specifico paese.
- **Non è fondato su processi decisionali analitici** e non attua valutazioni comparative delle opportunità offerte da modalità di entrata differenti.

Approcci: pragmatico

- L'impresa seleziona la modalità di ingresso in funzione dei rischi che comporta.
- Non considera le risorse e le capacità dell'impresa, oltre che le caratteristiche del mercato estero.

Approcci: strategico

- L'impresa confronta caratteristiche/specificità del mercato estero con obiettivi, risorse, rischi, risultati potenziali, esperienze precedenti.
- Il processo è più complesso e oneroso, ma massimizza i ritorni derivanti dall'espansione internazionale.

Scelta della strategia di ingresso: processo

- Opportunità sui mercati esteri
- Capacità produttive, finanziarie e organizzative

Strategia di ingresso sul mercato estero

Esportazione
indiretta

Vendita diretta
all' estero

Integrazione
con il mercato
estero

I 5 stadi della “maturità internazionale”

Secondo la classificazione di Bilkey (et al. 1977) vengono individuati al riguardo 5 stadi indicatori della differente “maturità internazionale” dell’impresa:

- 1) lo stadio del **disinteresse**
- 2) lo stadio della **reazione**
- 3) lo stadio dell’ **interesse**
- 4) lo stadio dell’ **esperienza**
- 5) lo stadio delle **priorità**

I 5 stadi della “maturità internazionale”

1) lo stadio del disinteresse: l'impresa non ancora è interessata all'esportazione, di solito perché le dimensioni e le condizioni del mercato interno consentono di soddisfare appieno gli obiettivi e le necessità aziendali;

2) lo stadio della reazione: in cui l'esportazione è resa possibile dall'arrivo di ordini non sollecitati provenienti dalla domanda estera che ricerca opportunità di approvvigionamento a livello internazionale;

I 5 stadi della “maturità internazionale”

3) lo stadio dell'interesse: l'impresa, dopo aver sperimentato l'interesse che il proprio prodotto suscita e i positivi risultati economico-finanziari che ne conseguono, inizia ad esplorare la possibilità di perseguire lo **sviluppo nei mercati esteri**, soprattutto in quelli **geograficamente e culturalmente più vicini**;

4) lo stadio dell'esperienza: in cui l'impresa affina le conoscenze e sviluppa le competenze necessarie per gestire con successo le **esportazioni in un numero crescente di paesi**;

5) lo stadio delle priorità: ridottosi sensibilmente il livello di rischio percepito nei confronti dello sviluppo all'estero, l'impresa esplora attivamente la possibilità di **esportare anche i paesi che presentano una distanza culturale maggiore**.

Strategia di ingresso: esportazione indiretta

L'impresa produce nel paese di origine e vende all'estero attraverso:

- **intermediari** di altre organizzazioni
- **reti di distribuzione** di altre imprese
- lasciando al **compratore** l'iniziativa di acquistare ed esportare verso un altro mercato.

Esportazione indiretta: condizioni

L'impresa deve disporre di un **ampio margine competitivo** rispetto alla concorrenza in termini di:

- **rapporto prezzo-qualità**
- **percezione del compratore sulla qualità del prodotto**
- **immagine del prodotto**
- **tecnologia e brevetti**
- **unicità nella disponibilità del prodotto**
- **nicchia di mercato (specializzazione della produzione).**

Esportazione indiretta: vantaggi e svantaggi

+

- Investimenti ridotti e rischi modesti
- Modalità per verificare il potenziale di assorbimento di un mercato estero
- Soluzione per collocare la produzione non assorbita dal mercato interno
- Flessibilità

-

- Conoscenza limitata del cliente finale (mancanza di contatti diretti)
- Nessun controllo su prezzi e metodi di vendita
- Rinuncia alla ricerca di nuove opportunità

Strategie d'ingresso: vendita diretta

L'impresa mantiene la produzione sul mercato nazionale e vende all'estero:

- inviando periodicamente i propri venditori
- stipulando contratti con agenti locali
- mantenendo contatti diretti con gli utilizzatori finali (beni industriali e strumentali).

Vendita diretta: condizioni

- 1) **Margini di utile sulle vendite sufficienti a coprire gli elevati costi di penetrazione commerciale (intermediazione e distribuzione).**
- 2) **Disponibilità di risorse finanziarie e organizzative per agire direttamente e simultaneamente in più mercati.**

Vendita diretta: vantaggi e svantaggi

+

- Presenza più stabile sul mercato estero
- Maggiori informazioni sul mercato estero (adattamenti dei prodotti alle esigenze locali)
- Maggiore controllo sui metodi di distribuzione
- Assistenza diretta al cliente pre e post vendita

-

- Elevati costi e rischi
- Maggiore impegno di risorse umane e finanziarie
- Riorganizzazione di marketing e riorientamento del management verso un marketing internazionale

Strategie di ingresso: integrazione con il mercato estero

Per assicurarsi vendite e quote di mercato stabili in certi paesi, l'impresa si integra con il mercato estero:

- trasferendovi la produzione
- assumendo una presenza diretta nella distribuzione locale
- acquisendo un'azienda esistente

Integrazione con il mercato estero: produzione

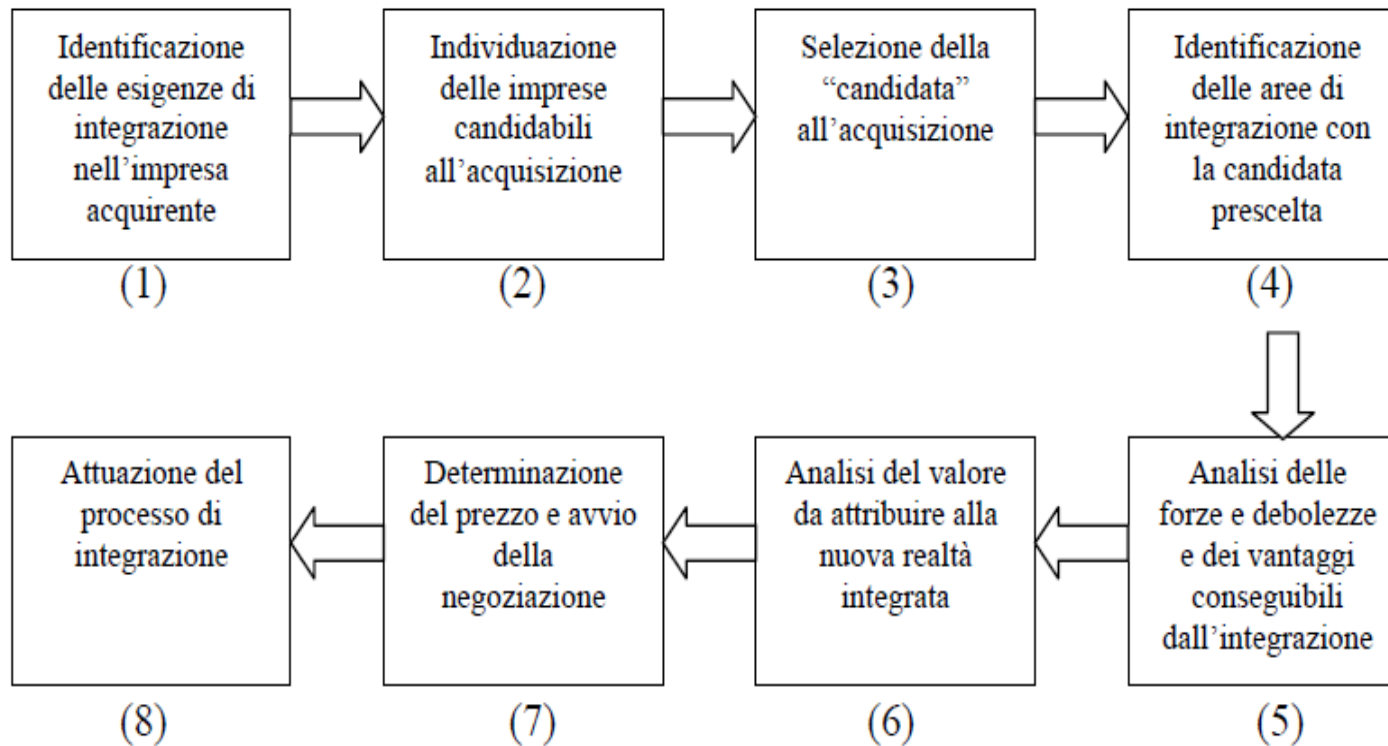
- 1) Contratti di produzione:** la fabbricazione dei prodotti è affidata a un'impresa locale contro il pagamento di royalties.
- 2) Cessione di licenze, know-how e brevetti:** le conoscenze necessarie per realizzare il prodotto e i diritti per venderlo direttamente sono ceduti a un'impresa locale in cambio di royalties o prodotti
- 3) Assemblaggio in loco di componenti esportati**
- 4) Produzione in loco totale o parziale**

