POR PUGLIA FESR – FSE 2014 – 2020
ASSE X - Avviso Pubblico n. 6/FSE/2017, DGR n. 1417 del 05/09/2017 (BURP n. 107/2017)
"Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
(Acronimo: TE.M.PR.A)

Docente: Prof. Gaetano Macario

AREA: MARKETING

UF: Marketing Internazionale

GAETANO MACARIO

Docente e Consulente
Faculty ICE Agenzia
Esperto di *Marketing Internazionale*
e dei *processi d'Internazionalizzazione delle imprese*

Professore a contratto
Marketing Internazionale
Già Professore Incaricato a contratto
di *Strategie delle Imprese e Gestione Aziendale*
Università degli Studi di Bari
Certified Management Consultant CMC
Founder and Partner
STUDIO
MACARIO CONSULTING
CONSULENZA DI DIREZIONE AZIENDALE

- **Introduzione al marketing internazionale:**
  - Obiettivi strategici dell' internazionalizzazione delle imprese
  - Forme e strategie *corporate* di internazionalizzazione delle imprese
- **Analisi strategica per la valutazione di attrattività dei mercati esteri potenziali:**
  - Analisi degli scenari dell' economia internazionale
  - Analisi dei mercati esteri: minacce ed opportunità
- **Le strategie competitive nei mercati globali**:
  - Fattori di successo del marketing internazionale
  - Scelta delle strategie competitive nei mercati esteri
  - Concentrazione o diversificazione geografica dei mercati
  - Segmentazione dei mercati e posizionamento strategico nei mercati esteri
- **Le gestione del marketing internazionale:**
  - Strategie di prodotto
  - Strategie di *pricing*
  - Scelta dei canali di distribuzione
  - Forme di promozione nei mercati esteri
- **Strategie e strumenti di sviluppo del commercio fra i Paesi appartenenti alle grandi aree di mercato**
- *Casi aziendali di internazionalizzazione di PMI pugliesi del settore*

MARKETING INTERNAZIONALE - PROF. GAETANO MACARIO
© Gaetano Macario

IL TERRITORIO:

FORZIERE DI VALORI UNICI

© Prof. Gaetano Macario

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

DOMANDA ESISTENZIALE:

Andare per mercati esteri o

INTERNAZIONALIZZARSI?

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA
Corso ITS VII Ciclo 2017-19 "Tecnico Superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

DOMANDE INTRODUTTIVE:

LA GLOBALIZZAZIONE:

COS' E' ?
LA SUBIAMO O LA GOVERNIAMO?

QUALI ***STRATEGIE***
POSSIAMO INDIVIDUARE
PER INTERNAZIONALIZZARE
UN' IMPRESA?

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA
Corso ITS VII Ciclo 2017-19 "Tecnico Superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

QUALE MERCATO OBIETTIVO?

HOW MUCH?
WHO/WHAT?
HOW?
WHERE?
WHEN?
WHY?

COME FARE "CENTRO"?

© Prof. Gaetano Macario

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA
Corso ITS VII Ciclo 2017-19 "Tecnico Superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"

QUALE STRATEGIA ATTUARE?

VERSO QUALI MERCATI ESTERI ORIENTARSI?

MA …… DA DOVE SI PARTE?

PRIORITA': FORMARSI PER GOVERNARE

© Prof. Gaetano Macario

STEP INIZIALI/PRELIMINARI

PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

1) Individuazione della VISION per l'internazionalizzazione
2) Individuazione del Mercato Estero
3) Individuazione delle Strategie d'Internazionalizzazione e delle politiche del Marketing Mix adeguate, relative a:
   a) Prodotto
   b) Prezzo
   c) Distribuzione
   d) Promozione/Comunicazione (Marchi, Fiere, Pubblicità, Relazioni)

© Prof. Gaetano Macario

2) Individuazione del Mercato Estero

A) ANALISI DELL'ATTRATTIVITA' DEL MERCATO ESTERO

Metodo: Analisi macroambiente del Paese di Destinazione

Strumento: ANALISI PEST

***Analisi delle Variabili Macro*:**

- **Politica**
- **Economia**
- **Società/Cultura**
- **Tecnologia**

© Prof. Gaetano Macario

B)VALUTAZIONE DEI FCS DEL MERCATO ESTERO

Metodo: da Analisi Macroambiente a analisi Microambiente Competitivo

Strumento: ANALISI MERCATO PAESE DI DESTINAZIONE

- **Analisi del Settore di riferimento,**
- **Analisi della Domanda/Consumatori,**
- **Analisi dei Competitors (locali, nazionali e internazionali),**
- **Analisi delle Barriere in Entrata (dazi doganali, normative tecniche di prodotto, autorizzazioni, leggi e regolamenti per l'importazione in difesa della produzione interna**
- **Analisi SWOT (Punti di Forza e Debolezza, Minacce e Opportunità)**
- **Segmentazione del Mercato Estero e Individuazione del potenziale posizionamento nel mercato.**

© Prof. Gaetano Macario

VALUTAZIONE DEI FCS DEL MERCATO ESTERO

Metodo: Analisi Microambiente

Strumento: ANALISI MERCATO PAESE DI DESTINAZIONE

Per realizzare un efficace

Analisi del Mercato estero di destinazione è fondamentale

PROGETTARE E REALIZZARE CIRCA L'80/90 % A TAVOLINO

SI PARLA INFATTI DI ANALISI DESK

© Prof. Gaetano Macario

ANALISI MERCATO PAESE DI DESTINAZIONE

ANALISI DESK **DEL MERCATO ESTERO OBIETTIVO:**

1) **ANALIZZARE/STUDIARE LE FONTI E LE NUMEROSE PUBBLICAZIONI E INFORMAZIONI UFFICIALI SUL MERCATO/PAESE (a livello macro e micro)**
2) **ELABORARE UNA SINTESI SWOT**
3) **ELABORARE UNA POSSIBILE E PRELIMINARE STRATEGIA D'INGRESSO**
4) **ORGANIZZARE UN'ANALISI DIRETTA NEL PAESE ESTERO (al fine di verificare alcuni dettagli e informazioni non riscontrabili on desk, quali prezzi, questionari ai consumatori locali, analisi ravvicinata dei competitor, ecc)**

© Prof. Gaetano Macario

ALCUNI SITI WEB e Fonti PER UNA RICERCA DESK:

www.ice.gov.it
www.globus.camcom.it
www.assocamerestero.it
www.cia.gov.it
www.informest.it
www.istat.it
www.sace.it
www.simest.it
www.wto.org

Camere di Commercio Italia/estero
Ambasciate Italiane all'estero
Ambasciate Straniere in Italia
Organizzazioni Internazionali
Uffici Studi delle Associazioni di Categoria italiane e/o straniere
Istituti di Credito (per es. Unicredit e Banca Intesa)
Riviste e Pubblicazioni specializzate (per es. Commercio Internazionale IPSOA)

© Prof. Gaetano Macario

UN'ANALISI DIRETTA NEL PAESE ESTERO

Può essere realizzata:

a) **supporto di Consulenti Esperti (*accreditati !!!!!!!*)**
b) **Export Manager interni all'azienda**
c) **Export Manager Junior**
   (Master COR.CE – Formazione Manageriale- Agenzia ICE Roma)
d) **Uffici ICE Paese Estero**

© Prof. Gaetano Macario

INDIVIDUAZIONE STRATEGIE D'INGRESSO

Dopo il Report dell'Analisi Diretta nel Paese Estero Obiettivo bisogna elaborare:

- ***Piano di Marketing Strategico***

(prodotto, prezzo, canali distributivi e promozione)

- **e un Export Business Plan**

(costi di penetrazione nel mercato, di adattamento dei prodotti e delle politiche di promozione e distribuzione, nonché i tempi di realizzazione dei risultati attesi e le fonti finanziarie necessarie e i flussi di ritorno)

che funga da GUIDA per il cammino

di internazionalizzazione dell'azienda

© Prof. Gaetano Macario

METODOLOGIA DI ***EXPORT PERFORMANCE MANAGEMENT***

1) Export Business Plan
2) Report Mensili/trimestrali/semestrali e Annuali
3) INDICATORI CHIAVE DI PERFORMANCE DELL'EXPORT nel Paese

È importante che si progetti e si implementi un sistema di monitoraggio delle Performance del Processo d'Internazionalizzazione, al fine di evitare danni commerciali, economici e finanziari minori o irreversibili

© Prof. Gaetano Macario

Scenari internazionali

CAPACITA' PRODUTTIVA DEI PAESI
>
DELLA DOMANDA
DERIVANTE DAI CONSUMI INTERNI

AUMENTA LA COMPETIZIONE GLOBALE SUI MERCATI ESTERI

© Prof. Gaetano Macario

Maggiore tendenza a delocalizzare la produzione in economie emergenti :

- per ridurre i costi del lavoro e di alcuni processi produttivi (maggiore competitività)
- per offrire i prodotti a prezzi costanti o minori
- per conquistare nuove quote di mercato (interno ed estero)
- per aumentare la capacità di acquisto dei consumatori

© Prof. Gaetano Macario

Dubbi leciti:

- Ma verso quale modello di sviluppo l'economia globale si sta orientando?
- Sarà uno sviluppo diffuso e duraturo?
- Oppure sarà il preludio di una peggiore evoluzione economica, sociale e geopolitica?
- Quali sfide attendono le organizzazioni del territorio (tra cui le aziende)?

© Prof. Gaetano Macario

SFIDE COMPETITIVE

- La sfida nel futuro si svolgerà tra chi riuscirà prima a sviluppare un sistema interno di maggiori conoscenze e di maggiori competenze……
- Nel futuro si cercherà sempre di più (come in passato e nel presente) di conquistare nuove risorse energetiche e risorse di materie prime (colonizzazione/democratizzazione).....

© Prof. Gaetano Macario

SFIDE COMPETITIVE

- La sfida per la conquista delle quote di mercato interne ed estere diventerà sempre più aspra, ma solo le organizzazioni più forti resisteranno…..e diventeranno sempre più grandi…….
- Nel futuro solo chi riuscirà a essere più competitivo sarà capace di non perdere quote di mercato…..

- MA E' QUESTO IL VERO MODELLO DI SVILUPPO?
- MA QUESTO SVILUPPO QUANTO POTRA' DURARE?
- RITENIAMO DAVVERO CHE SI POSSA CONSIDERARE UNO SVILUPPO SOLIDO E DURATURO, CIOE' SOSTENIBILE?

© Prof. Gaetano Macario

Quali strategie nei nuovi

scenari competitivi internazionali?

I DRIVER STRATEGICI

- INNOVAZIONE
- INTERNAZIONALIZZAZIONE
- CORE COMPETENCIES
- PRODUTTIVITA', EFFICIENZA, ECCELLENZA

© Prof. Gaetano Macario

STEP INIZIALI/PRELIMINARI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

1) Individuazione della VISION per l'internazionalizzazione
2) Individuazione del Mercato Estero
3) Individuazione delle Strategie d'Internazionalizzazione e delle politiche del Marketing Mix adeguate, relative a:
   a) Prodotto
   b) Prezzo
   c) Distribuzione
   d) Promozione/Comunicazione (Marchi, Fiere, Pubblicità, Relazioni)

© Prof. Gaetano Macario

Il processo di gestione strategica

E' un processo posto in essere
dal vertice aziendale,
con valenza per tutta l'organizzazione,
e si articola in diverse
FASI

© Prof. Gaetano Macario

LE FASI DEL PROCESSO DI GESTIONE STRATEGICA

1) Stabilire gli OBIETTIVI DI LUNGO PERIODO
2) individuare le proprie FORZE e DEBOLEZZE
3) individuare la propria CAPACITA' DI COMPETERE
4) individuare le OPPORTUNITA' e le MINACCE ESTERNE *(continua)*

© Prof. Gaetano Macario

LE FASI DEL PROCESSO DI GESTIONE STRATEGICA *(continua)*

5) decidere le AZIONI per raggiungere gli obiettivi e i TEMPI relativi
6) scegliere tra le varie OPZIONI che si presentano
7) modificare i piani per quanto è necessario al fine di **adattarsi al cambiamento**
8) valutare i risultati

© Prof. Gaetano Macario

La gestione strategica

E' un processo continuo
di adattamento
al contesto

© Prof. Gaetano Macario

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

LE DECISIONI di *GESTIONE STRATEGICA*

- **sono COMPLESSE**
- **riguardano l'INTERA ORGANIZZAZIONE**
- **hanno implicazioni di LUNGO TERMINE**

