



DISAQ

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

Modulo MI 4: Fattori di successo nei mercati esteri

Prof. Mauro Cavallone



Al termine di questo modulo vi saranno chiari:

- ▶ **Come si analizzano punti di forza e debolezza delle imprese che intendono vendere sui mercati esteri**
  - ▶ **Chi sono gli Hidden Champions**
  - ▶ **Le Caratteristiche competitive degli “hidden champions”**
  - ▶ **Le principali minacce alla prosperità degli Hidden Champions**
  - ▶ **Il decalogo per l’internazionalizzazione delle piccole e medie imprese**
  - ▶ **I fattori determinanti del vantaggio di una nazione**
- 

---

# Come si analizzano punti di forza e debolezza delle imprese che intendono vendere sui mercati esteri?

1. Direzione dell'impresa
2. Mentalità dei collaboratori
3. Strutture dei costi e loro andamento
4. Avere un buon prodotto
5. Avere uno o più vantaggi rispetto alla concorrenza
6. Dimensione dell'impresa
7. Risorse umane e finanziarie
8. Capacità di produzione
9. Organizzazione della distribuzione
10. Intervento dello stato
11. Le basi del vantaggio competitivo
12. I vantaggi competitivi delle nazioni

---

# Come si analizzano punti di forza e debolezza delle imprese che intendono vendere sui mercati esteri?

## 1. Direzione dell'impresa

- deve dare ai mercati esteri una **priorità elevata** negli obiettivi dell'impresa

## 2. Mentalità dei collaboratori

- capacità di interpretare i **gusti dei consumatori stranieri**
- **pazienza**
- **modestia** di accettare piccoli ordini
- **tenacia**, **continuità**, **aggressività**
- **ragionare** in termini di mercato internazionale
- **rapidità** di azione

# Come si analizzano punti di forza e debolezza delle imprese che intendono vendere sui mercati esteri?

## 3. Strutture dei costi e loro andamento

- economie di scala basate sui grandi volumi
- economie di scala geografica
- economie di scala dei componenti

## 4. Avere un buon prodotto

- innovativo
- lanciato nello stadio giusto del ciclo di vita del prodotto
- compatibile con lo stadio di sviluppo dei mercati di vendita e quindi col ciclo della domanda locale
- affidabile, venduto con qualità costante
- consegnato tempestivamente

---

## Come si analizzano punti di forza e debolezza delle imprese che intendono vendere sui mercati esteri?

### 5. Avere uno o più vantaggi rispetto alla concorrenza

- Non solo vantaggi nel prodotto, ma in tutti gli elementi del marketing mix

### 6. Dimensione dell'impresa

- La dimensione per se stessa non garantisce il successo dell'impresa

### 7. Risorse umane e finanziarie

- **Finanza:** fattore chiave

---

# Come si analizzano punti di forza e debolezza delle imprese che intendono vendere sui mercati esteri?

## 8. Capacità di produzione

- Necessaria per far fronte agli ordini nei tempi richiesti
- Flessibile
- Al passo col progresso tecnologico

## 9. Organizzazione della distribuzione

- In grado di coprire il target di territorio
- Disporre di mezzi logistici adeguati
- Essere in grado di adattare gli elementi del marketing mix

## 10. Intervento dello stato

- Azioni “in bound” e azioni “out bound”

---

# Come si analizzano punti di forza e debolezza delle imprese che intendono vendere sui mercati esteri?

## 11. Le basi del vantaggio competitivo

- **Leadership di costo**

Come estenderla ai mercati internazionali?

- **Differenziazione**

Come estenderla ai mercati internazionali?