Integrazione con il mercato estero: distribuzione

- 1) **Apertura di filiali di vendita** (subsidiaries) controllate direttamente
- 2) **Franchising:** ristorazione, hotel, noleggio auto, vendite al dettaglio, dealership di auto, veicoli industriali e trattori
- 3) **Joint venture con imprese locali** specializzate nella distribuzione

Integrazione con il mercato estero: acquisizione

Il processo di acquisizione



Fonte: Napolitano M.R.. *La gestione dei processi di acquisizione e fusione d'impresa*. 2008. pag 135.

Integrazione con il mercato estero: acquisizione

Le principali tecniche

1. **Acquisizione tout court:** o acquisizione propriamente detta, è l'operazione tesa a trasferire la proprietà di una partecipazione azionaria di controllo da un soggetto ad un altro;
2. **Leverage by out (LBO):** è l'acquisizione di un'impresa che dispone di liquidità, capacità di credito e consistenti flussi di reddito, su cui l'acquirente “fa leva” per ridurre il proprio impegno finanziario;
3. **Offerta pubblica d'acquisto (OPA) consensuale:** è l'operazione di acquisizione di quote di partecipazione di controllo realizzata in borsa, attraverso la quale l'acquirente in un primo tempo rileva un consistente pacchetto azionario della società da acquisire e, successivamente, estende sul mercato di borsa l'offerta di acquisto di ridotte frazioni del capitale sociale;

Integrazione con il mercato estero: acquisizione

Le principali tecniche (segue)

4. Offerta pubblica di acquisto e di scambio (OPAS): si distingue dall'OPA per le modalità di pagamento; mentre in quest'ultime è il denaro, nell'OPAS la transazione avviene in parte in denaro e in parte in titoli azionari;

5. Ramassage (rastrellamento): è l'acquisizione sul mercato borsistico di quote generalmente minoritarie di azioni finalizzata alla formazione di un consistente numero di titoli della società da acquisire;

6. Offerta pubblica di acquisto aggressiva: si esegue lanciando al mercato borsistico un'offerta pubblica irrevocabile ad un determinato prezzo, in genere superiore a quello di mercato. L'acquirente non richiede il preventivo consenso all'acquisita che può lanciare a sua volta una controfferta;

Integrazione con il mercato estero: acquisizione

Le principali tecniche (segue)

7. Permuta: l'acquisizione può avere ad oggetto sia immobilizzazioni tecniche che finanziarie e si contraddistingue perché il pagamento è rappresentato da altre immobilizzazioni e non da denaro.

8. Offerta pubblica di scambio: si caratterizza per il fatto che sia l'oggetto che il corrispettivo dello scambio è rappresentato da titoli;

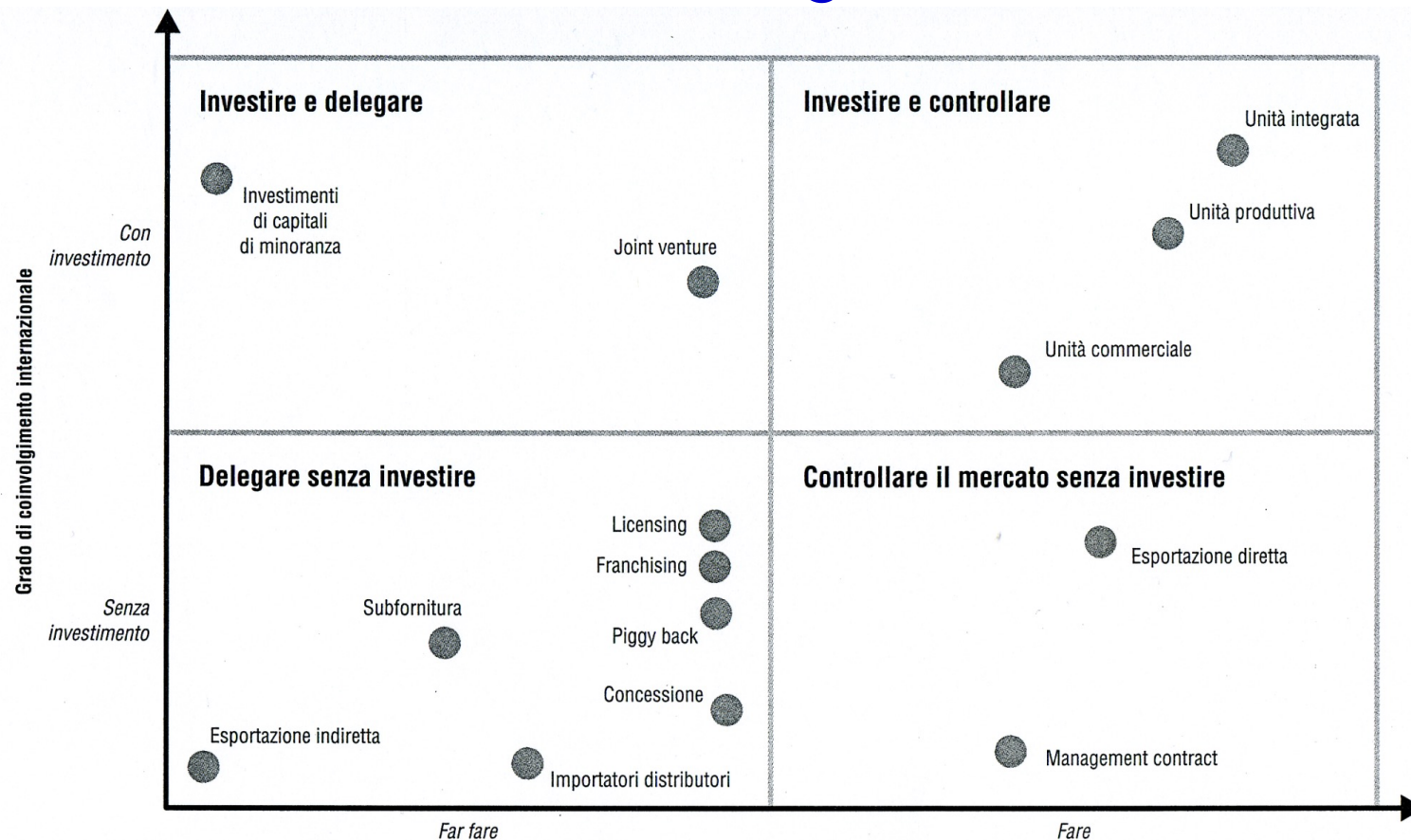
9. Prestito obbligazionario a conversione programmata: è l'acquisizione di una quota di partecipazione effettuata da un soggetto definito attraverso la sottoscrizione di un prestito obbligazionario convertibile. L'emittente del prestito è un soggetto terzo rispetto alle parti coinvolte nella negoziazione (di solito è un istituto di credito).