© Prof. Gaetano Macario

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

LE DECISIONI di *GESTIONE OPERATIVA*

- **riguardano SPECIFICHE ATTIVITA'**
- **riguardano AREE LIMITATE dell'organizzazione**
- **hanno implicazioni di BREVE TERMINE**

© Prof. Gaetano Macario

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

Il processo di gestione strategica

NUOVA ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO E INTERNO E REVISIONE DELLE STRATEGIE

© Prof. Gaetano Macario

UN MODELLO DI RIFERIMENTO PER LA GESTIONE STRATEGICA

- FASE 1: ANALISI STRATEGICA
- FASE 2: SCELTA DELLE STRATEGIE
- FASE 3: REALIZZAZIONE DELLE STRATEGIE

© Prof. Gaetano Macario

Fase 1: analisi strategica

- Definizione della MISSION dell'impresa e dei principali OBIETTIVI DI LUNGO TERMINE
- ANALISI dell'AMBIENTE COMPETITIVO ESTERNO (individuare minacce e opportunità)
- ANALISI dell'AMBIENTE OPERATIVO INTERNO (individuare punti di forza e di debolezza)

© Prof. Gaetano Macario

Fase 2: scelta delle strategie

Selezione delle strategie che,
muovendo dai punti di forza
e proteggendo i punti di debolezza,
mirano a
trarre vantaggio dalle opportunità
e a contenere le minacce
provenienti dall'esterno

© Prof. Gaetano Macario

Fase 2: scelta delle strategie

- I livelli delle strategie:
  - strategie CORPORATE
  - strategie BUSINESS (o competitive)
  - strategie FUNZIONALI

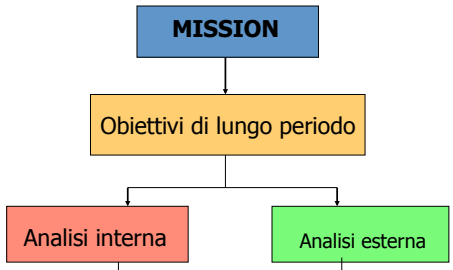
© Prof. Gaetano Macario

Fase 3: realizzazione delle strategie

- progettazione di una struttura organizzativa e di sistemi di controllo adeguati alle strategie
- coordinamento tra strategie, strutture organizzative e sistemi di controllo
- gestione del cambiamento

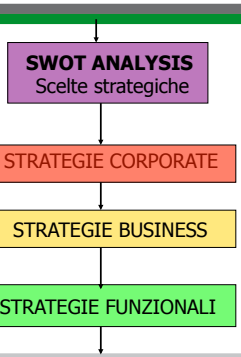
© Prof. Gaetano Macario

FASE 1: ANALISI STRATEGICA



© Prof. Gaetano Macario

FASE 2: SCELTA DELLE STRATEGIE



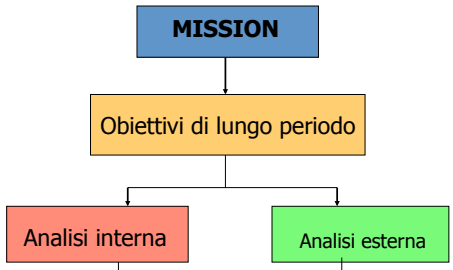
© Prof. Gaetano Macario

FASE 3: realizzazione delle strategie

© Prof. Gaetano Macario

L'ANALISI STRATEGICA

FASE 1: ANALISI STRATEGICA



© Prof. Gaetano Macario

MISSION

Ogni processo di gestione strategica parte dalla definizione della MISSION e dei GRANDI OBIETTIVI (a lungo termine) che l'impresa intende raggiungere

© Prof. Gaetano Macario

MISSION

È una enunciazione molto ampia degli SCOPI che l'impresa persegue e generalmente individua GRANDI AREE DI ATTIVITA' nel campo economico e sociale

© Prof. Gaetano Macario

MISSION

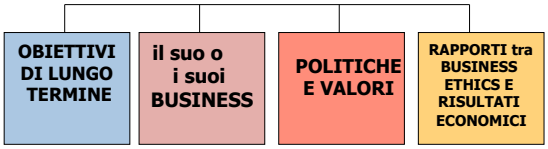
Afferma PRINCIPI GENERALI
che indicano le POSIZIONI
NEL LUNGO TERMINE alle quali
l'impresa mira con le proprie strategie.
Questi principi generali devono

- essere FLESSIBILI per consentire all'impresa di rispondere ai cambiamenti
- indicare un cammino alle proprie strategie

© Prof. Gaetano Macario

MISSION

Risulta dalla definizione di 4 elementi:



© Prof. Gaetano Macario

OBIETTIVI DI LUNGO TERMINE

- ✓ COSA deve fare l'impresa?
- ✓ QUANDO?
- ✓ COME?
- ✓ DOVE?
- ✓ Nell'INTERESSE DI CHI? (stakeholders)

© Prof. Gaetano Macario

Definire il BUSINESS (o i business)

- ✓ quale E' il nostro business?
- ✓ quale SARA'?
- ✓ quale DOVREBBE ESSERE?

Il business dell'impresa

E' il **campo** o i campi
in cui l'impresa **intende competere:**

- Quali **gruppi di clienti** vogliamo servire?
- Quali **esigenze** vogliamo soddisfare?
- **Come** intendiamo soddisfare queste esigenze?

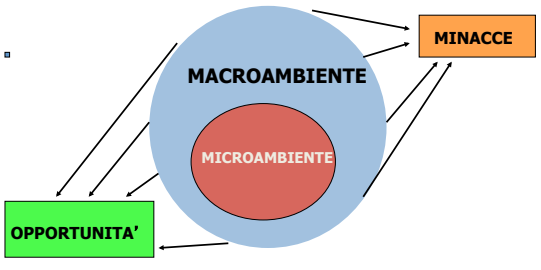
© Prof. Gaetano Macario

Definire POLITICHE e VALORI

- ✓ **convincimenti**
- ✓ **priorità**
- ✓ **responsabilità etiche e sociali assunte dall'impresa**

© Prof. Gaetano Macario

ANALISI DELL'AMBIENTE



© Prof. Gaetano Macario

MACROAMBIENTE

E' l'insieme delle variabili sulle quali il management dell'impresa NON PUO' agire o può agire in misura molto modesta.

Occorre esplorare e valutare le tendenze positive e negative che possono agire sui risultati dell'impresa.

© Prof. Gaetano Macario

MICROAMBIENTE

E' l'insieme delle variabili sulle quali il management dell'impresa PUO' agire perché con esse entra in relazione diretta (clienti, fornitori, distributori, ecc.)

© Prof. Gaetano Macario

ANALISI P E S T

Le principali variabili del macroambiente:

- Politica
- Economia
- Società/cultura
- Tecnologia

© Prof. Gaetano Macario

L'analisi PEST

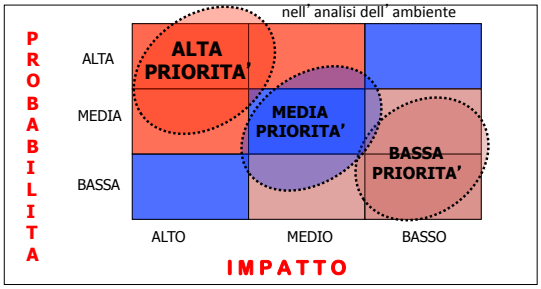
- Quali legami esistono tra il nostro business e le grandi variabili politiche, economiche, sociali/culturali e tecnologiche?
- Quali cambiamenti nelle grandi variabili possono creare minacce e opportunità?

© Prof. Gaetano Macario

Su quali variabili concentrare l'analisi?

© Prof. Gaetano Macario

Matrice delle PRIORITA'
nell'analisi dell'ambiente



© Prof. Gaetano Macario

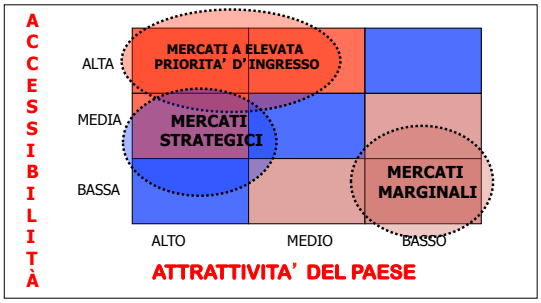
ANALISI DEGLI SCENARI

WHAT IF…?

(Cosa succede alla nostra impresa se…)

© Prof. Gaetano Macario

Matrice delle PRIORITA'
nell'analisi e nella scelta dei mercati/paese



© Prof. Gaetano Macario

ANALISI MICROAMBIENTE

↓

ANALISI AMBIENTE COMPETITIVO

© Prof. Gaetano Macario

ANALISI AMBIENTE COMPETITIVO

ANALISI DEL SETTORE

↓

ANALISI DEI CONCORRENTI

↓

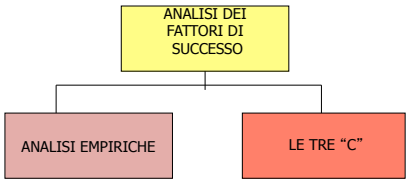
ANALISI DELLA DOMANDA

↓

SEGMENTAZIONE DEL MERCATO E POSIZIONAMENTO DELL' IMPRESA RISPETTO AI CONCORRENTI

© Prof. Gaetano Macario

ANALISI DEI FATTORI DI SUCCESSO DI UN SETTORE



© Prof. Gaetano Macario

Fattori di successo di un settore

- Rapidità di risposta al cambiamento della domanda in veloce e continuo evoluzione
- Bassi costi del lavoro
- Servizi post vendita
- Quote di mercato
- Capacità di innovare
- Ecc.....

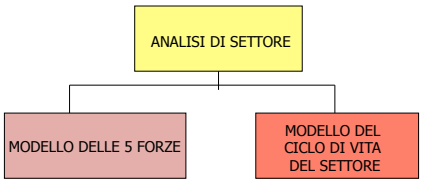
© Prof. Gaetano Macario

LE TRE "C"

- CUSTOMER
- COMPETITION
- CORPORATION

© Prof. Gaetano Macario

ANALISI DI SETTORE



© Prof. Gaetano Macario

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

MODELLO DELLE 5 FORZE (Porter)

QUALI FATTORI AGISCONO
SULLA REDDITIVITA' MEDIA
DI LUNGO PERIODO DI UN SETTORE?

© Prof. Gaetano Macario

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA
Corso ITS VII Ciclo 2017-19 "Tecnico Superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

Il MODELLO riguarda:

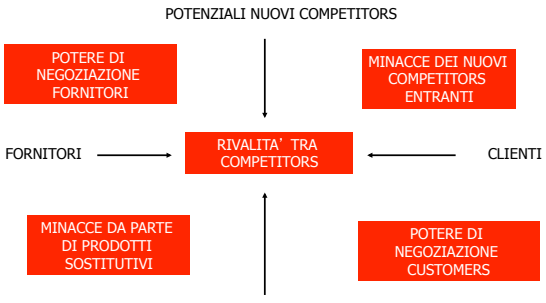
- La posizione dell'impresa in un dato mercato/settore secondo 2 dimensioni:

1) *Relazione di tipo verticale*: da monte a valle (dai fornitori ai concorrenti e ai clienti)
2) Il *cambiamento* (dimensione creata da azione imprese entranti nel mercato e da pressione di prodotti sostitutivi)

© Prof. Gaetano Macario

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA
Corso ITS VII Ciclo 2017-19 "Tecnico Superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario



© Prof. Gaetano Macario

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA
Corso ITS VII Ciclo 2017-19 "Tecnico Superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"

RIVALITA' TRA COMPETITORS
FATTORI DI INTENSITA'

1) N° competitors e loro dimensioni
2) Ritmo di sviluppo del settore
3) Caratteristiche prodotto (*commodity*)
4) Struttura dei costi
5) Barriere all' uscita
6) Rivali differenti
7) Capacità operativa
8) Posta in palio

© Prof. Gaetano Macario

La risposta dei rivali

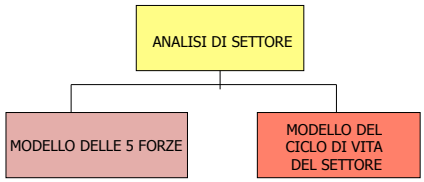
?

