



16 -

 **Caso di apertura**

- Kodak entrò in Russia agli inizi degli anni Novanta
 - Il paese stava attraversando una turbolenta transizione da un'economia comunista ad una nuova democrazia
 - I consumatori russi conoscevano poco i prodotti Kodak
 - Il mercato fotografico era poco sviluppato
 - A parte i negozi di proprietà statale, non vi era alcuna infrastruttura distributiva per la vendita di apparecchiature e pellicole fotografiche, né per il loro sviluppo
 - I consumatori erano poveri e non si potevano permettere che macchine fotografiche a basso prezzo

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 4



Caso di apertura

- L'entrata della Kodak nel mercato russo è considerato un grande successo perché oggi la Russia rappresenta una larga quota dei 2,59 miliardi di dollari di vendite nei mercati esteri, con un tasso di crescita del 26%
- Ragioni del successo della Kodak
 - Un messaggio pubblicitario chiaro e coerente, diffuso attraverso diversi media
 - Ha investito nella promozione per dare l'immagine di un'impresa che prende una posizione contro la corruzione e le pratiche illecite
 - La strategia di prodotto è stata quella di vendere pellicole e macchine fotografiche di bassa gamma in Russia
 - Ha incoraggiato le imprese principali a regalare macchine fotografiche ai dipendenti di valore
 - Ha costruito un canale di distribuzione attraverso il franchising

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 5



Globalizzazione dei mercati e dei marchi

- Importante per determinare quando la standardizzazione di prodotto è adeguata sul mercato internazionale
- Le imprese potrebbero aver bisogno di variare il marketing mix in ogni mercato
- La globalizzazione potrebbe essere l'eccezione piuttosto che la regola in molti mercati di beni di consumo e di beni industriali

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 6



Segmentare il mercato

- Significa individuare gruppi distinti di consumatori il cui comportamento d'acquisto differisce da quello degli altri in misura significativa
- La segmentazione si basa su:
 - Geografia
 - Demografia
 - Fattori socio-culturali
 - Fattori psicologici

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 7



Segmentare il mercato

- Due questioni importanti nella segmentazione:
 - Differenza tra paesi nella struttura dei segmenti del mercato
 - Esistenza di segmenti che trascendono i confini nazionali

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 8



Caratteristiche del prodotto

- Differenze culturali
- Sviluppo economico
- Standard tecnici e di prodotto

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 9



Differenze culturali

- I paesi si differenziano per struttura sociale, lingua, religione e istruzione
- Impatto della tradizione
- Alcuni gusti e preferenze stanno diventando cosmopoliti

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 10



Sviluppo economico

- Il comportamento dei consumatori è influenzato dal livello di sviluppo economico
 - I consumatori dei paesi sviluppati tendono a chiedere caratteristiche aggiuntive ai prodotti
 - Il prezzo non è un fattore a causa dell'alto livello di reddito
 - I consumatori dei paesi meno sviluppati ritengono le caratteristiche di base più importanti
 - Il prezzo è un fattore a causa del basso livello di reddito
 - Automobili: assenza di aria condizionata, servosterzo, alzacristalli elettrici, radio e autoradio
 - L'affidabilità del prodotto è più importante

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 11



Standard tecnici e di prodotto

- Le normative che regolano gli aspetti tecnici possono ostacolare la produzione di massa e la commercializzazione di un prodotto standardizzato
- Le differenze tra gli standard tecnici limitano la globalizzazione dei mercati
 - Frequenze del segnale televisivo diverse

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 12



Strategia distributiva

- Scelta del canale ottimale per far giungere il prodotto al consumatore
 - La strategia ottimale è determinata dai costi e dai benefici relativi di ogni alternativa
 - Dipende dalle differenze tra paesi
 - Concentrazione della distribuzione al dettaglio
 - Lunghezza della catena distributiva
 - Esclusività della catena

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008



Un tipico sistema distributivo

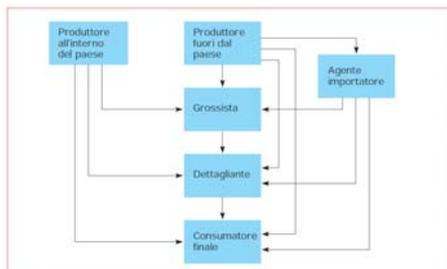


FIGURA 16.1 Un tipico sistema distributivo.