Definizione del numero di mercati esteri

Dopo aver completato l'analisi dei mercati potenziali e scelto la strategia da adottare per avviare lo sviluppo sui mercati internazionali, occorre **decidere su quanti mercati entrare**.

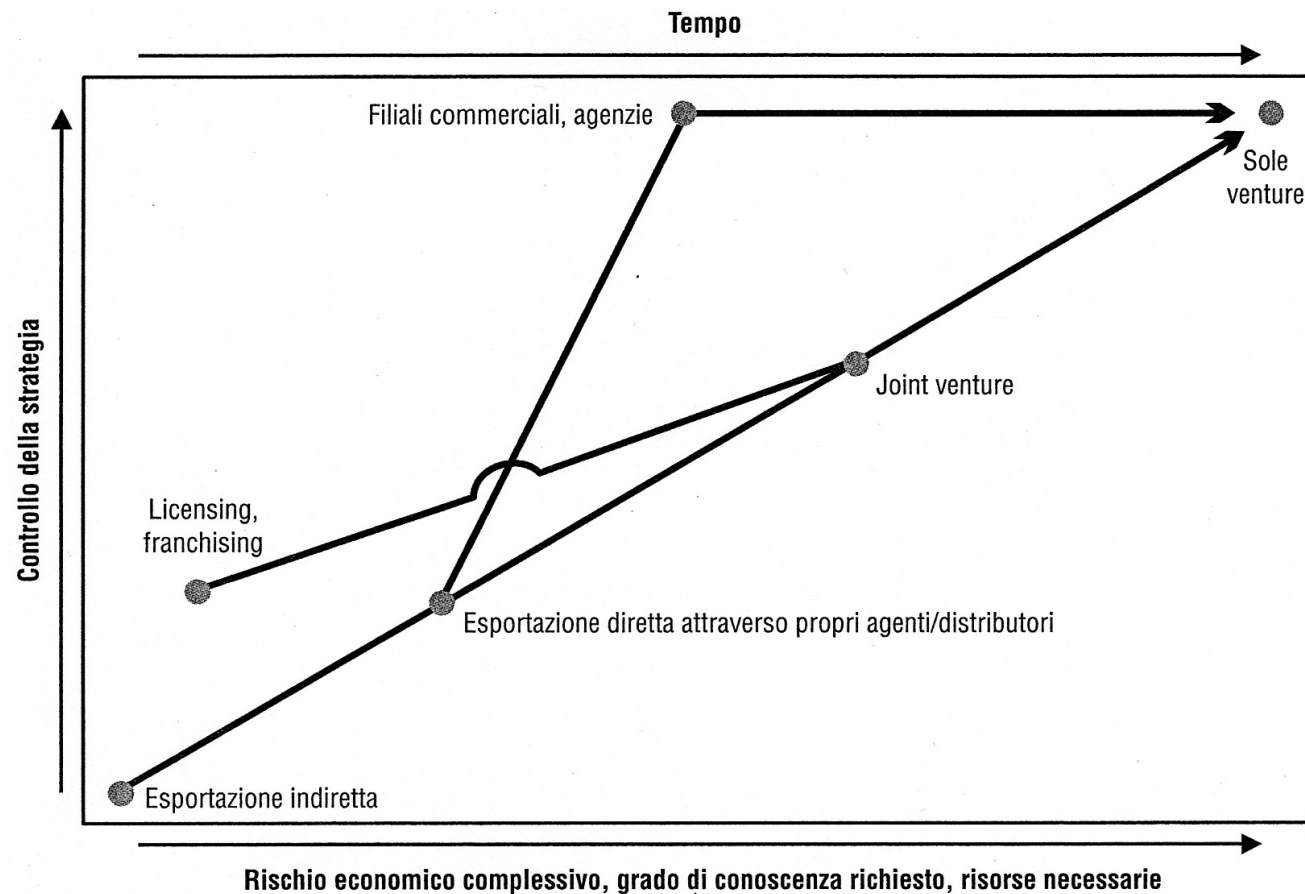
Per “mercati” si intendono **aree geografiche**, vale a dire paesi o nazioni.