© Prof. Gaetano Macario

La risposta dei rivali, la fuga delle new entry

© Prof. Gaetano Macario

ANALISI DI SETTORE



© Prof. Gaetano Macario

MODELLO CICLO DI VITA DEL SETTORE

Si basa sull'ipotesi che un mercato passi attraverso una SUCCESSIONE DI FASI, ciascuna delle quali abbia implicazioni sulle strategie delle imprese.

COME CAMBIANO LE STRATEGIE E LA CAPACITA' DI COMPETERE NEGLI STADI DI EVOLUZIONE DEL CICLO?

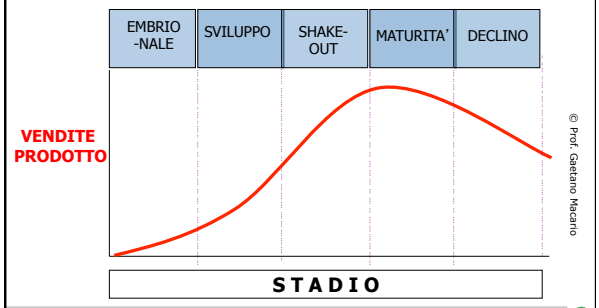
© Prof. Gaetano Macario

LE FASI DEL CICLO DI VITA DI UN SETTORE

- Fase 1 – EMBRIONALE
- Fase 2 – SVILUPPO
- Fase 3 – SHAKEOUT
- Fase 4 – MATURITA'
- Fase 5 – DECLINO

© Prof. Gaetano Macario

IL CICLO DI VITA DEL SETTORE



© Prof. Gaetano Macario

IL CICLO DI VITA DEL SETTORE

	EMBRIO -NALE	SVILUPPO	SHAKE-OUT	MATURITA'	DECLINO
UTILIZZA-TORI/ COMPRA-TORI	POCHI (primi adottanti)	CRESCONO RAPIDA-MENTE di numero	Acquistano in modo SELETTIVO	SATURA-ZIONE della domanda Acquisti di sostitu-zione	MINORE USO del prodotto

STADIO

© Prof. Gaetano Macario

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"

UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

IL CICLO DI VITA DEL SETTORE

	EMBRIO-NALE	SVILUPPO	SHAKE-OUT	MATURITA'	DECLINO
CARATTE-RISTICHE DEI COMPETI-TORS	POCHI	Entrano NUOVI concorrenti LOTTANO per conquistare quote di mercato MODESTA DIFFEREN-ZIAZIONE dei prodotti	MOLTI concorrenti GUERRA DEI PREZZI ESPULSIO-NE dei concorrenti DEBOLI	LOTTANO per mantenere quote di mercato E' diffiicile aumentare quote EFFICIENZA e BASSI COSTI al primo posto	Alcuni concorrenti abbandonano Distribuzione selettiva

STADIO

© Prof. Gaetano Macario

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"

UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

IL CICLO DI VITA DEL SETTORE

	EMBRIO-NALE	SVILUPPO	SHAKE-OUT	MATURITA'	DECLINO
RITMO DI SVILUPPO DELLE VENDITE	MOLTO RAPIDO	RAPIDO	RALLENTA	DA MODERATO A LENTO	DA LENTO A NEGATIVO

STADIO

© Prof. Gaetano Macario

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"

UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

IL CICLO DI VITA DEL SETTORE

	EMBRIO-NALE	SVILUPPO	SHAKE-OUT	MATURITA'	DECLINO
LIVELLO DI REDDITI-VITA'	DA BASSO A MODERATO	ALTO	MODERATO	MODERATO	MOLTO BASSO

STADIO

© Prof. Gaetano Macario

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"

UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

ANALISI DEI COMPETITORS

ARENA COMPETITIVA:
CHI SONO i nostri concorrenti?

↓

PROFILO DEI CONCORRENTI: quali sono i loro PUNTI DI FORZA e di DEBOLEZZA?

↓

Quali sono le STRATEGIE DEI CONCORRENTI?

↓

Quali potrebbero essere le loro RISPOSTE ALLE NOSTRE STRATEGIE?

© Prof. Gaetano Macario

L'ARENA COMPETITIVA

E' il contesto in cui avviene la competizione

Viene definita considerando:

- I prodotti/servizi offerti (un solo prodotto o una gamma di prodotti, un settore, ecc.)
- I segmenti di mercato serviti (un solo segmento o molti segmenti)
- Orizzonte geografico (regione, Paese, mercato mondiale)

© Prof. Gaetano Macario

Il PROFILO DEI CONCORRENTI

- Che cosa fanno?
- Quali sono i loro PUNTI DI FORZA?
- Quali sono i loro PUNTI DI DEBOLEZZA?
- Quali sono i loro VANTAGGI COMPETITIVI?
- Con quali vantaggi dei concorrenti la nostra impresa è in concorrenza?

© Prof. Gaetano Macario

ANALISI DEI COMPETITOR

Dopo aver costruito il
profilo dei principali concorrenti,
occorre fare un
CONFRONTO
tra loro e la nostra impresa.
Su cosa basare il confronto?

© Prof. Gaetano Macario

ANALISI DEI COMPETITOR

Occorre definire i
FATTORI CHIAVE PER IL SUCCESSO
nell'arena competitiva
e poi valutare, con una scala graduata,
quanto siano temibili i principali concorrenti.
A ciascuna impresa, per ciascun FCS, è assegnato un punteggio
(generalmente da 1 a 5)

© Prof. Gaetano Macario

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

ESEMPIO di fattori critici di successo

- Innovazione
- Capacità finanziaria
- Assistenza post-vendita
- Qualità dei prodotti
- Forza lavoro qualificata
- Accesso ai canali di distribuzione internazionali
- Ecc.

© Prof. Gaetano Macario

ANALISI DELLA DOMANDA

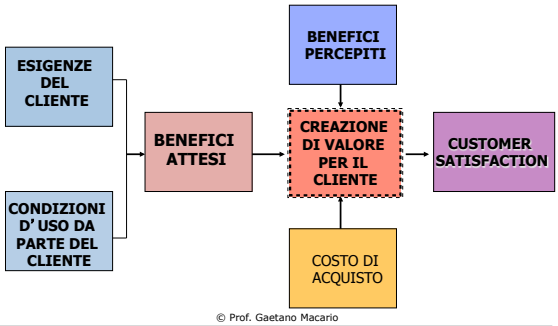
CAPIRE
LE ESIGENZE
DEI CLIENTI

© Prof. Gaetano Macario

L'OBIETTIVO:

CUSTOMER SATISFACTION

© Prof. Gaetano Macario



© Prof. Gaetano Macario

- BENEFICI ECONOMICI
- BENEFICI PSICOLOGICI
- BENEFICI PERCEPITI DAL CLIENTE

© Prof. Gaetano Macario

ANALISI DELLA DOMANDA

SEGMENTAZIONE DEL MERCATO:

INDIVIDUAZIONE NELLA DOMANDA POTENZIALE DI ESIGENZE E ATTESE CON CARATTERISTICHE SIMILI, ALLE QUALI L'IMPRESA PUO' RISPONDERE CON LO STESSO *MARKETING MIX*

© Prof. Gaetano Macario

SEGMENTAZIONE DEL MERCATO:

DIVERSI TIPI DI MERCATI:

- **BUSINESS TO CONSUMER**: SU ATTESE CONSUMATORI AGISCONO *demografia, stile di vita e uso del prodotto*;
- **BUSINESS TO BUSINESS**: LE ATTESE DELLE ORGANIZZAZIONI NASCONO E SI MANIFESTANO IN MODO DIVERSO RISPETTO A QUELLE DEI CONSUMATORI E DIPENDONO DA *caratteristiche delle imprese, cultura organizzativa e uso del prodotto*.

© Prof. Gaetano Macario

SEGMENTAZIONE DEL MERCATO:

Requisiti di successo:

1) Devono esistere differenze nelle attese dei customers;
2) I segmenti devo essere identificabili e misurabili;
3) I costi e ricavi della segmentazione devono essere confrontabili;
4) Deve dare vantaggi che giustifichino le risorse impiegate nel marketing mix;
5) I segmenti devono essere raggiungibili a costi ragionevoli;
6) I benefici per i potenziali compratori di un dato segmento devono essere stabili nel tempo.

© Prof. Gaetano Macario

ANALISI DELLA DOMANDA

POSIZIONAMENTO:

DOPO AVER SCELTO IL SEGMENTO LE IMPRESE SI CHIEDONO:

Come possiamo differenziare il nostro marketing mix?

© Prof. Gaetano Macario

ANALISI DELLA DOMANDA

Occorre analizzare la posizione dei concorrenti e poi decidere quella della nostra impresa

© Prof. Gaetano Macario

ANALISI DELLA DOMANDA

La posizione nel mercato è data da vari attributi: **(marketing mix)**

1) PRODOTTO
2) PREZZO
3) CANALI DI DISTRIBUZIONE
4) PROMOZIONE

© Prof. Gaetano Macario

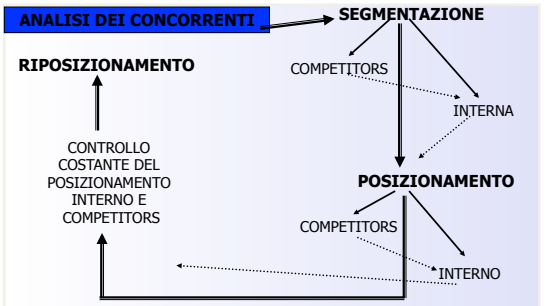
POSIZIONAMENTO

- RISPETTO AL LEADER DI SETTORE
  studio il leader decido dove posizionarmi

- MEDIANTE UN' IDEA

Comparazione e obiettivo di superare il rivale

© Prof. Gaetano Macario



© Prof. Gaetano Macario

SEGRETI PER IL SUCCESSO D' IMPRESA

- UMILTA'
- AUTOCRITICITA'
- AMBIZIONE E DETERMINAZIONE VERSO IL MIGLIORAMENTO E LA CRESCITA

STRUMENTI:

- RESOURCE AUDIT
- SWOT ANALISYS : ANALISI DEI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA, MINACCE E OPPORTUNITÀ

© Prof. Gaetano Macario

ANALISI "SWOT"

FATTORI INTERNI / FATTORI ESTERNI	FORZE (S)	DEBOLEZZE (W)
OPPORTUNITA' (O)	**STRATEGIE (SO):** Usano i PUNTI DI FORZA per trarre vantaggio dalle OPPORTUNITA'	**STRATEGIE (WO):** Traggono vantaggio dalle OPPORTUNITA' superando le DEBOLEZZE
MINACCE (T)	**STRATEGIE (ST):** Usano i PUNTI DI FORZA per evitare le MINACCE	**STRATEGIE (WT):** Rendono minime le DEBOLEZZE ed evitano le MINACCE

© Prof. Gaetano Macario

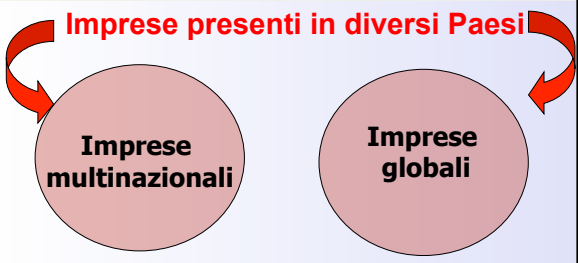
Le strategie competitive nei mercati internazionali

Il mercato "estero"…

- Anche se non è corretto, spesso si parla di mercato con riferimento ai confini politici di una nazione, e quindi di "mercato estero" con riferimento ai mercati collocati in aree geografiche esterne ai confini nazionali.
- Riflessione:

  per le imprese italiane, la Francia rappresenta un "mercato estero" (in realtà i confini geografici tra i due paesi si attraversano senza controlli, si utilizza la stessa moneta e i bisogni dei clienti sono molto simili)

© Prof. Gaetano Macario



© Prof. Gaetano Macario

L'impresa MULTINAZIONALE

- E' presente in diversi Paesi, con l'obiettivo di realizzare ECONOMIE DI SCALA ed ECONOMIE DI SCOPO, ma dando priorità alle ESIGENZE DELLA DOMANDA LOCALE
- **ADATTA le strategie e il marketing-mix alle caratteristiche dei singoli mercati geografici**

L'impresa GLOBALE

- Adotta una STRATEGIA UNICA nel maggior numero di mercati mondiali attraverso unità operative interdipendenti, di cui controlla in tutto o in parte il capitale.
- Acquista le risorse (umane, finanziarie, materiali, ecc.) dove è più conveniente.
- Localizza gli impianti dove è più vantaggioso (per costi della manodopera, per disponibilità di materie prime, per vicinanza ai mercati di vendita, ecc.).
- Il motto: ***"il nostro mercato è il mondo"***

© Prof. Gaetano Macario

Globalizzazione

Quali imprese

sono coinvolte …. ?

