

Introduzione

La forte crescita degli scambi internazionali e degli investimenti esteri che si è manifestata negli ultimi quattro decenni ha dato vita a uno scenario profondamente diverso rispetto al passato, con assetti economici, dinamiche sociali e influenze culturali sempre più caratterizzati da connessioni e interdipendenze fra paesi e aree geografiche. In questo quadro, le cui implicazioni ricadono entro il concetto, ormai ampiamente noto, di globalizzazione, potrebbe apparire superata la distinzione fra marketing per il contesto domestico e marketing internazionale. In realtà tale distinzione merita di essere conservata, non tanto a indicare differenze nei principi di base o nelle metodologie, che non cambiano, quanto per riconoscere, da una parte, le diverse condizioni in cui tali principi e metodologie devono trovare applicazione e, dall'altra, la maggiore incertezza e complessità che caratterizza il contesto di mercato, competitivo e ambientale di riferimento.

Particolarmente critica è la condizione che deriva dal secondo punto, ossia l'incertezza legata al minor grado di conoscenza su tutti i fattori di cui occorre tenere conto per formulare le strategie di marketing: domanda, canali distributivi, concorrenza, quadro normativo, differenze linguistiche e culturali che condizionano i processi interattivi e le dinamiche relazionali. Proprio la minore conoscenza e il ridotto o nullo grado di controllo delle innumerevoli variabili presenti richiede un maggiore sforzo da parte delle imprese per rendere coerenti le azioni condotte nei mercati esteri. Diventa per questo necessario superare la logica prevalente in passato – e ancora oggi rilevabile nel comportamento di molte imprese, soprattutto quelle di piccole dimensioni – basata su un approccio improntato a occasionalità e non di rado su una “intenzione” di svilupparsi all'estero, più che su una strategia, senza una precisa analisi dei paesi più attrattivi e senza una corretta valutazione delle modalità più adeguate ad ampliarne il mercato.

Alla complessità del contesto internazionale si aggiunge una accresciuta capacità dei relativi interlocutori (distributori, intermediari) di valutare e selezionare i partner, soprattutto in seguito alla maggiore disponibilità informativa e ai continui stimoli offerti da una concorrenza anch'essa internazionalizzata e sempre più presente pure nei paesi meno sviluppati. I mercati considerati di frontiera, verso i quali anche un approccio metodologicamente imperfetto e con strumenti inadeguati poteva comunque risultare premiante, sono ormai destinati a scomparire. Allo stesso tempo, anche i consumatori finali hanno aumentato la loro consapevolezza e capacità selettiva, grazie all'uso ormai diffuso di Internet e al passaparola che tramite i social network ha assunto una portata sovranazionale.

Oggi lo sviluppo di nuovi mercati non può più essere improvvisato in quanto occorre pianificare azioni che richiedono sempre qualche tipo di investimento, e che quindi espongono a un livello più elevato di rischio. Da qui l'esigenza di accogliere una prospettiva che non sia limitata al breve periodo e che porti a sostituire una logica di vendita, prevalentemente passiva o reattiva, con una logica maggiormente strategica. Secondo tale prospettiva, il marketing internazionale deve organizzare l'attivazione dei suoi strumenti a completamento di un rigoroso processo di pianificazione del quale siano parte anche le considerazioni di carattere economico-finanziario. L'opportunità di affrontare investimenti per fare scelte, anche organizzative, in grado di permettere una penetrazione commerciale stabile, approfondita e non superficiale di un nuovo mercato, richiede una valutazione economica nella quale siano messi in relazione costi, investimenti e vendite previste, il cui livello e la cui redditività sono condizionati dall'uso delle leve di marketing e dai prezzi fissati. Tali collegamenti e le relative analisi non possono restare confinati ai livelli della direzione aziendale o della proprietà, ma devono vedere il coinvolgimento di chi si rapporta con i mercati esteri, ne analizza le dinamiche competitive e possiede per questo più informazioni e sensibilità per prendere decisioni adeguate.

Il volume fornisce una guida concreta su come si svolgono i processi di internazionalizzazione delle imprese offrendo indicazioni pratiche e di metodo. Gli aspetti su cui il lavoro si focalizza maggiormente sono quelli relativi alla corretta impostazione della strategia di sviluppo internazionale, quale presupposto per prendere decisioni corrette a partire dalla scelta dei mercati e delle relative modalità di entrata. Tutto ruota intorno al piano di marketing internazionale, grazie al quale le scelte di prezzo, di prodotto, di comunicazione e promozione vengono facilitate e rese coerenti. Particolare approfondimento viene dedicato ai canali distributivi, che soprattutto all'estero rappresentano un veicolo e talvolta un vincolo in grado di influire profondamente su risultati ottenibili. Analoga attenzione è rivolta alla pianificazione economica dello sviluppo internazionale, con lo strumento del budget paese che consente di superare la semplice logica di vendita e inquadrare le scelte nell'ambito di una maggiore consapevolezza gestionale. Un capitolo di approfondimento viene inoltre dedicato all'uso del web e all'e-commerce, quali canali multifunzionali a cui le imprese possono oggi fare ricorso.

I contenuti del volume sono ripartiti in tre parti.