Panorama delle modalità d'ingresso nei mercati esteri



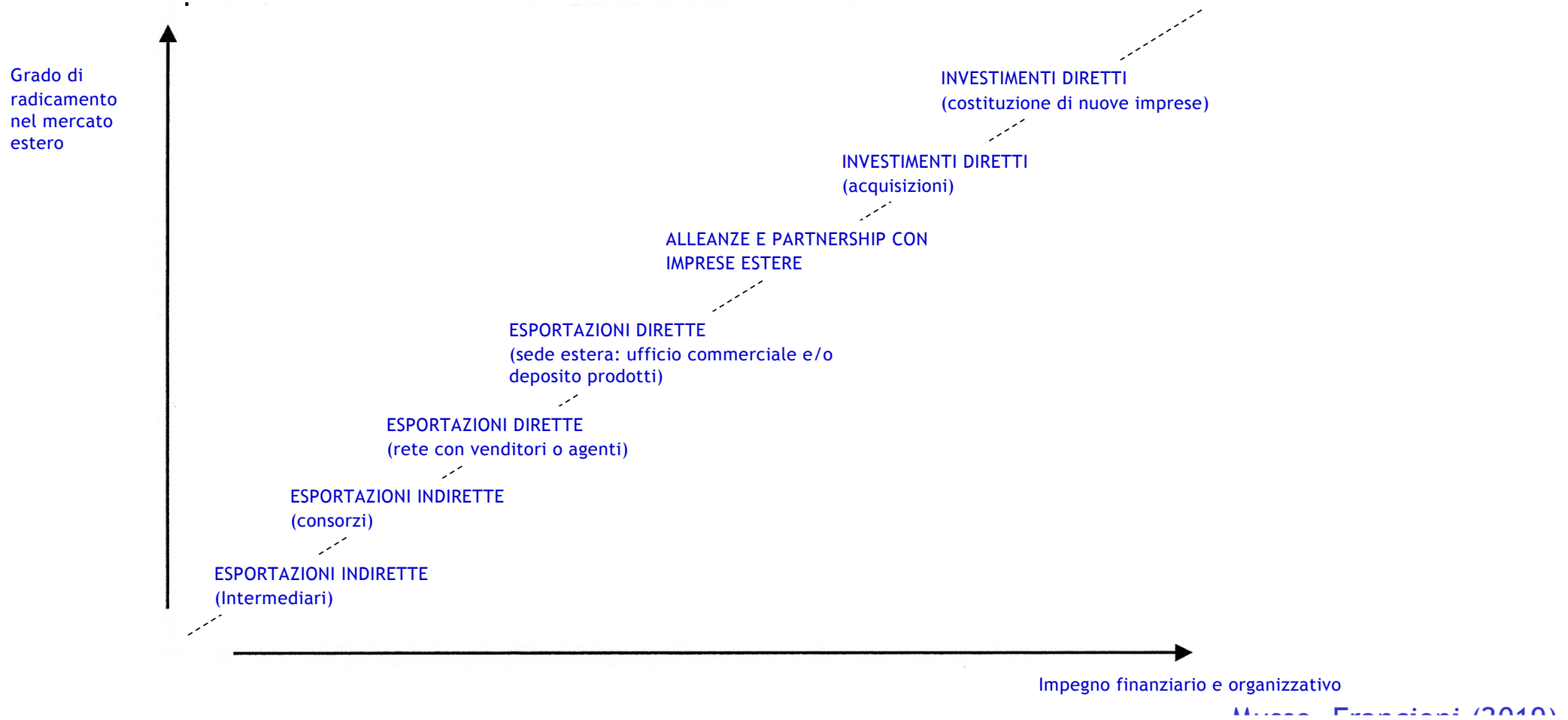
Fonte: Valdani Bertoli pag 182

Vantaggi e rischi delle diverse modalità d'ingresso



Fonte: Valdani Bertoli pag. 182

Le forme di internazionalizzazione commerciale in rapporto al grado di radicamento e all'impegno di risorse



Definizione del numero di mercati esteri: strategie

Diversificazione:
più mercati



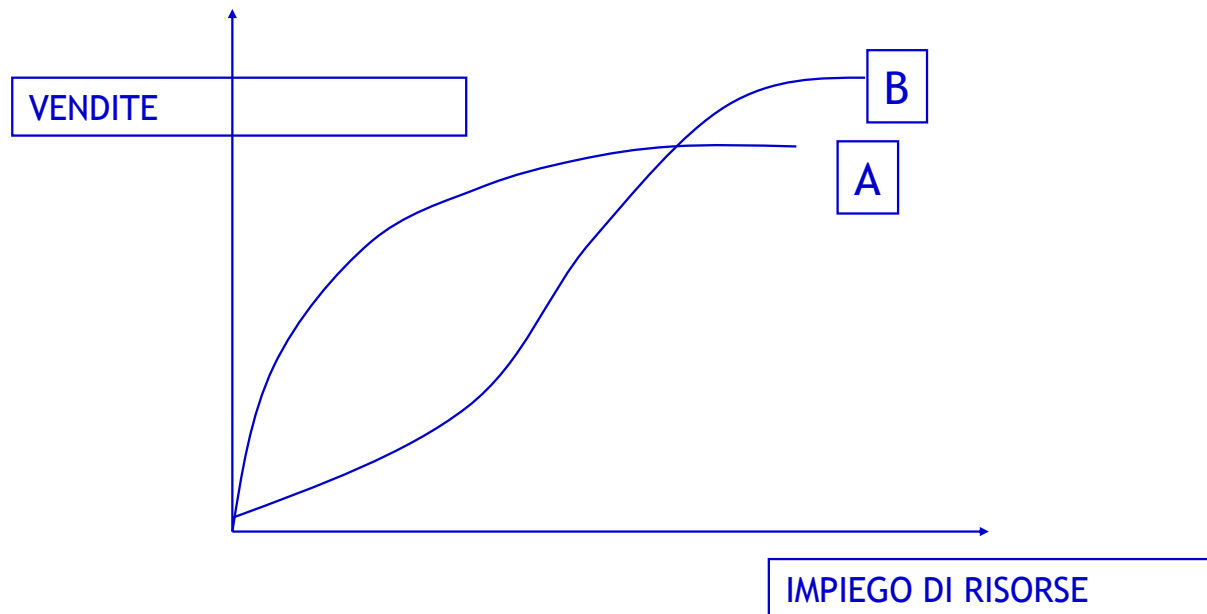
Domanda potenziale distribuita su molti mercati; prodotto standardizzato; raggiungere grandi volumi per abbassare i costi di produzione.

Concentrazione:
pochi mercati



Mercati di grandi dimensioni; con domanda in lento sviluppo; rappresentativi della gran parte della domanda potenziale totale per il prodotto.

Funzioni delle vendite



Con una funzione di tipo A l'impresa si trova di fronte a un **mercato** che **reagisce positivamente all'introduzione di un prodotto**; ma da un certo punto in avanti **aumenta la resistenza della domanda**: qui l'impresa è bene che diversifichi i mercati.

La funzione B rappresenta un **inserimento** nel mercato molto **più lento**, anche se le **vendite totali** risultano **maggiori nel lungo periodo**.

La scelta della numerosità di paesi

La Market concentration strategy consiste nel concentrare gli sforzi verso uno o pochi paesi, con l'obiettivo di raggiungere il pieno sfruttamento del mercato. Solo dopo aver conseguito una posizione consolidata, l'impresa può gradualmente espandersi in altri paesi.

Questa scelta dipende da:

1. Quanto è necessario adattare/specializzare l'offerta per il singolo paese, se ci sono forti diversità nelle caratteristiche della domanda
2. Quanto occorre sfruttare economie di scala di marketing in ogni paese per competere efficacemente (per esempio nella pubblicità o nella costruzione di reti di vendita)
3. Quanto è importante acquisire esperienza in un determinato mercato prima di arrivare a sfruttare pienamente le potenzialità

Musso, Francioni (2019)

Fattori per la decisione sulla numerosità dei Paesi

Fattori interni	Caratteristiche dei prodotti	Caratteristiche del settore/mercato	Caratteristiche del Paese
1. Dimensioni dell'impresa	1. Volumi di vendita in ogni paese	1. Andamento della funzione vendite	1. Dimensione
2. Capacità produttiva e grado di internazionalizzazione	2. Esigenza di adattamento	2. Ritmo di sviluppo del mercato	2. Distanza
3. Disponibilità di risorse finanziarie	3. Frequenza di riacquisto	3. Stabilità del mercato	3. Diversità
4. Esperienza	4. Grado di difendibilità dell'innovazione		
5. Competenze	5. Contenuto immateriale		
6. Rischio percepito			
7. Obiettivi strategici			
8. Modalità di entrata			

Musso, Francioni (2019) pag. 77

Fattori interni per la decisione sulla numerosità dei Paesi

1. Dimensioni dell'impresa (capacità produttiva, struttura organizzativa)
2. Capacità produttiva e grado di internazionalizzazione
3. Disponibilità di risorse finanziarie
4. Esperienza (conoscenza del mercato e del settore)
5. Competenze (disponibilità di specifiche competenze manageriali e gestionali)
6. Rischio percepito (maggiore è il rischio percepito rispetto allo sviluppo internazionale e più è opportuna la scelta di rivolgersi a più paesi per attenuarlo)
7. Obiettivi strategici (crescita - espansione del mercato)
8. Modalità di entrata (le risorse disponibili limitano la scelta di modalità di entrata)

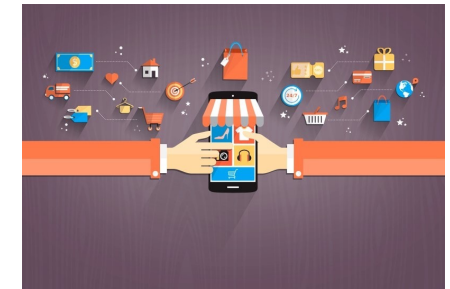
Fattori legati alle caratteristiche dei prodotti