…. TUTTE !

© Prof. Gaetano Macario

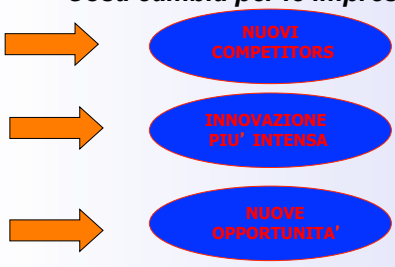
Perché tutte ?

- La globalizzazione non è limitata alle grandi imprese: molte PMI hanno nicchie globali (es. strumenti di precisione, prodotti medicali, ecc.)
- La globalizzazione si estende anche in senso verticale, a monte (materie prime) e a valle (distribuzione)
- La globalizzazione non è limitata al manufacturing, ma include anche i servizi (banche, assicurazioni, servizi alle imprese, film e TV, sport, ecc.)
- Le imprese che non vogliono o possono diventare globali, subiscono comunque la concorrenza da parte delle imprese con sedi provenienti da altri mercati geografici

© Prof. Gaetano Macario

Globalizzazione

Cosa cambia per le imprese?



© Prof. Gaetano Macario

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

Globalizzazione: perché?

- *Cosa spinge un'impresa a varcare i confini nazionali e ad inserirsi in nuovi mercati geografici?*

- Rimediare a situazioni locali di mercati saturi, con basso tasso di sviluppo
- Cogliere le opportunità insite in mercati esteri con elevati tassi di crescita,
- Utilizzare i vantaggi competitivi detenuti se sono validi anche in altri mercati
- Diversificare i rischi
- Sfruttare i benefici statali finalizzati ai nuovi insediamenti produttivi
- ….

© Prof. Gaetano Macario

Globalizzazione: le difficoltà

- Diverso comportamento d'acquisto del cliente
- Diversi canali di distribuzione
- Diverse legislazioni
- Diverse tradizioni
- Diversa struttura della concorrenza
- Diversi costi di produzione
- Diversa moneta (ovviamente non nell'UE) e conseguente gestione dei rischi di cambio
- Diverse politiche nazionali (protezionismo variamente strutturato)

© Prof. Gaetano Macario

Stadi evolutivi verso la globalizzazione

- PRIMA FASE: esplorazione
- SECONDA FASE: consolidamento
- TERZA FASE: presenza stabile nei diversi mercati

© Prof. Gaetano Macario

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

Prima fase: esplorazione

L'impresa esce dal mercato nazionale, spinta da una serie di fattori

Cerca le migliori opportunità nei mercati vicini, in quelli più grandi e in quelli in forte sviluppo

Per ridurre i rischi punta sulle esportazioni dei prodotti con maggiore probabilità di successo, cede licenze, si affida a importatori-distributori locali

© Prof. Gaetano Macario

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

Seconda fase: consolidamento

Dopo aver conquistato una buona posizione in un nuovo mercato, l'impresa cerca di consolidare la sua presenza, introducendo una gamma più ampia di prodotti/servizi.

Sostituisce gli importatori/distributori locali con la propria forza vendita o la propria rete distributiva.

Mette a punto strategie più articolate e mirate al consolidamento della presenza nel mercato obiettivo

© Prof. Gaetano Macario

Terza fase: presenza stabile in diversi mercati

Dopo aver consolidato la propria presenza in diversi mercati, l'impresa deve gestire l'allocazione delle risorse secondo le opportunità, con una prospettiva di lungo periodo, allo scopo di massimizzare la creazione di valore nel lungo periodo.

La gestione è complessa per l'eterogeneità dei mercati e per le diverse modalità di presenza nei mercati esteri (esportazione, licensing, joint-venture, ecc.)

© Prof. Gaetano Macario

Prima di iniziare l'esperienza dell'internazionalizzazione, occorre porsi alcune domande…

© Prof. Gaetano Macario

Di quali vantaggi competitivi si dispone?

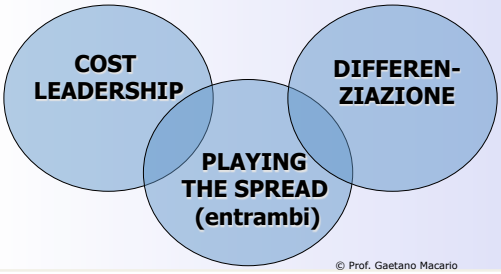
- Quale concorrenza dovrà essere affrontata nei nuovi mercati (chi sono i principali competitors, quali sono le loro caratteristiche, come si comportano, quali strategie adottano?)
- Con quale strategia entrare nel nuovo mercato?
- Quale peso si intende dare al nuovo mercato nel futuro sviluppo dell'impresa?
- Le competenze distintive di cui si dispone rispetto ai competitors rappresentano un vantaggio competitivo anche nel nuovo mercato?

© Prof. Gaetano Macario

I vantaggi competitivi nel nuovo mercato geografico

© Prof. Gaetano Macario

Vantaggi competitivi GENERICI



© Prof. Gaetano Macario

Vantaggi di cost leadership

Punti di forza:

- Crea barriere all'entrata per nuovi concorrenti
- Estende le economie di scala e di scopo

Punti di debolezza:

- Vulnerabilità rispetto all'innovazione tecnologica
- Vulnerabilità rispetto a nuovi competitors che utilizzano manodopera meno costosa (erosione del vantaggio competitivo)
- Impatto sui costi delle oscillazioni dei cambi valutari

© Prof. Gaetano Macario

Vantaggi di differenziazione

Punti di forza:

- Soddisfa meglio le diverse esigenze dei diversi clienti
- E' più facile adattarsi alle diverse condizioni locali

Punti di debolezza:

- Necessità di rapidi adattamenti ai cambiamenti del mercato (domanda e competitors)
- Necessità di frequenti innovazioni di prodotto e di innovazione tecnologica

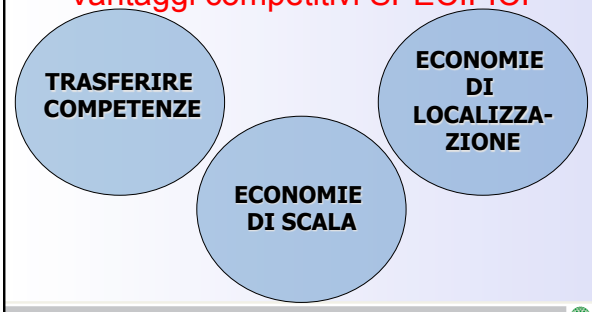
© Prof. Gaetano Macario

Vantaggi di combinazione prezzi bassi e differenziazione

- Comporta la ricerca della migliore combinazione tra costi bassi e differenziazione, in relazione alle caratteristiche dei mercati.
- Punti di forza e di debolezza come i precedenti

© Prof. Gaetano Macario

Vantaggi competitivi SPECIFICI



Vantaggi specifici: trasferire competenze

Le imprese che hanno competenze distintive forti possono acquisire vantaggi rilevanti trasferendo tali competenze in altri mercati in cui i competitors non possiedono le stesse competenze

Vantaggi specifici: economie di localizzazione

L' impresa punta a scomporre la catena del valore, collocando le diverse attività nei luoghi più convenienti e realizzare così vantaggi competitivi soprattutto rispetto ai competitors che producono esclusivamente nei paesi industrializzati (attenzione tuttavia a considerare adeguatamente le difficoltà legate alla scarsa qualificazione della manodopera, ai costi di trasporto, alle problematiche doganali, ecc.)

© Prof. Gaetano Macario

Vantaggi specifici: economie di scala

L' impresa punta ad ampliare le occasioni di vendita in modo da aumentare le quantità prodotte, conseguendo economie di scala (incidenza unitaria minore dei costi di struttura, ecc.)

© Prof. Gaetano Macario

Analisi dell'ambiente competitivo

- le metodologie sono le stesse che si utilizzano per il mercato nazionale (portfolio analysis, analisi swot, ecc.)

© Prof. Gaetano Macario

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

Le strategie di entrata nei nuovi mercati geografici

- La SWOT ANALYSIS consente di definire punti di forza e di debolezza rispetto ai competitors e conoscere le opportunità e le minacce derivanti dall'ambiente competitivo.
- In relazione ai risultati dell'analisi, le strategie di entrata sono diverse:

© Prof. Gaetano Macario

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA
Corso ITS VII Ciclo 2017-19 "Tecnico Superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

Le strategie di entrata nei nuovi mercati

- Anticipare i concorrenti: entrare prima dei concorrenti nei mercati che hanno un forte potenziale di sviluppo e non sono presidiati da competitors
- Attaccare i rivali: se i mercati a cui si mira sono già presidiati da competitors può essere opportuno attaccarli, ma solo se si dispone di importanti punti di forza e si mira ai punti di debolezza dei competitors
- Build-up: se nel mercato la concorrenza è modesta e le caratteristiche sono tali da non attrarre concorrenti più temibili, l'impresa può facilmente conquistare quote di mercato, accumulare esperienza e costruire economie di scala

© Prof. Gaetano Macario

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA
Corso ITS VII Ciclo 2017-19 "Tecnico Superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

- In quali mercati entrare?
- Con quale sequenza?

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA
Corso ITS VII Ciclo 2017-19 "Tecnico Superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"

La scelta dei mercati

DIPENDE DA:

© Prof. Gaetano Macario

Orientamento dell'impresa

L'impresa con una bassa propensione al rischio evita di entrare in mercati in cui si presentano opportunità ma anche rischi connessi ad instabilità politica, incertezza economica, inflazione elevata, ecc.

© Prof. Gaetano Macario

Risorse disponibili

Occorrono risorse finanziarie notevoli per realizzare ricerche di mercato preliminari, per finanziare campagne promozionali, scorte e reti di assistenza post vendita

© Prof. Gaetano Macario

Caratteristiche dei mercati

Qual è la domanda potenziale?
Quali sono le dimensioni del PIL, della popolazione, del reddito pro capite?
Qual è la propensione ad importare?
I concorrenti sono forti o deboli?
Qual è il grado di integrazione con altri mercati?
Il mercato è geograficamente vicino o lontano?
Il mercato è piccolo o grande?
Il mercato è integrato con altri?
C'è disponibilità di lavoro specializzato?
C'è disponibilità di industrie accessorie?

© Prof. Gaetano Macario

Struttura del settore

Alcuni settori sono dominati, su scala mondiale, da poche grandi imprese (Sheraton e Hilton per le catene di alberghi di lusso; Nike, Adidas e Reebok per le calzature sportive; Unilever, Henkel e Procter & Gamble per i prodotti per la casa, ecc.); in essi è molto difficile entrare.

In altri settori, l'offerta è frammentata tra molti piccoli produttori (abbigliamento, mobili, ecc.) e i competitors sono più facilmente aggredibili.

© Prof. Gaetano Macario

Strategie dei competitors

- Quali sono le strategie di competizione adottate dai competitors attuali?
- Su quali vantaggi puntano (costi e prezzi bassi, innovazione, servizio, ecc.)?
- Come reagiranno i competitors alla nostra decisione di entrare nello stesso mercato?