- **Playing the spread**

- **Outsourcing**

- **Più fattori assieme**

- **Copertura del mercato**

---

# Come si analizzano punti di forza e debolezza delle imprese che intendono vendere sui mercati esteri?

## 12. I vantaggi competitivi delle nazioni

- Caratteristiche dei fattori di produzione
- Caratteristiche della domanda
- Capacità delle imprese fornitrici
- Strategie delle imprese e loro organizzazione
- La sintesi del “diamante”(strategia impresa ,capacità competitiva, caratteristiche domanda e dei fattori)
- I fattori di successo possono svanire
- Crisi delle maquiladoras
- Le filippine perdono il primato
- Difficili da imitare
- La forza del “sistema”



# “Gli Hidden Champions”



## Caratteristiche competitive degli “hidden champions”

- Concentrano le risorse su nicchie piccole, ma con elevata redditività
- Vendono world-wide
- Fin dall’inizio puntano a essere il numero uno della nicchia
- Evitano prodotti che possano diventare “commodity” ed essere quindi imitati da produttori a basso costo
- Sono innovative, fanno forti investimenti in R&D
- Presenti soprattutto in mercati B2B

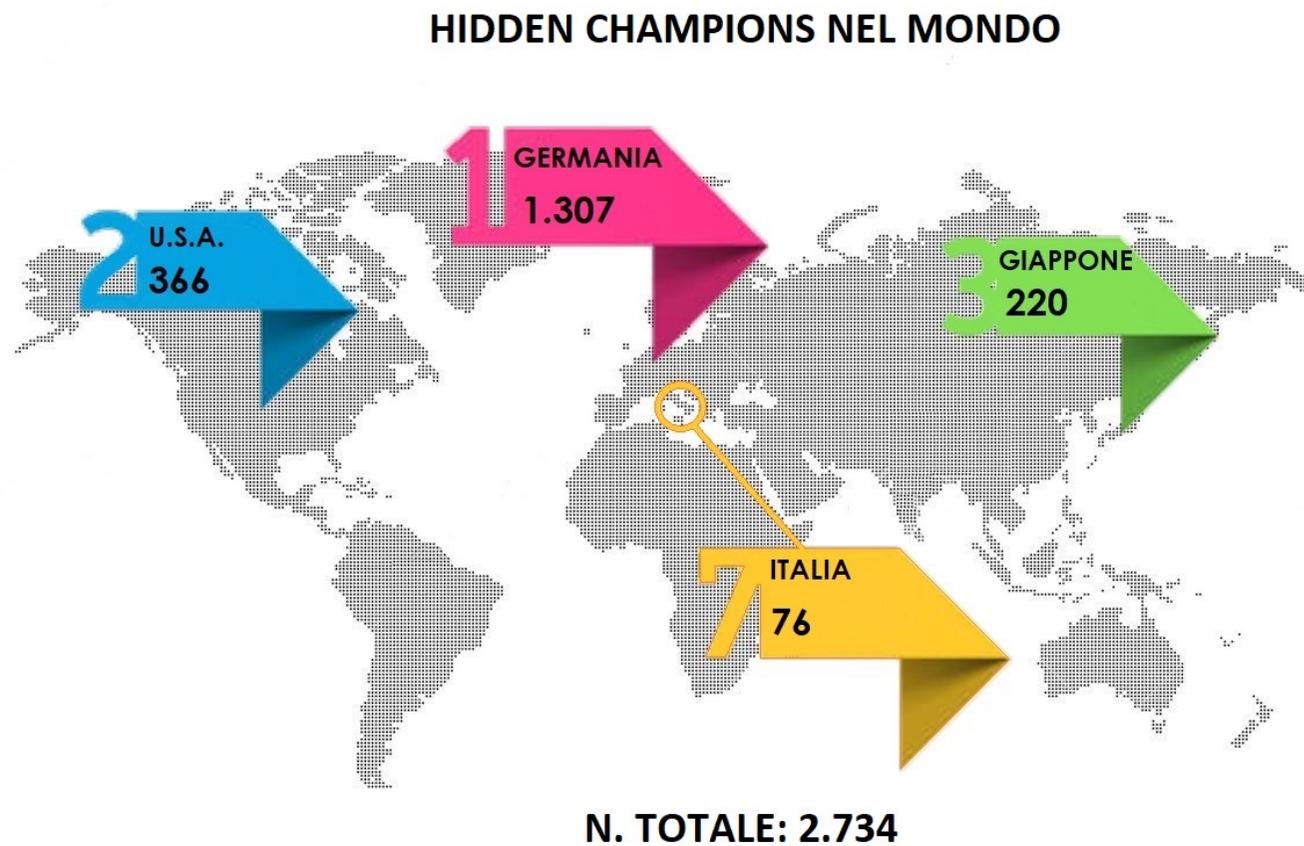
### 3 PRINCIPALI CRITERI DI DEFINIZIONE:

Essere tra le  
**TOP 3 AZIENDE  
MONDIALI**  
nel proprio settore  
oppure essere la  
**N.1  
DEL CONTINENTE**

Avere un  
**FATTURATO  
INFERIORE**  
ai  
**5 MILIARDI  
di  
EURO**

Essere  
**POCO CONOSCIUTE**  
presso  
il grande pubblico  
di  
consumatori

## Alcuni numeri del fenomeno Hidden Champions



## Il caso tedesco

Il caso dei Campioni Nascosti costituisce una peculiarità principale della Germania.

Il 48% degli Hidden Champions sono localizzati nel paese teutonico.

Il successo che contraddistingue questo Paese risale ad un complesso mix di fattori culturali e storici:

- Il passato di suddivisione in tanti piccoli stati indipendenti
- La posizione centrale nel cuore dell'Europa
- Il ruolo chiave delle università tecnologiche e dei centri di ricerca
- La valorizzazione delle potenzialità e delle competenze scientifiche del capitale umano.



## I settori più coinvolti: alcuni dati

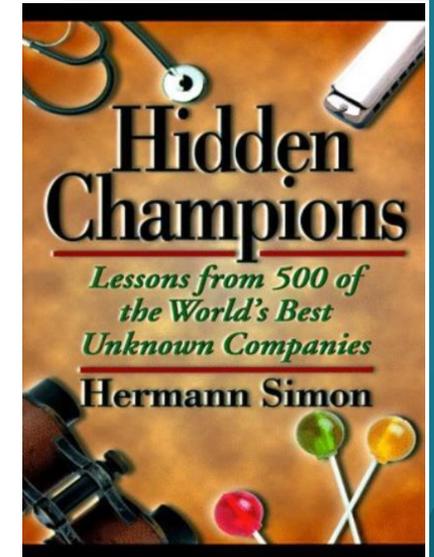
Dallo studio di Hermann Simon (2014), che coinvolge un'ampia lista di Campioni nascosti risulta che:

- Il 69% produce beni industriali
- Il 20% beni di consumo
- L'11% offre servizi

Tali dati sono confermati da un'indagine pubblicata nel 2016 da un gruppo di ricercatori di Bonn.

Su un campione di 693 aziende tedesche:

- Il 66,7% dei Campioni nascosti fa parte dell'industria manifatturiera
- Il 21,7% rientra nella distribuzione
- L'11,6% offre servizi



Fonte: Simon, Zatta (2014)  
Schlepphorst, Schloemer-Laufen, Holz (2016)