1. Volumi di vendita in ogni paese (prodotto specialistico/ rivolto a nicchie)
2. Esigenza di adattamento (rende più difficile lo sviluppo commerciale su numerosi paesi)
3. Frequenza di riacquisto (se il prodotto ha un basso tasso di riacquisto è preferibile rivolgersi a più paesi).
4. Grado di difendibilità dell'innovazione (se il prodotto è innovativo e l'innovazione non è difendibile è necessario evitare che i competitor lo commercializzino)
5. Contenuto immateriale (maggiore è il contenuto immateriale nell'offerta di prodotto minore è il numero di paesi verso cui l'impresa potrà rivolgersi)

Musso, Francioni (2019) pag. 78

Fattori legati alle caratteristiche del settore/mercato

1. **Andamento della funzione vendite** - va considerato in relazione agli investimenti necessari a sviluppare il mercato, se serve compiere un elevato sforzo iniziale a livello distributivo e di comunicazione occorre limitare il numero di paesi.
2. **Ritmo di sviluppo del mercato** - fa riferimento ai picchi di domanda a cui l'impresa potrebbe non essere in grado di fare fronte.
3. **Stabilità del mercato** - nei settori esposti ad andamenti difficili da prevedere, la scelta di penetrare più paesi è coerente con l'esigenza di attenuare le irregolarità dei singoli mercati



Musso, Francioni (2019) pag. 77

Fattori legati alle caratteristiche dei paesi

1. **Dimensione** - paesi di grandi dimensioni presentano un elevato potenziale di mercato e richiedono più risorse dell'impresa. È una variabile rilevante per le imprese di medie-piccole dimensioni.
2. **Distanza**- il vincolo costituito dalla distanza riguarda soprattutto i costi commerciali e di coordinamento per i quali maggiore è la distanza e minore è il numero di paesi che possono essere seguiti.
3. **Diversità** - culturale, dei sistemi giuridici, delle infrastrutture di distribuzione e di comunicazione; maggiore è il livello di diversità individuata minore è il numero di quelli che possono essere sviluppati contemporaneamente.



Musso, Francioni (2019) pag. 77

Definizione del numero di mercati esteri: fattori

	Diversificazione	Concentrazione
Ritmo di sviluppo	basso	alto
Stabilità di mercato	bassa	alta
Tempo di imitazione	breve	lungo
Adattamento comunicazione	basso	alto
Adattamento prodotto	basso	alto

Definizione del numero di mercati esteri: fattori (segue)

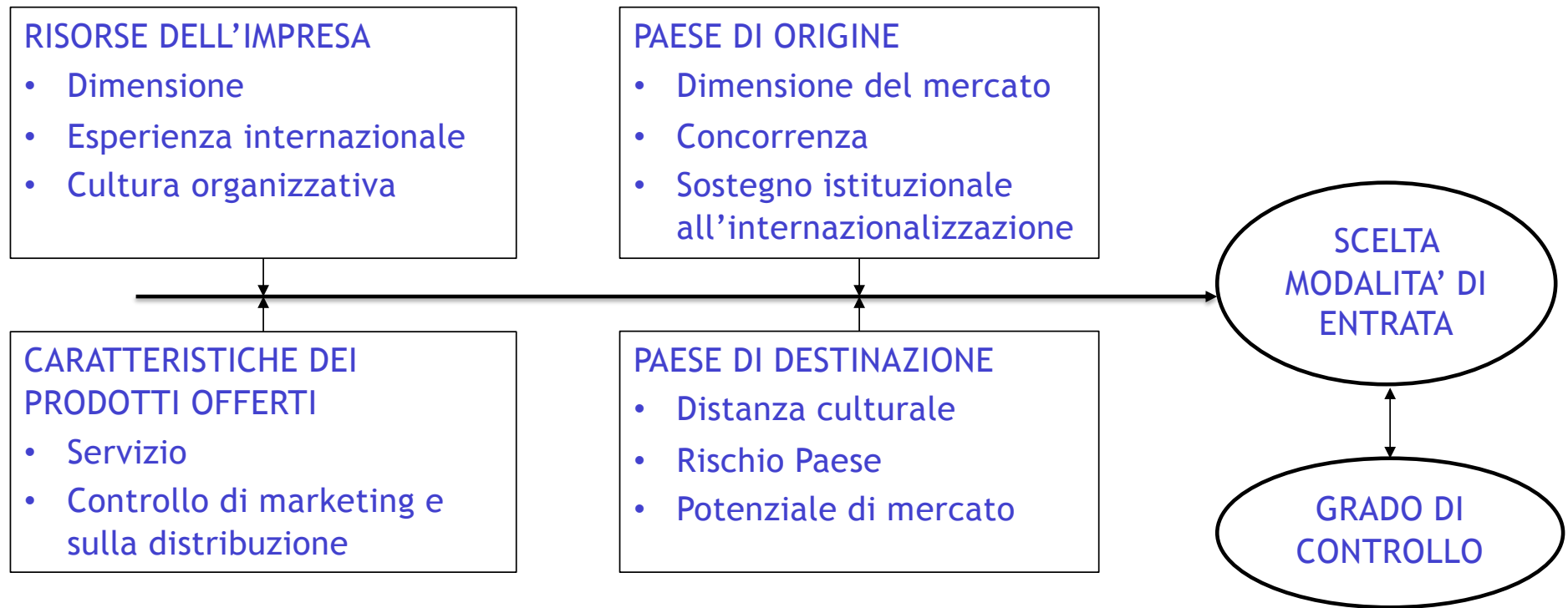
	Diversificazione	Concentrazione
Econ. di scala distributive	basse	alte
Necessità di controllare il mktg	bassa	alta
Vincoli	bassi	alti
Esperienza precedente	alta	bassa
Rapporto margini/rischi	basso	alto

Definizione del numero di mercati esteri (segue)