© Prof. Gaetano Macario

Le opzioni strategiche per l'inserimento in un nuovo mercato

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

Le strategie dipendono dai seguenti fattori:

Risorse finanziarie da investire (il costo dell'inserimento cambia notevolmente a seconda della modalità scelta)

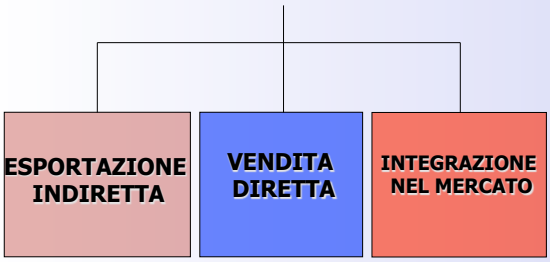
Decisioni sul grado di controllo che si intende mantenere sulle vendite all'estero

Decisioni sul grado di rischio che si intende affrontare

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA
Corso ITS VII Ciclo 2017-19 "Tecnico Superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"

Le strategie di entrata

DIPENDE DA:



© Prof. Gaetano Macario

Esportazione indiretta

L'impresa vende i propri prodotti a:

- imprese **import-export** (intermediari che hanno sede operativa nel mercato nazionale e che vendono prodotti all'estero);
- **Trading company** (intermediari esteri – importatori)

© Prof. Gaetano Macario

Esportazione indiretta: vantaggi

- Sfruttare le conoscenze del mercato dell'intermediario e le sue relazioni con i clienti all'estero
- Sfruttare la specializzazione dell'intermediario nel settore
- Poco costosa: non occorre dare vita ad una organizzazione di vendita

© Prof. Gaetano Macario

Esportazione indiretta: svantaggi

- Non si hanno contatti con gli utlizzatori finali
- Non si ha alcun controllo sulla vendita e sulle modalità applicate dall'intermediario (prezzo praticato, servizi accessori, ecc.)
- I propri prodotti potrebbero essere in competizione con altri commercializzati dallo stesso intermediario, che promuoverà la vendita degli uni piuttosto che degli altri a seconda dei propri obiettivi e del proprio vantaggio

© Prof. Gaetano Macario

Vendita diretta

L'impresa vende direttamente nel mercato estero, attraverso:

- agenti
- distributori
- rete di vendita (franchising, joint-venture, punti vendita diretti, ecc.)

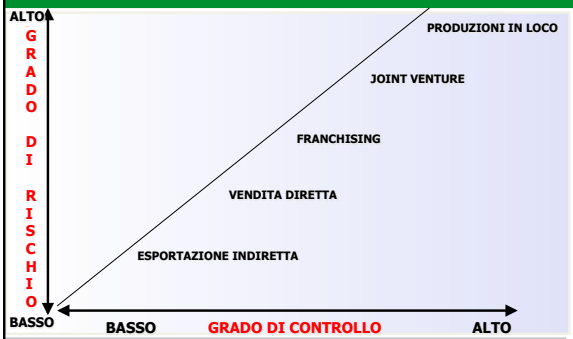
Vantaggi e svantaggi sono inversi rispetto all'esportazione indiretta

Integrazione nel mercato

Le modalità:

- Assemblaggio: si assemblano in loco le diverse componenti realizzate nel paese d'origine o in altri paesi, evitando di pagare eventuali dazi di importazione sui prodotti finiti e adattando più facilmente i prodotti alle esigenze del mercato locale
- Contract manufacturing: si affida la produzione ad un'impresa locale, evitando sia eventuali dazi che i costi relativi ad un nuovo insediamento produttivo
- Licensing: l'impresa cede ad un produttore locale il know-how necessario per produrre

© Prof. Gaetano Macario



© Prof. Gaetano Macario

FASE 2: STRATEGIE DI CONSOLIDAMENTO

Dopo aver scelto IN QUALI MERCATI ENTRARE e CON QUALI STRATEGIE, l'impresa deve **consolidare la propria posizione nei nuovi mercati:**

- **Definire il business**
- **Decidere i segmenti di mercato da servire all'interno del business**
- **Decidere il posizionamento desiderato del prodotto nel mercato in rapporto al prodotto dei competitors nella percezione del cliente e dei distributori**
- **Decidere le strategie competitive**
- **Decidere il marketing mix**

Fase 3:
scelta delle strategie competitive globali

Quando l'espansione nei mercati mondiali è consolidata, l'impresa deve coordinare e orientare con una sola strategia le varie forme di presenza nei diversi mercati, trovando il giusto equilibrio tra due esigenze opposte:

- adattarsi alle esigenze del mercato locale;
- integrare le varie attività su scala globale e raggiungere il massimo di standardizzazione

© Prof. Gaetano Macario

Le strategie competitive globali

- Strategia internazionale
- Strategia multinazionale
- Strategia globale
- Strategia transnazionale

© Prof. Gaetano Macario

© Prof. Gaetano Macario

© Prof. Gaetano Macario

Strategia internazionale

L'impresa gestisce in forma centralizzata il controllo sulle principali attività svolte nei mercati mondiali.

Trasferisce nei mercati locali prodotti e capacità che non sono presenti negli stessi mercati.

Si affida principalmente alle esportazioni.

Gli adattamenti alle esigenze della domanda locale sono modesti.

© Prof. Gaetano Macario

Strategia multinazionale

L'impresa decentra le decisioni e le attività nei diversi mercati in cui opera, adattando i prodotti ai mercati locali.

Rinuncia ai vantaggi della standardizzazione.

© Prof. Gaetano Macario

Strategia globale

L'impresa standardizza le attività senza adattamenti al mercato locale.

Il mercato locale richiede adattamenti minimi, mentre è forte la pressione per la riduzione dei costi, ottenibile attraverso la standardizzazione.

© Prof. Gaetano Macario

Strategia transnazionale

L'impresa punta a realizzare sia l'efficienza globale attraverso l'integrazione delle attività e i conseguenti vantaggi di costo, e sia la differenziazione, adattando i prodotti alla domanda locale

© Prof. Gaetano Macario

Il sistema del MARKETING MIX

© Prof. Gaetano Macario

IL MARKETING MIX PER I MERCATI ESTERI:

PRODOTTO:

NON PENSARE

DI VENDERE

GLI STESSI PRODOTTI

NEI MERCATI ESTERI

© Prof. Gaetano Macario

IL MARKETING MIX PER I MERCATI ESTERI:

PRODOTTO:

NON DARE PER SCONTATO CHE I PRODOTTI VENDUTI NEI MERCATI DOMESTICI SIA VENDUTI NEI MERCATI ESTERI

BISOGNA ADATTARE I PRODOTTI AI MERCATI

© Prof. Gaetano Macario

IL MARKETING MIX PER I MERCATI ESTERI:

PRODOTTO:

COME FARE PER CAPIRE
SE LASCIARE IL PRODOTTO

STANDARDIZZATO PER TUTTI I MERCATI
O
ADATTARE IL PRODOTTO AI MERCATI?

BISOGNA PORSI ALCUNE DOMANDE?

© Prof. Gaetano Macario

IL MARKETING MIX PER I MERCATI ESTERI:
PRODOTTO:

DOMANDE DI ANALISI PRODOTTO/MERCATO:

1) IL PRODOTTO RISPETTA LE DISPOSIZIONI LEGISLATIVE E LE NORMATIVE TECNICHE DEL MERCATO ESTERO?
2) IL CONSUMATORE STRANIERO HA LE STESSE ESIGENZE E FA LO STESSO USO DEL CONSUMATORE DOMESTICO?
3) CI SONO CARATTERISTICHE FUNZIONALI, ESTETICHE O TECNICHE NEI MATERIALI CHE POSSONO NON PIACERE AL CONSUMATORE STRANIERO?
4) LA TECNOLOGIA ADOTTATA EVENTUALMENTE DAL PRODOTTO è APPLICABILE NEL MERCATO ESTERO?

RISULTATO:

- STANDARDIZZAZIONE DEL PRODOTTO
- GAMMA AMPLIATA AI MERCATI ESTERI

© Prof. Gaetano Macario

IL MARKETING MIX
PER I MERCATI ESTERI:
PRODOTTO:

OLTRE AI CONSUMATORI
DEL MERCATO ESTERO

LE SCELTE PER IL PRODOTTO
VANNO PRESE IN RELAZIONE
ALLE STRATEGIE COMPETITIVE
NEL MERCATO ESTERO DI DESTINAZIONE

© Prof. Gaetano Macario

Le strategie competitive (o strategie di business unit)

© Prof. Gaetano Macario

Strategic Business Unit (SBU) o Area strategica di affari (ASA)

L'unità operativa che vende
un determinato insieme di prodotti o servizi
a un gruppo omogeneo di potenziali clienti
e affronta un gruppo definito di concorrenti

© Prof. Gaetano Macario

Il business dell'impresa

E' il **campo** o i campi
in cui l'impresa **intende competere:**

- Quali **gruppi di clienti** vogliamo servire?
- Quali **esigenze** vogliamo soddisfare?
- **Come** intendiamo soddisfare queste esigenze (competenze distintive)?

© Prof. Gaetano Macario

Come disaggregare le attività di un'impresa in diverse SBU

I **CRITERI** da seguire:

1. **Omogeneità dell'offerta verso il target di potenziali clienti** (se i potenziali clienti acquistano più linee di prodotto, la SBU aggregerà le diverse linee di prodotto)
2. **Fattori comuni** (se più prodotti hanno in comune produzione, distribuzione e potenziali clienti, faranno parte della stessa SBU)
3. **Dimensioni** (la SBU deve avere mercati e dimensioni sufficientemente ampie da sostenere un'organizzazione efficiente ed avere una strategia autonoma)

© Prof. Gaetano Macario

Dopo aver individuato le SBU,
quali strategie competitive
porre in essere
per ciascuna SBU?

© Prof. Gaetano Macario

I *fondamentali*
di una strategia competitiva

- Fare un'analisi per determinare FORZE e DEBOLEZZE dell'impresa e dei suoi concorrenti
- Concentrare l'attenzione sui fatti significativi del settore
- Se la posizione competitiva è chiaramente molto debole, considerare l'uscita dal settore o il disinvestimento, oppure considerare una strategia di mietitura, tenendo presente che occorre prepararsi ad uscire

© Prof. Gaetano Macario

I *fondamentali* di una strategia competitiva

- In alternativa, scegliere una strategia "captive" (vendere l'impresa o un suo ramo), tenendo presente però i rischi di avere pochi clienti
- Se si decide di competere, occorre **definire con precisione l'arena competitiva** in cui si affrontano i concorrenti

© Prof. Gaetano Macario

I *fondamentali* di una strategia competitiva

- Competere soltanto nelle arene in cui l'impresa è forte ed è in grado di superare sia i vecchi che i nuovi competitors
- Evitare di competere su troppi fronti
- Mirare a posizioni di leadership usando una strategia che integri l'opportuna combinazione di produzione a bassi costi, differenziazione di prodotto e segmentazione di mercato

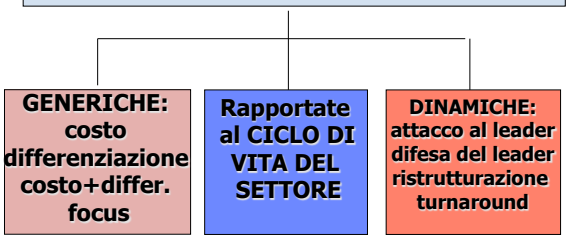
© Prof. Gaetano Macario

Come affrontare i competitors nel nostro business?

Quali vantaggi competitivi sui competitors deteniamo e quali vorremmo acquisire?

© Prof. Gaetano Macario

Le strategie competitive



© Prof. Gaetano Macario

Le strategie competitive generiche

Sono adatte a tutti i business indipendentemente dal settore

© Prof. Gaetano Macario

Le strategie competitive generiche

- Dobbiamo competere con una strategia di bassi costi oppure con una strategia di differenziazione dei prodotti/servizi rispetto ai competitors?
- Dobbiamo competere con tutti i rivali per la conquista di quote di mercato oppure dobbiamo concentrarci in una nicchia di mercato in cui possiamo soddisfare meglio una cerchia ristretta di potenziali clienti e ottenere profitti più elevati?

© Prof. Gaetano Macario

Le strategie competitive generiche

VANTAGGI COMPETITIVI

TARGET	*I clienti percepiscono UNICITA'*	*Posizione di BASSI COSTI*
INTERO SETTORE	DIFFERENZIAZIONE	COST LEADERSHIP
UN PARTICOLARE SEGMENTO	FOCUS SULLA DIFFERENZIAZIONE	FOCUS SUI COSTI

© Prof. Gaetano Macario

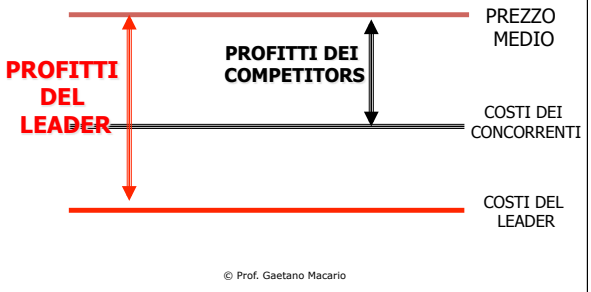
Leadership di costo

La SBU mira ad assumere una posizione con vantaggi significativi di costo nei confronti di tutti i concorrenti del settore

Per raggiungere e mantenere una posizione di cost leadership occorre capire in quali aree della catena del valore della SBU possano essere le fonti di vantaggi di costo e poi sviluppare le competenze e le capacità necessarie per eccellere in una o più di queste aree della catena del valore

© Prof. Gaetano Macario

Profitto unitario = prezzi – costi unitari



© Prof. Gaetano Macario

Il sistema del MARKETING MIX

© Prof. Gaetano Macario

DOMANDE DI ANALISI PRODOTTO/MERCATO:

- IL PRODOTTO RISPETTA LE DISPOSIZIONI LEGISLATIVE E LE NORMATIVE TECNICHE DEL MERCATO ESTERO?
- IL CONSUMATORE STRANIERO HA LE STESSE ESIGENZE E FA LO STESSO USO DEL CONSUMATORE DOMESTICO?
- CI SONO CARATTERISTICHE FUNZIONALI, ESTETICHE O TECNICHE NEI MATERIALI CHE POSSONO NON PIACERE AL CONSUMATORE STRANIERO?
- LA TECNOLOGIA ADOTTATA EVENTUALMENTE DAL PRODOTTO è APPLICABILE NEL MERCATO ESTERO?