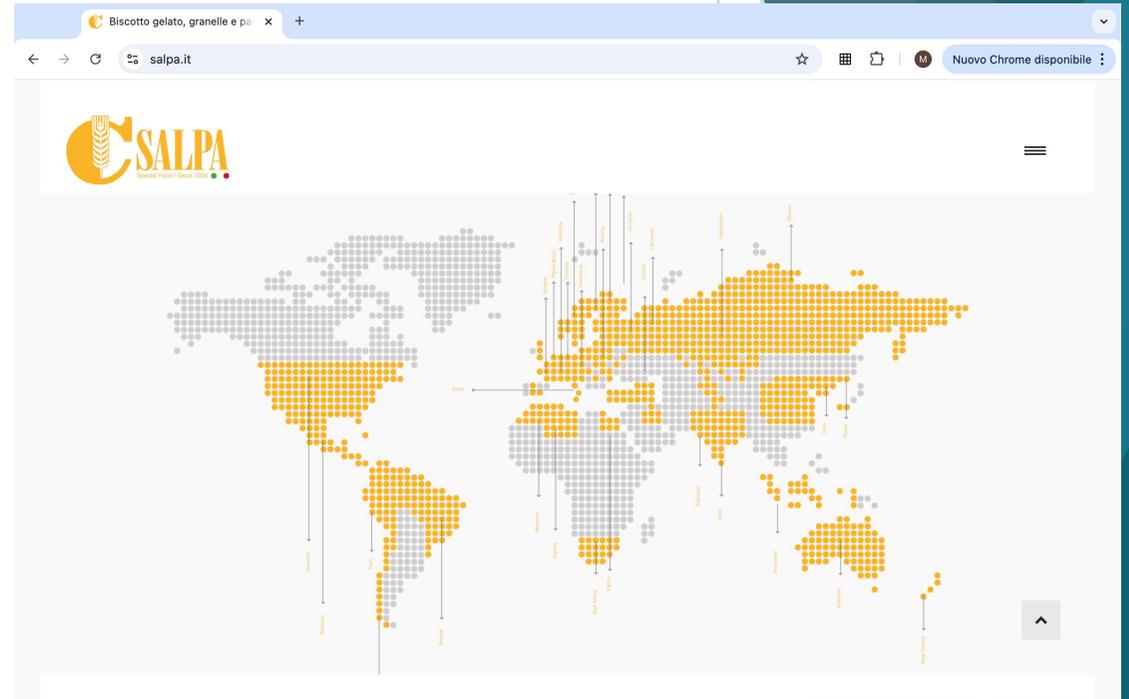
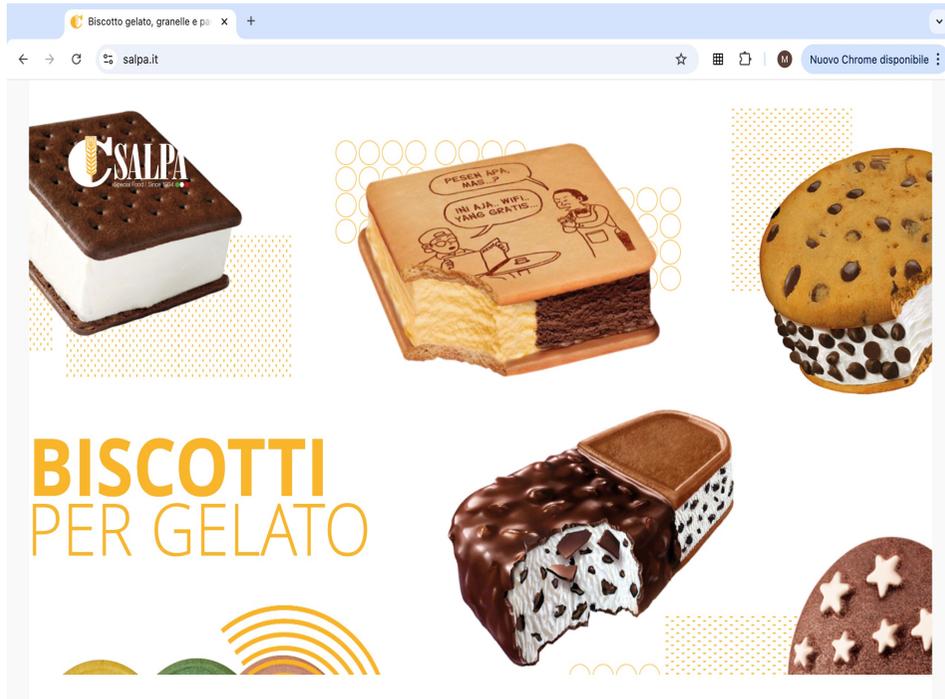
## Analisi di 10 AZIENDE di SUCCESSO come POSSIBILI ESEMPI di HIDDEN CHAMPIONS