Matrice dell'espansione internazionale

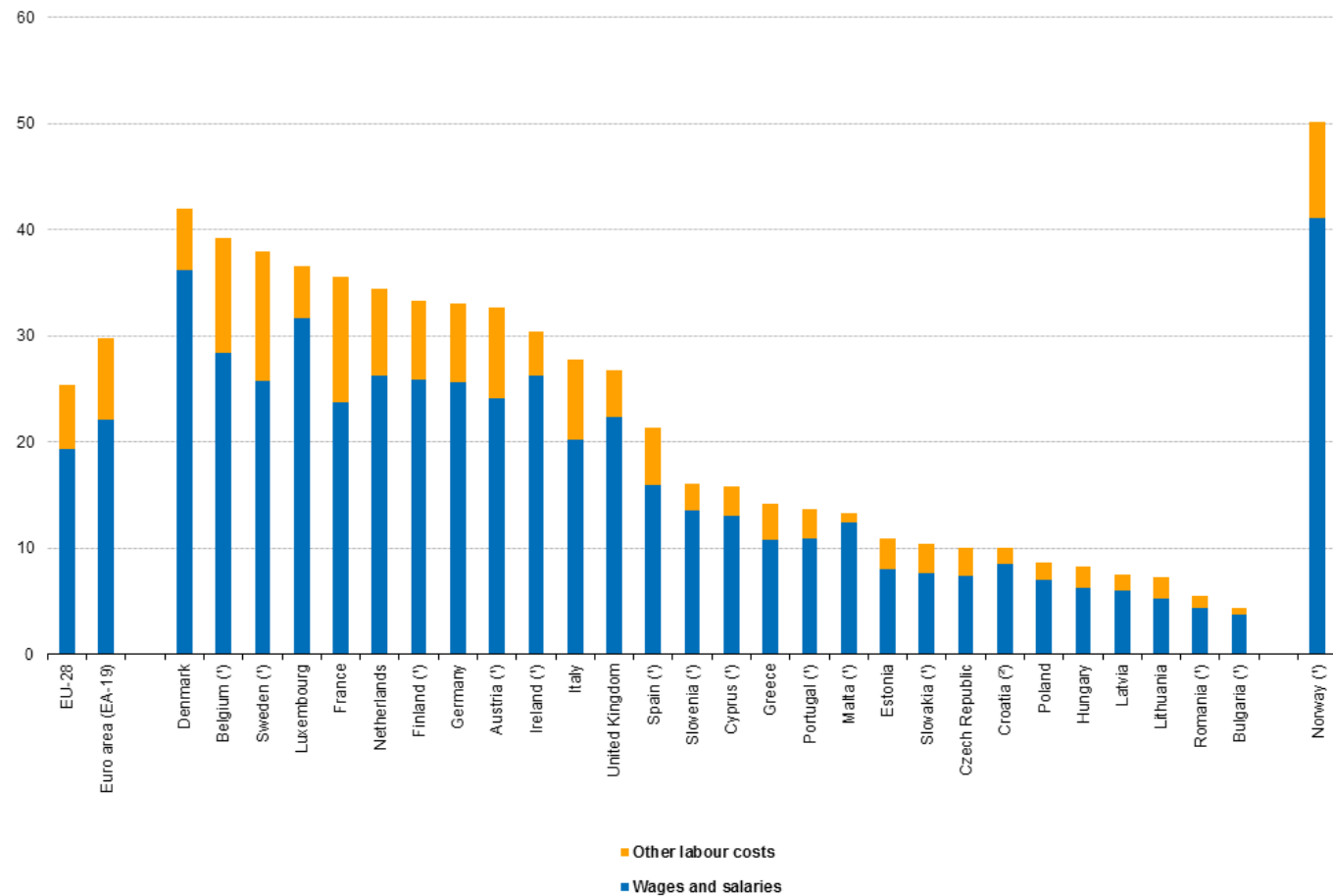
	aree simili	aree diverse
pochi paesi (str. concentrazione)	similarità concentrata impresa etnocentrica	diversità concentrata impresa policentrica
tanti paesi (str. diversificazione)	similarità diffusa impresa regioncentrica	diversità diffusa impresa globale

Fattori che influenzano la scelta della modalità di ingresso in un mercato estero



Fonte: Musso, Francini (2012)

Costo del lavoro orario stimato

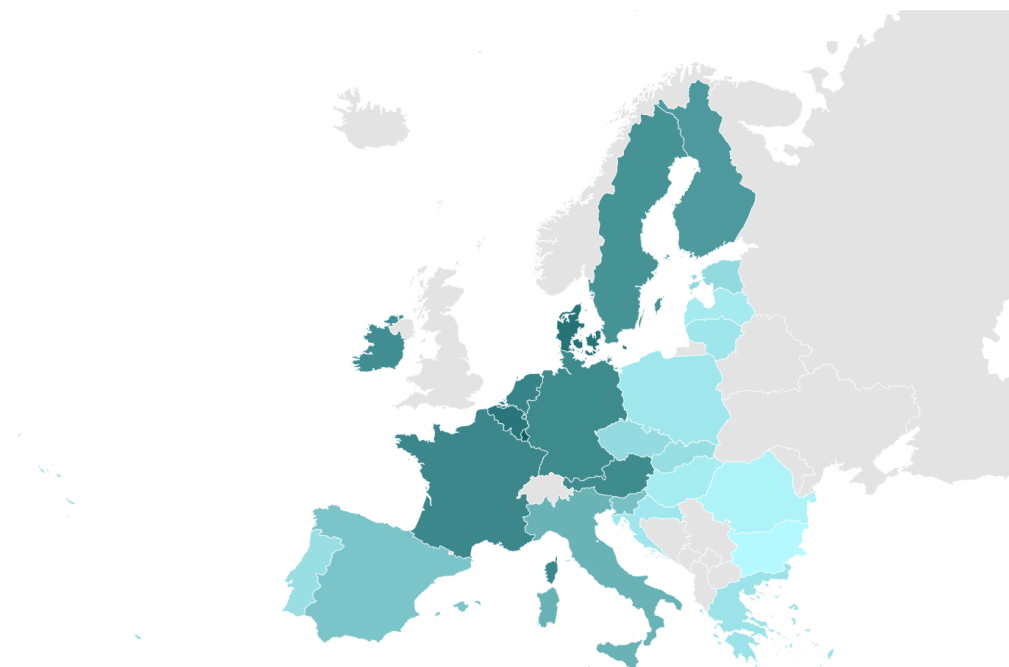


Fonte: Statistiche Eurostat (2016).

Lo stipendio orario in UE

Per le imprese di 10 dipendenti o più, nel 2023

9,3 € all'ora  53,9 € all'ora



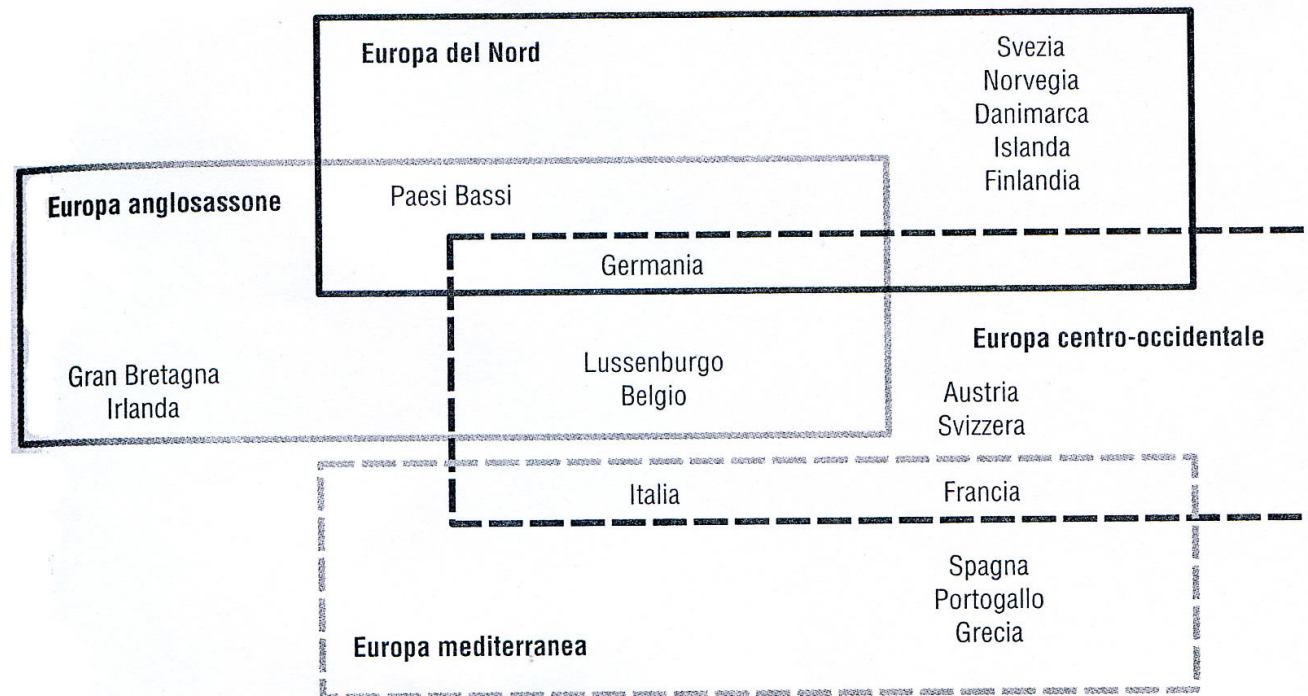
Fonte: Eurostat 2023

Fonte: [Eurostat](#)