RISULTATO:

- STANDARDIZZAZIONE DEL PRODOTTO
- GAMMA AMPLIATA AL MERCATO ESTERO

© Prof. Gaetano Macario
© Prof. Gaetano Macario

Obiettivo:

posizionarsi nel mercato

Strategie?

Il valore del Made in Italy

© Prof. Gaetano Macario

Il Valore del Made in Italy

TUTTI I DRIVER STRATEGICI RACCHIUSI IN SINTESI:

nel Fattore Chiave di Successo (FCS):

Valorizzare il Made in Italy

Ma quale significato diamo al

Made in Italy ?

© Prof. Gaetano Macario

Il Valore del Made in Italy

- CONNUBIO TRA "***BELLO E FUNZIONANTE***" ***(bello, ben fatto e utile)***
- ***CONNUBIO TRA IL "GUSTO" e lo "STILE DI VITA ITALIANO" (italian life style)***
- ***all'estero oltre al cibo italiano e al mangiare italiano***

IL DESIGN E L'ALTA MODA (per assoluto)
In quanto le aziende
del Fashion, del Lusso e del Design
rappresentano nel mondo
esempi di ECCELLENZA

© Prof. Gaetano Macario

Il Valore del Made in Italy

INSIEME DI PRODUZIONI
DAI TRATTI DISTINTIVI INCONFONDIBILI per:

- CARATTERISTICHE QUALITATIVE
- VALENZE INNOVATRICI
- ECCENTRICITA'
- PARTICOLARE ELEGANZA
- I VALORI DELLA TRADIZIONE DEL TERRITORIO ITALIANO

© Prof. Gaetano Macario

Il Valore del Made in Italy

ALL'ESTERO SI PARLA DI ITALIANITA':

ATTENZIONE!!!!!

NO ALL'**ITALIANITA' DEI PRODOTTI**
SI AL VERO Made in Italy
o ancora meglio
"Made by Italians"

Concorrenza distorsiva di prodotti "*fake italian*" o "*Italian sounding*"

© Prof. Gaetano Macario

Il Valore del Made in Italy

UNICITA' RICONOSCIBILE

FATTORE DI MAGGIORE COMPETITIVITA' NEI MERCATI ESTERI

FATTORE DI SUCCESSO PER LA VALORIZZAZIONE DEL
Made in Italy

© Prof. Gaetano Macario

Il Valore del Made in Italy

E' NECESSARIO
VALORIZZARE LE REALI
COMPETENZE DISTINTIVE CHE GENERANO
VANTAGGI COMPETITIVI CONCRETI

dall' INNOVAZIONE
all' ECCELLENZA
del prodotto e dell' organizzazione

facendo dei valori della QUALITA' associati all' immagine del territorio e del Made in Italy
il vero driver di successo

© Prof. Gaetano Macario

Le politiche di PREZZO (pricing) nell'ambito delle strategie di internazionalizzazione

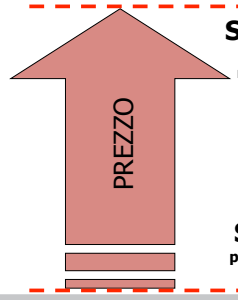
© Prof. Gaetano Macario

Alcune considerazioni preliminari…

- Il prezzo è **l'elemento più flessibile** del **MARKETING MIX**, in quanto può essere modificato più rapidamente rispetto agli altri

© Prof. Gaetano Macario

La percezione del prezzo da parte del cliente



SOGLIA MASSIMA:
prezzo proibitivo o eccessivo rispetto al valore percepito del prodotto

SOGLIA MINIMA:
prezzo troppo basso fa percepire una bassa qualità del prodotto

© Prof. Gaetano Macario

La percezione del prezzo da parte del cliente

- **Reference price (prezzi di raffronto)**: il cliente abitualmente confronta il prezzo del prodotto con altri analoghi, ma spesso non è in grado di conoscere o di ricordare esattamente il prezzo di specifiche marche (i venditori possono influenzare positivamente la percezione del cliente orientando il riferimento verso i prodotti più costosi)

© Prof. Gaetano Macario

La percezione del prezzo da parte del cliente

- **Inferenze qualità-prezzo**:
  per molti consumatori il prezzo è sinonimo di qualità (in particolar modo per i prodotti che soddisfano l'ego – MODA E DESIGN)

© Prof. Gaetano Macario

La percezione del prezzo da parte del cliente

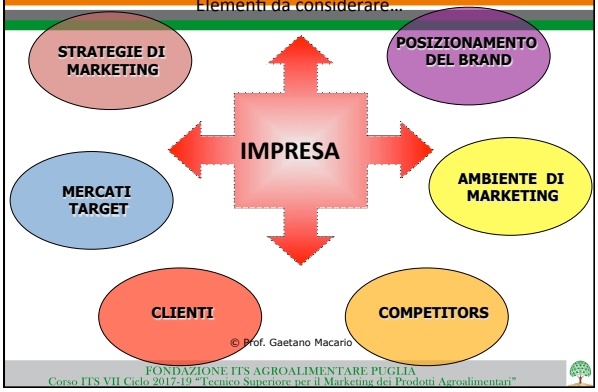
- **Prezzi indicativi:**
  i consumatori tendono a leggere i prezzi "da sinistra verso destra" piuttosto che ad arrotondarli. Un prodotto venduto a € 399 viene collocato mentalmente nella fascia di prezzo dei € 300 piuttosto che dei € 400.
  Inoltre i prezzi non arrotondati suggeriscono l'idea di essere scontati: le imprese con un posizionamento nella fascia alta dovrebbero evitare questa tattica.

© Prof. Gaetano Macario

Le *strategie di pricing* nel contesto del MARKETING STRATEGICO E OPERATIVO

© Prof. Gaetano Macario

Elementi da considerare…



© Prof. Gaetano Macario

LA LOGICA E LE FASI DI DETERMINAZIONE DEL PREZZO DI VENDITA

© Prof. Gaetano Macario

La determinazione del prezzo: le FASI

1. Individuare l'**obiettivo** della politica dei prezzi perseguito
2. Quantificare la **domanda**
3. Calcolare i **costi**
4. Analizzare i **competitors** (costi, prezzi, offerta, ecc.)
5. Scegliere uno o più tra i diversi **metodi**
6. Fissare il prezzo finale

© Prof. Gaetano Macario

La determinazione del prezzo: le FASI

1. Individuare l'**obiettivo** della politica dei prezzi perseguito
2. Quantificare la **domanda**
3. Calcolare i **costi**
4. Analizzare i **competitors** (costi, prezzi, offerta, ecc.)
5. Scegliere uno o più tra i diversi **metodi**
6. Fissare il prezzo finale

© Prof. Gaetano Macario

1. Obiettivi perseguiti con la politica di prezzo

A. Sopravvivenza
B. Massimizzazione del profitto corrente
C. Massimizzazione della quota di mercato
D. Massimizzazione della scrematura di mercato
E. Leadership nella qualità del prodotto

© Prof. Gaetano Macario

A. Obiettivo "sopravvivenza"

E' l'obiettivo a breve termine quando le imprese devono far fronte a:

- un eccesso di produzione
- una concorrenza agguerrita
- una domanda instabile

In questo caso i prezzi di vendita devono essere tali da coprire almeno i costi variabili e parte dei costi fissi

© Prof. Gaetano Macario

B. Obiettivo "massimizzazione del profitto corrente"

L'impresa stima la domanda e i costi associandoli a prezzi alternativi e

sceglie il prezzo che assicura il max profitto corrente (o il max flusso di cassa o il max ROI).

E' una strategia a breve termine che può compromettere la redditività a lungo termine

© Prof. Gaetano Macario

C. Obiettivo "massimizzazione della quota di mercato"

Si basa sulla questa logica:
prezzi bassi
= elevati volumi di vendita
= bassi costi unitari
= maggiori profitti a lungo termine
Funziona se:
la domanda è molto elastica rispetto al prezzo,
se è possibile realizzare economie di scala per ridurre i costi unitari
e se i prezzi bassi scoraggiano i competitors

© Prof. Gaetano Macario

D. Obiettivo "massimizzare la scrematura del mercato"

Consiste nell'applicazione di prezzi elevati per scremare il mercato

Funziona se:

- la domanda potenziale è elevata anche con prezzi elevati
- i costi unitari non sono troppo elevati anche con piccoli volumi
- l'elevato prezzo iniziale richiama scarsa concorrenza
- il prezzo elevato trasmette l'immagine di un prodotto qualitativamente superiore

© Prof. Gaetano Macario

E: Obiettivo "leadership nella qualità del prodotto"

La percezione dell'elevata qualità del prodotto può consentire all'impresa di praticare prezzi elevati o bassi a seconda degli scopi perseguiti

© Prof. Gaetano Macario

La determinazione del prezzo: le FASI

1. Individuare l'**obiettivo** della politica dei prezzi perseguito
2. Quantificare la **domanda**
3. Calcolare i **costi**
4. Analizzare i **competitors** (costi, prezzi, offerta, ecc.)
5. Scegliere uno o più tra i diversi **metodi**
6. Fissare il prezzo finale

© Prof. Gaetano Macario

2. Quantificare la domanda

Stimare la domanda attuale e potenziale espressa dal mercato

Capire la relazione tra prezzo e domanda (stimare la curva di domanda)

Capire in quale misura e con quale rapidità varia la domanda al variare del prezzo (stimare l'elasticità della domanda rispetto al prezzo)

© Prof. Gaetano Macario

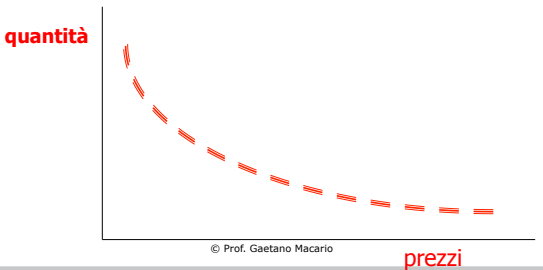
2. Quantificare la domanda

Generalmente la curva di domanda è decrescente (a prezzi più elevati corrisponde una domanda minore), tuttavia per i beni di prestigio può accadere il contrario perché il prezzo elevato è percepito come sinonimo di qualità (ed anche per la funzione di status symbol)

© Prof. Gaetano Macario

2. Quantificare la domanda

Esempio di curva di domanda



© Prof. Gaetano Macario

Alcuni fattori che rendono la domanda poco elastica rispetto al prezzo

- Identità distintiva dell'impresa e del prodotto (caratteristiche esclusive, prestigio, qualità, ecc.)
- Scarsa conoscenza di prodotti sostitutivi da parte dei clienti
- Difficoltà di valutazione di prodotti sostitutivi (caratteristiche, qualità, ecc.) da parte dei clienti
- Scarsa incidenza della spesa per l'acquisto del prodotto rispetto al reddito del cliente
- Uso congiunto del prodotto con altri precedentemente acquistati
- Urgenza nell'acquisto

© Prof. Gaetano Macario

La determinazione del prezzo: le FASI

1. Individuare l'**obiettivo** della politica dei prezzi perseguito
2. Quantificare la **domanda**
3. Calcolare i **costi**
4. Analizzare i **competitors** (costi, prezzi, offerta, ecc.)
5. Scegliere uno o più tra i diversi **metodi**
6. Fissare il prezzo finale

© Prof. Gaetano Macario

3. Calcolare i costi

- Occorre calcolare i costi per i diversi livelli di produzione
- I costi unitari e i costi medi di produzione variano molto in relazione alle quantità prodotte
- Con l'aumentare delle quantità prodotte diminuiscono i **costi unitari** e i **costi medi** per la minore incidenza dei **costi fissi** e per i benefici della **curva di esperienza** (ottimizzazione dei cicli di lavorazione, dei costi di approvvigionamento, ecc.)