HIDDEN CHAMPIONS		FATTORI DI SUCCESSO
Essilor International (Francia)	Leader mondiale delle lenti correttive	Innovazione continua. Il 50% delle vendite viene da prodotti con meno di 5 anni.
Autoliv (Svezia)	Sedili e airbag per auto	Stretta cooperazione con i costruttori di auto e investimenti in R&D.
Dessault Systèmes (Francia)	Software per progettazione Stretta cooperazione con i costruttori di auto e investimenti in R&D "computer assisted"	Eccellenza tecnica e focus estremo sui settori auto e aerospaziale.
Technogym (Italia)	Progettazione e produzione di attrezzature per lo sport	Concentrazione delle risorse nell'innovazione; elevata % delle vendite in R&D.
Assa Abloy (Svezia)	Leader mondiale delle serrature elettroniche di sicurezza	Acquisizione di imprese leader negli Stati Uniti e in Europa.
La Sportiva (Italia)	Progettazione e produzione di calzature per alpinismo	Innovazioni radicali nelle calzature per alpinisti.
Kassbohrer (Germania)	Veicoli per battere le piste da sci più scoscese	La risposta rapida alle esigenze dei clienti consente un "premium price"

## Un esempio Italiano SALPA Spa San Giustino (PG)

<https://www.salpa.it/>



---

# Le minacce alla prosperità degli Hidden Champions

Le principali minacce sono 3:

1. Essere confinati in una nicchia dalla dimensione troppo contenuta, senza possibilità di espansione
2. I periodi di recessione economica
3. I nuovi competitors dei Paesi emergenti

## Le minacce: opportunità di successo

Gli Hidden Champions mettono in pratica varie soluzioni al fine di trasformare le possibili minacce in occasioni per aumentare la propria quota di fatturato.

1. La dipendenza con i clienti, appartenenti ad una nicchia ristretta, è percepita come un'opportunità, piuttosto che come una minaccia attraverso la creazione di relazioni esclusive.
2. Nei periodi di recessione economica, gli Hidden Champions hanno dimostrato di saper reagire e fronteggiare la situazione meglio degli altri; attraverso l'adozione di soluzioni flessibili per il contenimento dei costi e, sfruttando speciali provvedimenti statali, deliberati a supporto delle aziende colpite dalla crisi. In tal modo, hanno potuto riprendere i livelli di produzione pre-crisi.
3. Le imprese dei Paesi in via di sviluppo costituiscono una tra le minacce più serie. Per questo e, al fine di consolidare la propria reputazione tra la clientela, gli Hidden Champions preferiscono concentrare la produzione di alto livello e, la Ricerca e Sviluppo negli headquarter europei per mantenere l'eccellenza nella qualità.

---

## Prospettive future

Gli Hidden Champions sono comunque in grado di oltrepassare gli ostacoli per merito di una notevole flessibilità.

Le prospettive future appaiono essere di ulteriore crescita a livello di utili, con l'eventuale possibilità di espandersi e sfruttare l'enorme potenziale dei mercati in via di industrializzazione.

In rapporto a ricerche negli ultimi vent'anni il fatturato dei Campioni Nascosti è quadruplicato; superato il contraccolpo della crisi che ha investito quasi tutti i settori nel 2007, i numeri dei profitti sembrano essere destinati ad aumentare nei prossimi esercizi.

# Decalogo per l' internazionalizzazione delle piccole e medie imprese / 1

**UCIMU** - Associazione che unisce i costruttori di macchine utensili - così si definisce i passi che un'impresa dovrebbe compiere per affrontare con successo i mercati esteri.

1. **Definire la strategia di esportazione**, con un'indagine per individuare i mercati target in funzione delle strategie aziendali.
2. **Elaborare un piano di penetrazione commerciale**, con missioni esplorative.
3. **Preparare l'azienda per l'esportazione**, selezionando e formando il personale.
4. **Preparare il prodotto per l'esportazione**, adeguandolo alle esigenze del mercato target e traducendo il catalogo generale.
5. **Organizzare le attività post-vendita**, formando in Italia i tecnici locali dell'assistenza.