La prima parte (Capitoli 1 e 2) fornisce i presupposti da cui trarre indicazioni per le scelte di sviluppo dei mercati esteri. In particolare, nel Capitolo 1 vengono presentate le condizioni entro cui gli scambi internazionali si stanno sviluppando in questi anni, con il fenomeno della globalizzazione che sta determinando profondi cambiamenti e ulteriori ne sta prospettando. Di fronte a questo scenario si giustifica l'esigenza di seguire un approccio ai mercati esteri come parte integrante del mercato di riferimento per l'impresa, da affrontare necessariamente con una visione strategica. Nel Capitolo 2 vengono presentate le principali teorie sull'internazionalizzazione, a partire dalle più classiche prospettive economiche fino ai più recenti modelli che tengono conto delle più accentuate dinamiche dei processi di apertura internazionale, utili a comprendere i percorsi e le condizioni entro cui può manifestarsi lo sviluppo all'estero di un'impresa.

La seconda parte del libro (Capitoli da 3 a 5) riguarda le scelte strategiche che occorre affrontare prima di definire le politiche di marketing per i mercati esteri. Il Capitolo 3 approfondisce le attività che possono essere internazionalizzate, nella distinzione fra quelle a monte, che riguardano il processo di definizione dell'offerta aziendale (ricerca e sviluppo, approvvigionamenti, produzione, ecc.), e quelle a valle, legate al rapporto con il mercato (marketing, vendite). Nel Capitolo 4 vengono presentate le decisioni chiave di una strategia di sviluppo internazionale, ossia la selezione dei paesi verso cui svilupparsi e le modalità di entrata da adottare, indicando quali sono i punti di riferimento da seguire e qual è la giusta sequenza di decisioni da prendere. Il Capitolo 5 permette di approfondire le modalità di entrata nei mercati esteri, classificandole in base a quanto l'azione dell'impresa si svolga autonomamente o quanto avvenga col ricorso a partner esterni, portando quindi a distinguere fra modalità di entrata indiretta, diretta o mediante partnership.

La terza parte del libro (Capitoli da 6 a 13) riguarda più strettamente il marketing internazionale, nelle sue componenti strategiche e operative. Il Capitolo 6 illustra la struttura logica del piano di marketing per i mercati esteri, che può essere ricondotta a quattro macro-fasi: l'analisi, le decisioni, le azioni e il *feed-back*. I successivi Capitoli 7, 8, 9 e 10 descrivono gli strumenti di marketing seguendo la classica articolazione del marketing mix: prodotto, prezzo, distribuzione e promozione. Nel Capitolo 7 vengono trattate le scelte di prodotto e il modo in cui queste possono essere influenzate dall'immagine del paese di provenienza dell'impresa. Il Capitolo 8 spiega il ruolo del prezzo nelle politiche di marketing e le diverse possibili strategie di *pricing* che possono essere selezionate dall'impresa dopo aver considerato i principali aspetti critici che influiscono su tale decisione. Il Capitolo 9 approfondisce le tematiche della distribuzione, descrivendo l'articolazione dei canali di marketing a livello internazionale nella distinzione fra beni di consumo, beni industriali (componentistica e materie prime) e beni strumentali (macchinari e attrezzature). Nel Capitolo 10 vengono espone le strategie di promozione/comunicazione all'estero e viene spiegata l'importanza di pianificare le azioni coordinando i diversi strumenti del mix della comunicazione. Un approfondimento viene dedicato alla gestione del brand a livello internazionale, alle fiere e agli enti di supporto alla promozione del Made in Italy.

Infine, i restanti tre capitoli sono volti ad approfondire delle tematiche di particolare rilevanza per mettere in pratica le politiche di marketing. Il Capitolo 11 tratta dell'uso di Internet, distinguendo quattro funzioni che l'uso della rete permette di svolgere: a) raccogliere informazioni sui mercati e sulla concorrenza, e trovare fornitori, b) trovare clienti e favorire l'export, c) realizzare l'e-commerce, d) gestire la comunicazione attraverso i social network. Il Capitolo 12 presenta le soluzioni organizzative che è opportuno adottare per una corretta gestione dei mercati esteri, tenendo conto delle dimensioni e del grado di sviluppo internazionale dell'impresa. Nel capitolo vengono anche discusse le caratteristiche e le competenze che il personale dedicato ai mercati esteri deve possedere, e vengono spiegate le funzioni dell'ufficio estero. Infine, il Capitolo 13 riguarda il budget paese quale strumento fondamentale per individuare, a livello previsionale e in sede di pianificazione della

strategia di marketing, gli andamenti delle vendite e della marginalità che si potranno determinare in relazione agli investimenti di marketing e alle politiche di prezzo praticate.

Questo libro si rivolge a due principali categorie di lettori: a imprenditori e manager che necessitano di strumenti concretamente applicabili e che potranno riconoscere l'importanza di collegare gli aspetti puramente commerciali con quelli strategici e gestionali; agli studenti di corsi universitari e coloro che seguono master e corsi di formazione collegati all'internazionalizzazione e al marketing internazionale, per i quali il maggior valore è rappresentato dalla chiara impostazione metodologica, che potrà trovare applicazione nei diversi contesti aziendali e settoriali in cui essi si troveranno a operare.

Fabio Musso
Barbara Francioni