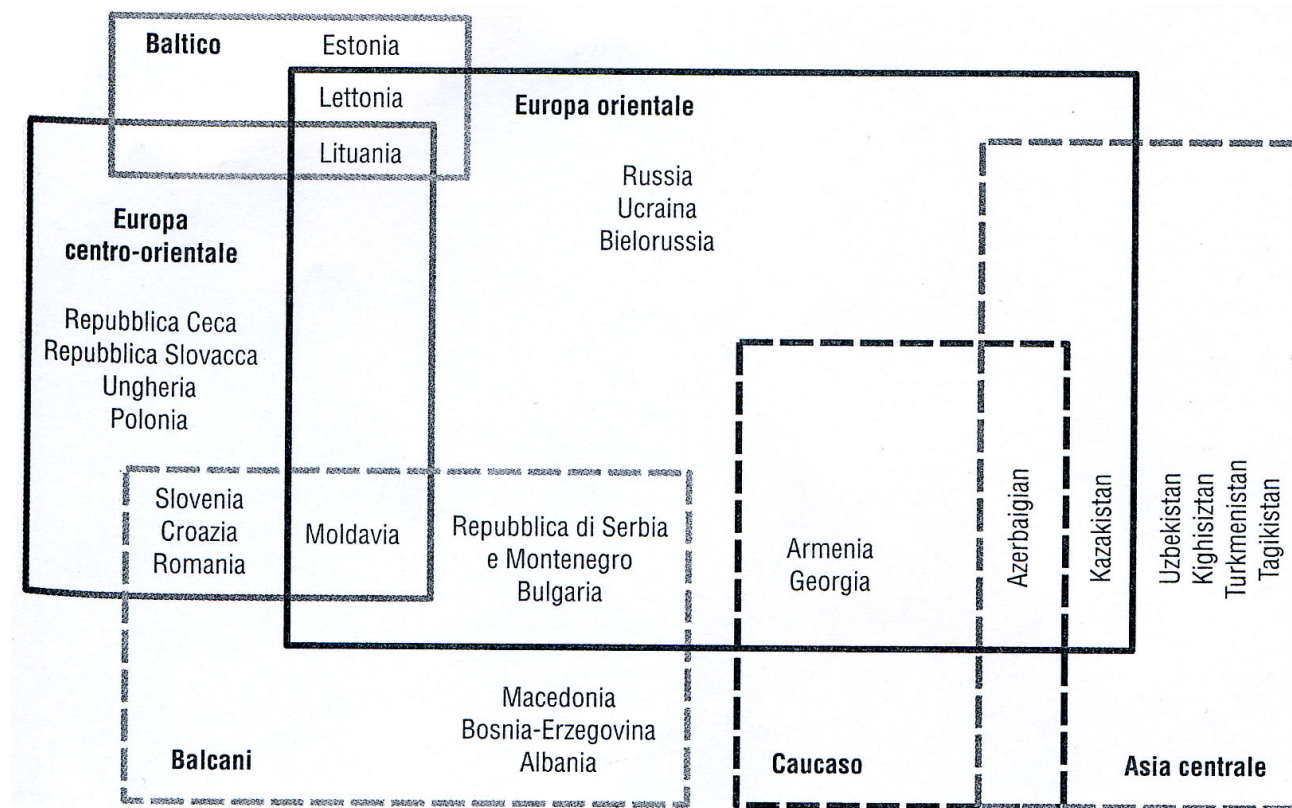
 A Flourish map

Le zone di affinità culturale nell' Europa occidentale



Fonte: Usunier (1996, pag 215)

Le zone di affinità culturale nell' Europa Orientale



Fonte: Merlinova I., *L'euroglobalizzazione nella prospettiva Est-Ovest* (1997, pag. 391)

Toyota: Francia

Uno dei segreti custoditi più a lungo è la scelta di Toyota di costruire una fabbrica di automobili nel nord della Francia.

La decisione illustra la forte **concorrenza** tra paesi occidentali **per attrarre investimenti stranieri** e la relativa importanza data alla decisione a livello corporate circa i differenti **fattori che determinano la localizzazione**.

Tratto da *Il Marketing Internazionale*, G. Pellicelli, 2010 capitolo 6, pag. 175



Toyota: Francia (segue)

I vantaggi per Toyota sono numerosi: l' **esperienza** della Francia nella costruzione di auto con la conseguente **manodopera specializzata** e una **rete di fornitori** di parti componenti con le tecnologie più avanzate; la presenza in un' **economia dominante** all' interno dell' Unione Europea.

Tuttavia il fattore determinante sono stati i sostanziosi **sussidi** concessi dal governo francese in cambio della localizzazione in una zona depressa.



TOYOTA

Tratto da *Il Marketing Internazionale*, G. Pellicelli, 2010 capitolo 6, pag. 175



Uno sguardo alla Cina e alle principali barriere all'ingresso in tale mercato*

Cina: barriere all'ingresso

Fase 1: consultazione del Catalogue For the Guidance of Foreign Investment Industries

Settori ENCOURAGED:

Tecnologie all'avanguardia per la protezione dell'ambiente e il risparmio energetico, progetti che aumentano la produttività industriale, la promozione dell'agricoltura e la qualità dei prodotti

Settori PERMITTED:

Industrie con tecnologia obsoleta o dannosa per l'ambiente, settori di importanza economica e finanziaria → il Governo limita l'ingresso degli stranieri

Cina: barriere all'ingresso (segue)

Settori RESTRICTED:

- coltivazione delle specie rare cinesi;
- produzione e sviluppo di sementi geneticamente modificate;
- produzione di tè verde utilizzando processi tradizioni cinesi;
- medicina tradizionale cinese;
- fabbricazione di armi e munizioni;
- costruzione e gestione di centrali elettriche a carbone tradizionali;
- servizi di corriere espresso nazionale;
- produzione, pubblicazione o importazione di libri, giornali e periodici;
- canali radiofonici e televisivi.

Cina: barriere all'ingresso (segue)

Fase 2: valutazione delle barriere tariffarie

I prodotti di lusso sono soggetti a una triplice tassazione:

- Dazio d'importazione
- Tassa al consumo
- IVA

→ Il loro prezzo cresce dal 30 al 60% rispetto al Paese d'origine

SOLUZIONI PER L'AZIENDA: vendere i prodotti negli aeroporti o abbassare il prezzo di vendita

SOLUZIONI PER IL CONSUMATORE CINESE: acquistare durante i viaggi all'estero o affidarsi ai *daigou* (agenti privati d'intermediazione)

Cina: barriere all'ingresso (segue)

Fase 3: valutazione delle barriere non tariffarie

«La diffusione in Cina è legata a fattori che spesso esulano dal prezzo di vendita e attengono invece alle restrizioni del mercato, barriere più invisibili ma insormontabili. Far arrivare un abito di griffe in una vetrina di Pechino è più difficile che venderlo» Fonte: Orlandi, 2015, pag.45.