---

## **Decalogo per l' internazionalizzazione delle piccole e medie imprese / 2**

**6. Organizzare le attività di vendita e pre-vendita, studiando quanto fanno i concorrenti e definendo la contrattualistica con gli intermediari selezionati.**

**7. Entrare nel mercato, formando gli agenti, monitorando mercati e concorrenti, attivando accordi con altri costruttori locali di prodotti complementari.**

**8. Interagire attivamente con il mercato, controllando chi effettua il post-vendita e rispettando sempre gli impegni assunti.**

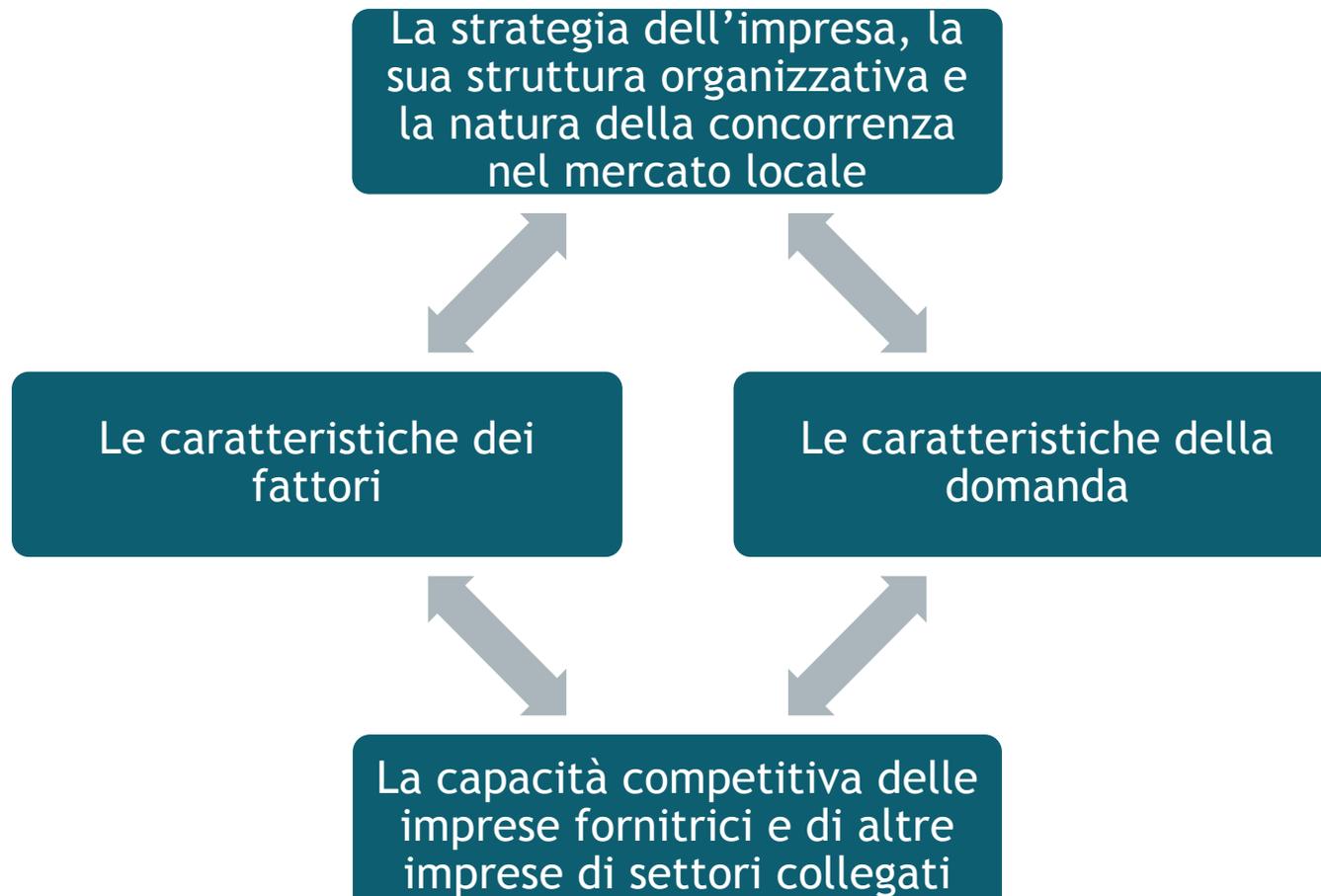
---

## Decalogo per l' internazionalizzazione delle piccole e medie imprese / 3

9. Adeguare progressivamente l'organizzazione alla quota di mercato conquistata, aprendo una filiale commerciale e aprendo un deposito di parti di ricambio.