© Prof. Gaetano Macario

La determinazione del prezzo: le FASI

1. Individuare l'**obiettivo** della politica dei prezzi perseguito
2. Quantificare la **domanda**
3. Calcolare i **costi**
4. Analizzare i **competitors** (costi, prezzi, offerta, ecc.)
5. Scegliere uno o più tra i diversi **metodi**
6. Fissare il prezzo finale

© Prof. Gaetano Macario

4. Analizzare i competitors

- Individuare i competitors
- Conoscerne i prezzi, i costi e il sistema d'offerta
- Analizzare punti di forza e di debolezza dei competitors e confrontarli con i nostri
- Stimare la reazione dei competitors alle nostre strategie di pricing

© Prof. Gaetano Macario

La determinazione del prezzo: le FASI

1. Individuare l'**obiettivo** della politica dei prezzi perseguito
2. Quantificare la **domanda**
3. Calcolare i **costi**
4. Analizzare i **competitors** (costi, prezzi, offerta, ecc.)
5. Scegliere uno o più tra i diversi **metodi**
6. Fissare il prezzo finale

© Prof. Gaetano Macario

I metodi per determinare i prezzi

Si basano su uno o più elementi "C"

- CUSTOMER
- COMPETITION
- COSTS

© Prof. Gaetano Macario

I prezzi limite

© Prof. Gaetano Macario

I metodi per determinare i prezzi

- Metodo del MARK UP
- Metodo del ROI obiettivo
- Metodo del VALORE PERCEPITO
- Metodo del VALORE
- Metodo del PREZZO CORRENTE
- Metodo dell'ASTA

© Prof. Gaetano Macario

IL METODO DEL MARK-UP

Prezzo di vendita

=

costo del prodotto + margine di profitto

costo del prodotto

= costi variabili + costi fissi

quantità da vendere

© Prof. Gaetano Macario

IL METODO DEL MARK-UP

- Vantaggi:
  - è il metodo più semplice
- Svantaggi:
  - non considera la domanda e la concorrenza
  - il calcolo del costo del prodotto è semplificato
  - cosa succede se le quantità effettivamente vendute sono inferiori a quelle preventivate?

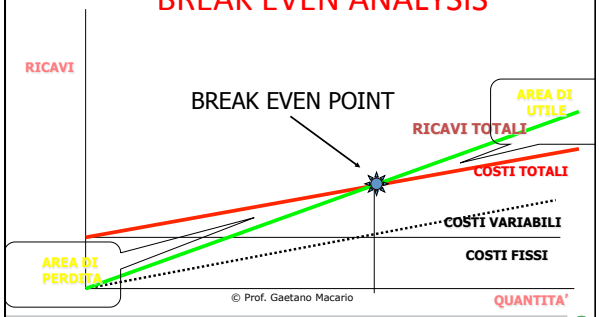
© Prof. Gaetano Macario

Cosa succede se le quantità vendute sono inferiori a quelle prevenivate?

BREAK EVEN ANALYSIS

© Prof. Gaetano Macario

BREAK EVEN ANALYSIS



© Prof. Gaetano Macario

BREAK EVEN POINT (BEP)

- Il break even point è il "punto di pareggio" in cui i ricavi di vendita totali (prezzo unitario x quantità vendute) sono pari ai costi totali (costi variabili + costi fissi)
- Oltre il BEP, l'impresa consegue utili
- Al di sotto del BEP, l'impresa subisce perdite
- Per ciascun prezzo di vendita ipotizzato, l'analisi del BEP consente di individuare la quantità minima che dovrebbe essere venduta per coprire i costi totali

$$q = \frac{\text{costi fissi}}{\text{(prezzo unitario – costo variabile)}}$$

© Prof. Gaetano Macario

Cosa succede se le quantità di vendita realizzate sono inferiori a quelle stimate?

Se sono inferiori alla quantità di equilibrio, l'impresa realizza perdite!

© Prof. Gaetano Macario

Metodo del ROI obiettivo

$$\text{Prezzo di vendita} = \text{costo unitario} + \frac{\text{ROI}}{\text{quantità da vendere}}$$

ROI (Return on Investment):
= reddito operativo/capitale investito

© Prof. Gaetano Macario

IL METODO DEL ROI OBIETTIVO

- Vantaggi:
  - è un metodo basato sui costi e sugli obiettivi di redditività più sofisticato del metodo del mark up
- Svantaggi:
- non considera adeguatamente la domanda e la concorrenza
  - cosa succede se le quantità effettivamente vendute sono inferiori a quelle preventivate?

© Prof. Gaetano Macario

Il metodo del valore percepito

Prezzo di vendita
=
valore percepito dal cliente

Valore percepito dal cliente dipende dalle diverse variabili del marketing mix

© Prof. Gaetano Macario

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

Il metodo del valore percepito

- Vantaggi
  – trae i massimi benefici dalla domanda di mercato
- Svantaggi
  - non tiene conto dei costi (il prezzo potrebbe non essere remunerativo)

© Prof. Gaetano Macario

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

Metodo del valore

Prezzo di vendita = prezzo ragionevolmente basso per un prodotto/servizio di alta qualità

Richiede un' attenta progettazione aziendale che permette di produrre a basso costo senza sacrificare la qualità, in modo da ridurre i prezzi e attirare un gran numero di clienti che siano in grado di riconoscere quella qualità, garantendo elevati volumi (es.IKEA)

© Prof. Gaetano Macario

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

Metodo del prezzo corrente

Prezzo di vendita = prezzo praticato dai competitors per prodotti simili +/- spread

© Prof. Gaetano Macario

Metodo del prezzo corrente

Vantaggi:

- semplicità
- facilità di inserirsi nel mercato

Svantaggi:

- non tiene conto dei costi (i prezzi potrebbero non essere remunerativi)
- non si utilizzano eventuali opportunità di azione sulla domanda

© Prof. Gaetano Macario

METODO DELL'ASTA

Prezzo di vendita = prezzo determinato dal mercato in un determinato momento attraverso l'asta

E' utilizzato soprattutto per vendere stock di merci, beni usati, ecc. su internet

© Prof. Gaetano Macario

DEFINIRE IL PREZZO FINALE

- Il prezzo finale dovrebbe considerare adeguatamente clienti, competitors e costi
- Il prezzo finale deve essere coerente con il sistema di marketing mix e con gli obiettivi di posizionamento competitivo
- Il prezzo finale dovrebbe tener conto delle reazioni prevedibili di competitors, distributori, clienti ed altri stakeholders

© Prof. Gaetano Macario

La dinamica competitiva dei prezzi di vendita

© Prof. Gaetano Macario

Quando modificare i prezzi

Riduzione dei prezzi per:

- smaltire sovraproduzione (se non è possibile stimolare le vendite con le altre variabili del m.mix)
- aumentare quote di mercato e ridurre i costi (limiti: percezione di bassa qualità, rischio di rappresaglie da parte dei concorrenti)

© Prof. Gaetano Macario

Quando modificare i prezzi

Aumento dei prezzi per

- aumentare i profitti (se non si temono riduzioni delle vendite)
- compensare l'aumento dei costi per l'inflazione
- scremare il mercato (eccesso di domanda rispetto all'offerta)

© Prof. Gaetano Macario

Come reagire alle politiche di pricing dei concorrenti

Riduzione di prezzo da parte di competitors:

- capirne le motivazioni (smaltire un eccesso di produzione, aumentare quote di mercato, ecc.)
- capirne la durata (provvisoria o duratura)
- prevedere la variazione delle quote di mercato e degli utili in caso di non adeguamento ai prezzi ridotti
- prevedere le reazioni degli altri competitors

© Prof. Gaetano Macario

Come reagire alle politiche di pricing dei competitors

Possibili reazioni:

- mantenere invariati i prezzi e i margini di profitto (se non si temono riduzioni di quote di mercato)
- mantenere invariati i prezzi e aggiungere valore
- ridurre i prezzi
- aumentare i prezzi e migliorare la qualità
- lanciare una nuova linea di prodotto a basso costo

© Prof. Gaetano Macario

Come reagire alle politiche di pricing dei competitors

Le variabili da considerare:

- lo stadio del ciclo di vita del prodotto
- l'importanza del prodotto nel portafoglio aziendale
- le risorse e le strategie dei competitors
- la sensibilità del mercato al prezzo e alla qualità
- l'andamento dei costi rispetto al volume di produzione
- le opportunità alternative per l'impresa

© Prof. Gaetano Macario

Le politiche di pricing nei mercati internazionali

© Prof. Gaetano Macario

Le principali problematiche

- Decisioni in merito a:

- gestione di tassi di cambio (se e come variare i prezzi in relazione alle oscillazioni dei cambi) e scelta della valuta di fatturazione (nazionale o estera)
- strumenti finanziari di copertura del rischio di cambio (vendita di valuta a termine, finanziamenti in valuta, opzioni, derivati, ecc.) di cui però occorre considerare il costo
- fronteggiare le eventuali barriere all'entrata (tariffarie e non)
- gestire l'eventuale elevata inflazione e i controlli governativi sui prezzi
- gestire l'influenza del sistema distributivo (price escalation)

© Prof. Gaetano Macario

Scegliere la valuta di fatturazione

Evento	Valuta di fatturazione nazionale	Valuta di fatturazione estera
Svalutazione	Aumento della competitività dell'offerta e probabile incremento delle vendite	Incremento degli introiti all'atto della conversione in valuta nazionale
Rivalutazione	Perdita di competitività dell'offerta e probabile calo delle vendite	Riduzione degli introiti all'atto della conversione in valuta nazionale

© Prof. Gaetano Macario

Le opzioni strategiche in caso di svalutazione della moneta nazionale

- Lasciare invariato il prezzo espresso in moneta nazionale (si riduce automaticamente il prezzo espresso in valuta estera e ne consegue un aumento di competitività sul mercato estero, con potenziale ampliamento delle quote di mercato)
- Incrementare il prezzo in valuta nazionale in modo da lasciare invariato il prezzo espresso in valuta estera (aumento della redditività e mantenimento della quota di mercato)
- Situazione intermedia (ne consegue sia un aumento della competitività che della redditività)

© Prof. Gaetano Macario

Le opzioni strategiche in caso di rivalutazione della moneta nazionale

- Lasciare invariato il prezzo espresso in moneta nazionale (aumenta automaticamente il prezzo espresso in valuta estera e ne consegue una riduzione della competitività sul mercato estero, con potenziale riduzione delle quote di mercato, salvaguardando in parte la redditività)
- Ridurre il prezzo in valuta nazionale in modo da lasciare invariato il prezzo espresso in valuta estera, assorbendo l'effetto negativo della rivalutazione (riduzione della redditività e mantenimento della quota di mercato)
- Delocalizzare l'approvvigionamento e parte della produzione nel paese estero (direttamente o con accordi di cooperazione con imprese locali)

© Prof. Gaetano Macario

Valuta nazionale debole: cosa fare

- Evidenziare la convenienza del prezzo
- Integrare la linea di prodotti con articoli più costosi
- Realizzare approvvigionamenti e produzione nel mercato interno
- Sfruttare al massimo le opportunità di esportazione nei diversi paesi
- Cercare di negoziare pagamenti per pronta cassa
- Adottare un prezzo basato sul "costo pieno" (imputare al prezzo all'estero anche quote di costi fissi sostenute sul mercato nazionale)
- Accelerare il rimpatrio degli utili e dei crediti maturati all'estero
- Minimizzare le spese sostenute in valuta estera
- Acquistare i servizi sul mercato interno (pubblicità, assicurazioni, trasporti, ecc.)
- Minimizzare i finanziamenti reperiti sul mercato interno
- Fatturare nella valuta del paese estero

© Prof. Gaetano Macario

Valuta nazionale forte: cosa fare

- Puntare sulla *non price competition*
- Migliorare la produttività e ridurre i costi
- Delocalizzare approvvigionamenti e produzione all'estero
- Esportare solo nei paesi con valuta forte
- Utilizzare sistemi di compensazione (countertrade) nei paesi a valuta debole
- Ridurre i margini di redditività e adottare prezzi basati sul "costo differenziale" (imputare al prezzo all'estero solo i costi variabili di produzione e i costi relativi al canale estero)
- Trattenere gli utili all'estero e rallentare l'incasso dei crediti maturati all'estero
- Massimizzare le spese sostenute in valuta estera
- Acquistare i servizi sul mercato estero (pubblicità, assicurazioni, trasporti, ecc.), negoziando il pagamento in valuta estera
- Reperire finanziamenti nel mercato interno
- Fatturare in valuta nazionale

© Prof. Gaetano Macario

Fronteggiare le barriere all'entrata

- Barriere all'entrata
  - Tariffarie (dazi, quote di importazione, ecc.) arginabili delocalizzando parzialmente l'attività (es. assemblaggio)
  - Non tariffarie (standard qualitativi obbligatori, ecc.) arginabili differenziando il prodotto per adeguarlo agli standard solo se obbligatori

© Prof. Gaetano Macario

Gestire l'elevata inflazione

- Occorre stimare gli aumenti progressivi dei costi sostenuti all'estero (per delocalizzazione o per servizi acquisiti all'estero, canali distributivi, ecc.)
- Occorre prevedere eventuali controlli governativi sui prezzi e sulle movimentazioni di capitali
- Occorre gestire il rischio di svalutazione della moneta del paese ad elevata inflazione

© Prof. Gaetano Macario

Gestire l'influenza del canale distributivo

- L'allungamento del canale distributivo comporta inevitabilmente una *price escalation*
- Eventuali politiche di *price discrimination* in paesi sufficientemente vicini geograficamente possono dar luogo a **importazioni parallele**

© Prof. Gaetano Macario

Il coordinamento delle politiche di pricing a livello internazionale: armonizzazione o differenziazione?