1.REGIONALITA' DEL MERCATO

22 province, 5 regioni autonome, 4 municipalità e 2 regioni ad amministrazione speciale.

Classificazione delle città in *city-tiers* con un contesto economico, politico, sociale e culturale diverso → ognuna può essere considerato un microcosmo

Cina: barriere all'ingresso (segue)

2. DIFFICOLTA' DI RELAZIONE CON I PARTNER

Aziende già presenti nel mercato → lamentano bassa affidabilità dei partner, hanno la percezione di essere lasciate da sole

Aziende non ancora presenti nel mercato → inseriscono il problema all'interno di un quadro più ampio legato alla dimensione normativa

3. APPLICAZIONE DISCREZIONALE DELLA LEGGE

Le regole seguono un sistema a doppio binario:

- LEGGE → spesso applicate con leggerezza e approssimazione
- GUANXI → reti di conoscenze cui rifarsi per sbrigare pratiche burocratiche o ottenere autorizzazioni

Gli stranieri non hanno informazioni complete sui diritti che spetterebbero loro e faticano a confrontarsi con la pubblica amministrazione

Cina: barriere all'ingresso (segue)

4. CONTRAFFAZIONE

Motto: «*no copyright but copy is right*»

Secondo il CeSIF, il numero di prodotti contraffatti in Cina è infatti circa 6 volte maggiore dei prodotti originali.

I fenomeni di *fake market* e *Italian sounding* in Cina gravano sui prodotti Made in Italy, con distorsioni nella percezione dell'offerta luxury.

Cina: barriere all'ingresso (segue)

5. RISCHI DI VIOLAZIONE DELLA PROPRIETA' INTELLETTUALE

Marchio: è necessario provvedere alla registrazione.

Come? O attraverso la registrazione internazionale, garantita dalla ratifica da parte della Cina dell'Accordo di Madrid, o attraverso la registrazione diretta presso l'Ufficio Marchi con sede a Pechino.

Quando? Con largo anticipo. Nel periodo che intercorre fra il deposito della domanda e la data della registrazione, che può durare anche un anno, i diritti di proprietà intellettuale non sono tutelati.

In che lingua? Pur in mancanza di un obbligo di Legge, è consigliabile fornire una traslitterazione in caratteri cinesi ed effettuarne il deposito.

Cina: barriere all'ingresso (segue)

Per la registrazione di marchi e brevetti vige il principio
«*first to file*».

Per ottenere tutela amministrativa o giudiziaria si deve affrontare un percorso ad ostacoli fatto di protezionismo, clientelismo e reticenza.

Se si ricorrere alle vie legali, i costi sono ingenti, i tempi molto lunghi.

→ Le piccole e medie imprese spesso non dispongono di sufficienti risorse

→ Rinunciano alla tutela dei propri diritti o rinunciano al Paese

Cina: barriere all'ingresso (segue)

6. DIFFERENZE CULTURALI

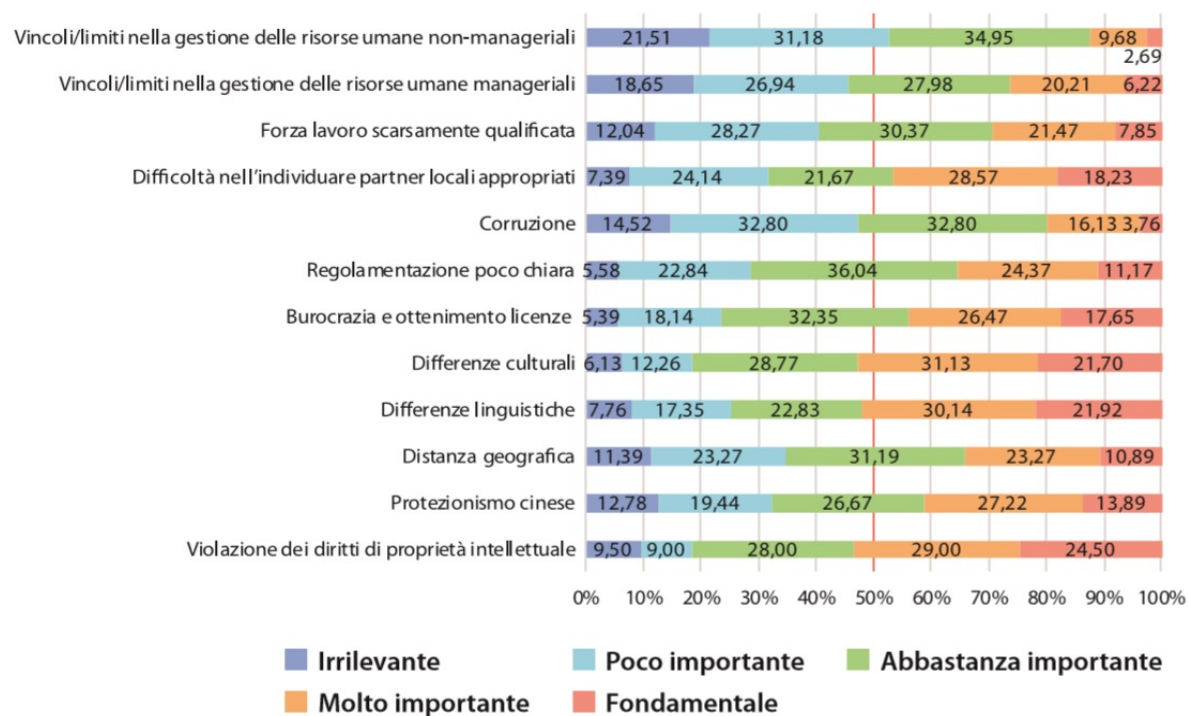
«Apart from legal requirements, the most demanding challenges for foreign companies arise from cultural differences, requiring them to learn about the cultural gaps separating the East and the West»

Fonte: Prange, 2016 p.13

Imprese non ancora nel mercato → sottovalutano il problema o non ne sono consapevoli

Imprese già nel mercato → incontrano problemi di comprensione e adeguamento alla realtà locale, che ritengono essere la criticità più importante per la loro crescita.

Cina: barriere all'ingresso (segue)



Fonte: CeSIF, 2018 pag.40

Review dei concetti chiave:

- Quali sono i tre approcci strategici legati alla scelta dei mercati esteri
- Descrivete i 5 stadi della “maturità internazionale”
- Riportate caratteristiche , vantaggi e svantaggi di :
 - L’esportazione indiretta
 - La vendita diretta nel mercato estero
 - L’integrazione con il mercato estero
- Quali sono le possibili modalità d’ingresso nei mercati esteri
- Evidenziate i vantaggi e i rischi delle diverse modalità d’ingresso
- Descrivete la matrice dell’espansione internazionale
- Cosa emerge dall’analisi delle zone di affinità culturale nell’Europa occidentale e orientale

Bibliografia

- Marketing per i mercati esteri, Musso, Francioni(2019)
- Il marketing internazionale, G. Pellicelli (2010).
- La gestione dei processi di acquisizione e fusione d'impresa, M. R. Napolitano (2008).
- Marketing Internazionale , BertoliValdani , Egea (2018 - 2023)
- (*) Tesi Francesca Ferrari
- Statistiche Eurostat (2016).