10. Valutare se è possibile e conveniente produrre in loco le macchine o parti delle macchine destinate a quel mercato, analizzando costi di produzione e dazi di importazione, confrontando gli standard qualitativi raggiungibili, valutando la possibilità di una joint venture con un costruttore locale.

## I fattori determinanti del vantaggio di una nazione



# I punti deboli dell' Italia

## Secondo l'analisi di alcune banche estere

Infrastrutture	Sono carenti, soprattutto nel Sud (AXA)
Ricerca	L'intensità di R&S più alta è stata registrata in Belgio (3,44%), mentre la più bassa in Romania (0,46%). In Italia, gli investimenti in ricerca e sviluppo seguono la tendenza europea e riscontrano una lieve contrazione: l'intensità di ricerca italiana è scesa dall'1,43% del 2021 ad un più basso 1,33% nel 2022
Produzione	Insufficiente produzione di beni ad alto valore aggiunto (DresdnerKW)
Costi del lavoro	Costi del lavoro per unità prodotta aumentati più di Francia e Germania (SocGen)
Specializzazione	Numero eccessivo di PMI specializzate in prodotti (scarpe, pelletteria, tessili, mobili) vulnerabili alla concorrenza delle economie asiatiche e dell'Est Europa (Barclays)

## Competitività

L'Italia è al ventunesimo posto per competitività rispetto ai 27 Paesi Ue. Lo dice l'ultimo rapporto della Commissione europea sul Regional Competitiveness Index, la misura utilizzata per studiare i livelli di attrattività e sostenibilità, per aziende e residenti, delle regioni europee.

L'indice viene elaborato sulla base di 68 indicatori. Questi sono relativi al grado di efficienza, d'innovazione e ad altre circostanze interne alle regioni europee (come possono essere i livelli d'istruzione, sanitari o riguardanti la stabilità macroeconomica). L'indice va comparato alla media europea, impostata a quota 100. Questo numero funge da spartiacque tra ciò che è competitivo (superiore a 100) e ciò che, invece, non lo è (inferire a 100).

Il nostro Paese, nel 2022, ha raggiunto la quota di 84,1. Un risultato che, come detto in precedenza, ci porta al ventunesimo posto nella classifica per attrattività e sostenibilità (dopo Cipro e prima dell'Ungheria). Come eravamo posizionati negli anni precedenti? Nel 2019 eravamo al diciottesimo posto, tra Spagna e Lettonia. La volta prima (2016) al diciassettesimo. È dunque evidente una lenta regressione.

Fonte  
[infodata.ilsole24ore.com](https://www.infodata.ilsole24ore.com)  
2023

## Esportazioni

Nel 2020, l'Italia ricopre l'8° posto in termini di esportazioni: genera il 2,9% dell'export mondiale, rispetto al 3,3% del 2009 (fonte l'Italia in dati)

In cima alla graduatoria dell'export di prodotti HI TECH si piazzano cinque regioni tedesche, guidate dall'Oberbayern con più del 99%. In Italia la prima è la Liguria, con quasi tre quarti delle esportazioni regionali relative a prodotti ad alta intensità di tecnologia, seguita dal Lazio e dal Piemonte.

Catania, Torino e Napoli sono le sole, tra le città metropolitane, ad avere una quota dell'export high tech attorno al 60%

Fonte  
infodata.ilsole  
24ore.com  
2023



Review dei concetti chiave:

- ▶ **Come si analizzano punti di forza e debolezza delle imprese che intendono vendere sui mercati esteri?**
- ▶ **Chi sono gli Hidden Champions?**
- ▶ **Quali sono le Caratteristiche competitive degli “hidden champions”**
- ▶ **Le principali minacce alla prosperità degli Hidden Champions**
- ▶ **Quali sono gli aspetti salienti per l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese?**
- ▶ **Riportate i fattori determinanti del vantaggio di una nazione?**

---

## Bibliografia

Mercati internazionali e marketing, Bertoli, Valdani Egea  
(2006 2018 2023).

Il marketing internazionale, G. Pellicelli  
Quinta edizione  
ETAS  
2010

[infodata.ilsole24ore.com](http://infodata.ilsole24ore.com) 2023