La concentrazione della distribuzione al dettaglio

- Sistemi concentrati
 - Comuni nei paesi sviluppati
 - Fattori che favoriscono la concentrazione: aumento delle automobili possedute, diffusione di frigoriferi e congelatori e famiglie a doppio reddito
- Sistemi frammentati
 - Comuni nei paesi in via di sviluppo
 - Fattori che favoriscono la frammentazione: elevata densità abitativa e grandi centri urbani (come in Giappone)
 - Terreno accidentato e montagnoso (es. Nepal)



Lunghezza della catena distributiva

- Si riferisce al numero di intermediari tra il produttore e il consumatore
- Determinata dal grado di frammentazione del sistema
 - Catena distributiva lunga
 - Catena distributiva corta

16 - 16



Lunghezza della catena distributiva

- Catena distributiva lunga
 - Un sistema distributivo frammentato stimola la crescita di grossisti e di venditori al dettaglio
 - Le imprese si rivolgono ad intermediari come i grossisti per ridurre i costi della vendita
- Catena distributiva corta
 - Sistemi di distribuzione concentrati
 - Le imprese trattano direttamente con i venditori al dettaglio

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 17



Esclusività della catena

- Grado di difficoltà dell'accesso alla catena distributiva da parte di nuove imprese
- Varia da paese a paese
 - Giappone – sistemi esclusivi perché le relazioni personali, spesso di lunga data, giocano un ruolo importante nell'esposizione dei prodotti
 - E' difficile per una nuova impresa trovare spazio sugli scaffali rispetto ad un'impresa più vecchia

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 18



Scegliere una strategia distributiva

- La strategia ottima è determinata dai costi e dai benefici relativi di ogni alternativa
 - Varia da paese a paese
- Benefici di una catena distributiva più corta
 - Più lunga è la catena, maggiore è il mark-up aggregato e più alto il prezzo che il consumatore dovrà pagare per il bene finale
 - Se il prezzo è un'importante arma competitiva l'impresa dovrebbe scegliere una catena più corta

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 19

Scegliere una strategia distributiva

- Benefici di una catena distributiva più lunga
 - Riduzione dei costi di distribuzione quando il settore della vendita al dettaglio è molto frammentato
 - Catene più lunghe possono aumentare l'accesso al mercato
- Se la qualità della catena distributiva è bassa, un'impresa dovrebbe valutare in che modo potrebbe migliorarne la qualità
 - Ciò potrebbe significare sviluppare una propria catena distributiva

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 20

Strategia di comunicazione

- E' il processo che l'impresa segue nel comunicare le caratteristiche del suo prodotto ai potenziali clienti

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 21

Barriere alla comunicazione internazionale

- Barriere culturali
 - Sviluppare un messaggio cross-culturale
 - Le imprese dovrebbero usare input locali come agenzie pubblicitarie e venditori locali
- Effetti della provenienza e del paese di origine
 - Chi riceve il messaggio lo valuta in base allo status o all'immagine del mittente
 - Ondata anti-giapponese negli anni Novanta
 - Il luogo di produzione influenza la valutazione del prodotto
 - Accade spesso quando il consumatore non ha informazioni dettagliate sul prodotto
 - Esempi: vini francesi, vestiti italiani, automobili di lusso tedesche

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 2



Barriere alla comunicazione internazionale

- Rumori di fondo
 - Numero di messaggi di marketing concorrenti per attirare l'attenzione di potenziali clienti
 - Paesi sviluppati - alto
 - Paesi meno sviluppati - basso
- La realizzazione di strategie di promozione standard è più difficile (cultura, leggi)

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 2



Strategie push vs strategie pull

- La strategia push predilige la vendita personale
 - Uso consistente di forza di vendita
 - Relativamente costosa
- La strategia pull implica una comunicazione di massa
 - Può essere più economica per un segmento di mercato ampio
- Fattori che determinano la strategia
 - Tipo di prodotto e sofisticatezza dei consumatori
 - Lunghezza del canale distributivo
 - Disponibilità di mezzi di comunicazione di massa

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 2



Tipo di prodotto e sofisticatezza dei consumatori

<ul style="list-style-type: none"> • Strategia pull <ul style="list-style-type: none"> - Beni di consumo - Ampio segmento di mercato - Canale distributivo lungo - La comunicazione di massa presenta vantaggi di costo 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia push <ul style="list-style-type: none"> - Prodotti industriali o altri beni sofisticati - La vendita diretta permette all'impresa di istruire gli utenti - Canale distributivo corto - Usato nei paesi più poveri per i beni di consumo quando la vendita diretta è l'unico modo per raggiungere i consumatori
---	---

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 25



Lunghezza del canale distributivo

- **Strategia pull**
 - Catena distributiva lunga o esclusiva
 - es. Giappone
 - Campagne pubblicitarie di massa per generare domanda e spingere il prodotto attraverso i vari intermediari
- **Strategia push**
 - Nei paesi con bassa alfabetizzazione per istruire i consumatori

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 26



Disponibilità di mezzi di comunicazione di massa

- **Strategia pull**
 - Si basa sull'accesso ai mezzi di comunicazione di massa
 - Comune nei paesi sviluppati
- **Strategia push**
 - Disponibilità di mezzi di comunicazione di massa limitata per legge
 - Media elettronici di proprietà pubblica e che non trasmettono pubblicità

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 27



Pubblicità globale

- **Standardizzata:**
 - Vantaggi economici rilevanti
 - Il talento creativo è un fattore scarso
 - Molti marchi globali
- **Non standardizzata:**
 - Differenze culturali
 - Le norme sulla pubblicità possono impedire la standardizzazione

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 28

Strategia di prezzo

- Tre aspetti della strategia di prezzo internazionale
 - Discriminazione di prezzo
 - Strategic pricing
 - Impatto della regolamentazione sui prezzi

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 29

Discriminazione di prezzo

- Si verifica quando i consumatori in paesi diversi pagano un prezzo diverso per lo stesso prodotto
- Due condizioni necessarie
 - I mercati sono tenuti separati per evitare arbitraggio
 - Arbitraggio: sfruttamento delle differenze di prezzo acquistando i prodotti dove i prezzi sono inferiori e rivendendoli dove i prezzi sono maggiori
 - Elasticità della domanda al prezzo diversa tra paesi
 - Maggiore nei paesi con livelli di reddito inferiori e condizioni fortemente competitive

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 30

Domanda elastica e anelastica

FIGURA 16.2 Curve di domanda elastiche e anelastiche.

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 31



Strategic Pricing

- **Politica di prezzo predatoria**
 - Il prezzo è usato come arma competitiva per estromettere i concorrenti più deboli da un mercato
 - Le imprese successivamente alzano i prezzi per ottenere elevati profitti
 - Le imprese normalmente godono di una posizione redditizia in un altro mercato nazionale

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 32



Strategic Pricing

- **Multipoint pricing**
 - Due o più imprese multinazionali competono tra loro in due o più mercati
 - La strategia di prezzo di un'impresa su un mercato potrebbe influenzare un'impresa rivale in un altro mercato
 - Kodak e Fuji

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 33



Strategic Pricing

- **Experience curve pricing**
 - Le imprese fissano un prezzo basso a livello globale per aumentare la quota di mercato
 - Le perdite subite sono recuperate quando l'impresa procede lungo la curva di esperienza, realizzando profitti significativi
 - Vantaggio di costo sui concorrenti meno aggressivi

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 34

Impatto della regolamentazione sui prezzi

- **Regolamentazione antidumping**
 - Vendita di un prodotto ad un prezzo inferiore al costo di produzione
 - Le norme antidumping sono vaghe, ma stabiliscono un limite ai prezzi delle esportazioni e alla possibilità di fare pricing strategico
 - L'articolo 6 del GATT permette misure contro un importatore se il prodotto viene venduto ad un prezzo inferiore al "giusto valore del prodotto" e causa un "danno materiale al settore domestico"
- **Politiche per la concorrenza**
 - Norme progettate per promuovere la concorrenza e limitare le pratiche monopolistiche

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 35

Definizione del marketing mix

The diagram illustrates the marketing mix as a central hub surrounded by several key factors: **Economia**, **Cultura**, **Caratteristiche del prodotto**, **Strategia distributiva**, **Strategia di comunicazione**, **Strategia di Pricing**, **Norme pubbliche**, **Distribuzione**, **Standards**, and **Concorrenza**. Brackets on the right side of the diagram group these factors into two categories: "Differenze qui" (referring to Economy, Culture, and Standards) and "Richiedono modifiche qui" (referring to Distribution, Public Norms, Pricing Strategy, and Communication Strategy).

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 36

Lo sviluppo di un nuovo prodotto

- **Localizzare la R&S**
 - Il tasso di sviluppo di nuovi prodotti è maggiore nei paesi in cui
 - Più denaro è speso in R&S
 - La domanda interna è forte
 - I consumatori sono ricchi
 - La competizione è intensa

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 37



Integrare R&S, marketing e produzione

- Integrare R&S, produzione e marketing assicura che
 - I progetti di sviluppo rispondano alle esigenze dei clienti
 - I nuovi prodotti siano progettati in modo da renderli facilmente producibili
 - I costi di sviluppo vengano mantenuti sotto controllo
 - Il *time to market* venga minimizzato

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 38



Integrare R&S, marketing e produzione

- Alti tassi di fallimento
 - Tra il 33% ed il 60% dei nuovi prodotti non riesce a conseguire profitti adeguati
- Ragioni del fallimento:
 - Domanda del prodotto limitata
 - Inadeguatezza della commercializzazione del prodotto
 - Incapacità di produrre il bene in modo efficiente dal punto di vista dei costi

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

16 - 39



I team interfunzionali per lo sviluppo di nuovi prodotti

- L'obiettivo dei gruppi è la gestione del processo di sviluppo di un prodotto dalla sua progettazione alla sua introduzione sul mercato
- Un team efficace deve
 - Avere un project manager di adeguato livello gerarchico
 - Essere composto da almeno un membro di ogni funzione
 - Essere fisicamente collocato nel medesimo luogo
 - Avere un piano operativo e obiettivi ben definiti
 - Avere meccanismi interni per la comunicazione e la risoluzione dei problemi

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008