© Prof. Gaetano Macario

Prezzi differenziati nei diversi paesi

Condizioni

- è possibile sfruttare la diversa struttura dei prezzi che caratterizza i diversi mercati
- i prodotti sono percepiti come differenziati
- le barriere al commercio internazionali sono rilevanti e comportano costi di transazione tali da non consentire importazioni parallele
- i clienti non sono informati sui prezzi praticati negli altri mercati

© Prof. Gaetano Macario

Prezzi standard nei diversi paesi

Condizioni

- assenza di differenze rilevanti nelle caratteristiche della domanda tra i diversi mercati
- i prodotti sono simili e facilmente sostituibili con quelli dei concorrenti
- non ci sono barriere che ostacolino il commercio tra paesi né operazioni di importazione parallela
- i clienti sono consapevoli dell'esistenza di un prezzo globale
- l'internazionalizzazione del canale distributivo consente lo sviluppo di acquisti centralizzati

© Prof. Gaetano Macario

Approccio combinato

E' una soluzione intermedia, che si fonda su

- standardizzazione dei prezzi nei mercati che presentano maggiori affinità e tra cui è semplice realizzare l'importazione parallela
- differenziazione dei prezzi nei mercati caratterizzati da rilevanti specificità e fortemente separati a livello culturale e spaziale

© Prof. Gaetano Macario

Alcune INCOTERMS: cenni

- Ex Works (franco fabbrica): il venditore mette i prodotti a disposizione del cliente nel proprio stabilimento e il cliente sostiene tutti i costi e i rischi da quel momento in poi.
- Free Alongside Ship (FAS): il venditore trasporta i prodotti fino alla banchina e sostiene le spese e i rischi fino a quel luogo di consegna.
- Free On Board (FOB): il venditore sostiene costi e rischi fino a quando i prodotti vengono caricati a bordo (nave, aereo, autocarro, ferrovia)
- Cost-Insurance-Freight (CIF): il venditore sostiene costi di trasporto e assicurazione fino alla destinazione finale
- Delivery Duty Paid (DDP) o reso sdoganato: il venditore consegna i prodotti nel luogo specificato nel Paese importatore, dopo aver pagato tutte le spese, compresi i diritti doganali

© Prof. Gaetano Macario

STRATEGIE DI DISTRIBUZIONE E PROMOZIONE

DOPO AVER INDIVIDUATO

IL PROPRIO SEGMENTO DI CONSUMATORI E IL PROPRIO POTENZIALE POSIZIONAMENTO NEL MERCATO ESTERO

BISOGNA VALUTARE

IL CANALE DISTRIBUTIVO ADEGUATO
NEL PIENO RISPETTO
DELLA **REDDITIVITA' DELL'IMPRESA**

© Prof. Gaetano Macario

COMUNICAZIONE NEI PAESI ESTERI

Pochi punti fondamentali:

Valgono le tecniche di pianificazione e attuazione di una strategia di comunicazione nazionale,

MA ATTENZIONE AD ALCUNI *fattori critici*

a) CULTURA
b) RELIGIONE
c) SISTEMA DEI MASS MEDIA LOCALI
d) SISTEMA FIERISTICO LOCALE

© Prof. Gaetano Macario

COMUNICAZIONE NEI PAESI ESTERI

Comunicazione Verbale

- **Lingua (trappole della Traduzione)**
- **Messaggi espliciti ed impliciti**
- **Stili di comunicazione**
- **Colori e segni**

Comunicazione non Verbale

- **Modo di guardare**
- **Le mani**
- **La testa**
- **Il Saluto**

© Prof. Gaetano Macario

LA PARTECIPAZIONE ALLE FIERE INTERNAZIONALI DI SETTORE

DOMANDA:

- ✓CHI DI VOI HA MAI PARTECIPATO AD UNA FIERA INTERNAZIONALE?
- ✓QUALE?
- ✓PERCHE'?
- ✓COME SIETE ARRIVATI?
- ✓QUALI I RISULTATI?
- ✓RIPETERESTE L' ESPERIENZA?

© Prof. Gaetano Macario

LA PARTECIPAZIONE ALLE FIERE INTERNAZIONALI DI SETTORE

Viene spesso considerata il primo passo per studiare un Mercato Estero o addirittura il passo principale per esportare.

La partecipazione alle fiere internazionali di settore è sicuramente importante per studiare il settore, i competitor e i consumatori nel paese estero obiettivo

(SE SI E' ALLE ORIGINI DEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE, SENZA SUPPORTO CONSULENZIALE ICE O ESPERTI, ALLORA CONVIENE ESSERE VISITATORI)

all' inizio ***e' molto pericoloso*** avventurarsi in fiere SENZA ALCUNA ANALISI PRELIMINARE E SENZA SUPPORTO.

MAI ESPORRE IN UNA FIERA ESTERA SENZA UN MINIMO DI CONOSCENZA DEL PAESE E DI SUPPORTO CONSULENZIALE

© Prof. Gaetano Macario

COME OTTIMIZZARE LA PARTECIPAZIONE ALLE FIERE INTERNAZIONALI?

1) *LE FIERE SONO LA CONSEGUENZA DI UNA ANALISI E UNA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'AZIENDA*
2) *BISOGNA INDIVIDUARE LA FIERA DEL PAESE OBIETTIVO E PARTECIPARVI SOLO DOPO ESSERE PRONTI AD ENTRARE IN QUEL PAESE*
3) *NON POSSONO ESSERE SUBITE*
4) *NON POSSONO ESSERE UN GIRO TURISTICO*
5) *NON POSSONO ESSERE UN TENTATIVO DI AUMENTO DI FATTURATO O DI RIFERIMENTI COMMERCIALI*
6) *NON POSSONO ESSERE IL MIGLIORAMENTO DELL'IMMAGINE INTERNAZIONALE A PRIORI*

© Prof. Gaetano Macario

COME OTTIMIZZARE LA PARTECIPAZIONE ALLE FIERE INTERNAZIONALI?

Cosa possono darci le fiere?

- *CONOSCENZA IN ENTRATA (settore, competitor, clienti, canali distributivi, ecc)*
- *CONOSCENZA IN USCITA (immagine, diffusione del prodotto, ecc)*
- *Contatti*

MA LA PARTECIPAZIONE VA PROGETTATA

Visitor o Player ?

© Prof. Gaetano Macario

COME OTTIMIZZARE LA PARTECIPAZIONE ALLE FIERE INTERNAZIONALI?

La PROGETTAZIONE DELLE FIERE:

A) *Analizzare gli espositori storici e potenziali*
B) *Manifestazioni contemporanee*
C) *Analisi del numero dei visitatori negli ultimi 5 anni*
D) *Analisi di Fiere di settore concorrenti e/o concomitanti*
E) *Coerenza con gli obiettivi strategici aziendali*
F) *Analizzare i costi materiali ed immateriali dell'eventuale partecipazione (stand individuale o condiviso?)*
G) *Individuare e preparare le Risorse Umane*
H) *Pianificare la Comunicazione Coordinata Istituzionale*

© Prof. Gaetano Macario

COME OTTIMIZZARE LA PARTECIPAZIONE ALLE FIERE INTERNAZIONALI?

La FIERA è

un PUNTO D' INCONTRO TRA

CUSTOMER (clienti finali e distributori)

E

AZIENDE ESPOSITRICI/PRODUTTRICI

NOTA BENE: PRIMA DI PARTECIPARE
BISOGNA AVERE CHIARO

"CHI VOGLIAMO INCONTRARE"

© Prof. Gaetano Macario

COME OTTIMIZZARE LA PARTECIPAZIONE ALLE FIERE INTERNAZIONALI?

PREPARAZIONE ALLA FIERA

*a) **Mailing List** dei Potenziali Buyer da invitare*

*b) Individuazione di un **Omaggio***

c) Organizzazione degli spazi nello stand e della logistica delle persone e dei prodotti

*d) Predisposizione della **Comunicazione (compreso web)***

*e) **Formazione** delle Risorse Umane presenti*

© Prof. Gaetano Macario

COME OTTIMIZZARE LA PARTECIPAZIONE ALLE FIERE INTERNAZIONALI?

ATTENZIONE:

NON SEMPRE IL PERSONALE DI VENDITA
IN AZIENDA O NEL PAESE D'ORIGINE
SONO I MIGLIORI
VENDITORI NELLE FIERE

PERCHE'?

IL RAPPORTO E LA RELAZIONE DELLA FIERA E' DIVERSO
NEI TEMPI E NEI MODI

© Prof. Gaetano Macario

Focus: REGNO UNITO

Analisi Paese

Analisi PEST

- Politica
- Economia
- Socio-culturale
- Tecnologico

© Prof. Gaetano Macario

ANALISI MERCATO
- Settore d'interesse
- Distribuzione
- Competitor
- Domanda Clienti
- Aspetti Comunicazione

- ❑Aspetti Tecnico Legali
- ❑Aspetti Fiscali e Doganali
- ❑Aspetti Logistici

© Prof. Gaetano Macario

- Aspetti Tecnico Legali

Brevetti:
- ✓ Durata di 20 anni (UK e Isola di Man)
- ✓ Rinnovo annuale (gratuito i primi 4 anni) fee ogni anno successivo al 4^
- ✓ Presentazione DOSSIER "*specifications*" a IPO (Intellectual Property Office) da parte di esperti (elenco ICE Londra)
- ✓ Esame presso IPO
- ✓ Iter concluso nell'arco di due/tre anni

© Prof. Gaetano Macario

- Aspetti Tecnico Legali

MARCHI
- Richiesta all'IPO
- Senza residenza UK bisogna indicare un indirizzo in UK (Modulo TM3)
- Costo richiesta registrazione 200£st + 50 £st per classe addizionale
- IPO Verifica eventuali conflitti e iscrive nel TMJournal
- Registrazione validità indefinita, ma dopo 7 anni tassa di registrazione per i 4 anni successivi
- Possibile estenzione all'OHIM (Alicante-Spagna)

© Prof. Gaetano Macario

- Aspetti Tecnico Legali

Copyright
- A differenza di altri paesi in UK non è necessario utilizzo simbolo © seguito dal nome del detentore del diritto e l'anno.
- La concessione del diritto è automaticamente accordata all'autore di materiale letterario (ma non per nomi o titoli), opere drammatiche (inclusa danza e mimo), lavori musicali, opere artistiche, pubblicazioni, registrazioni sonore, film con inclusione di video, trasmissioni e programmi via cavo.
- In caso di opere originate al di fuori del Regno Unito il grado di protezione dell'opera è dato dalle norme del paese di origine. Il modo migliore per essere sempre tutelati, è quello di depositare il proprio lavoro presso un avvocato od una banca o di inviarsi con raccomandata (registrered delivery in UK) una copia dell'opera stessa.

© Prof. Gaetano Macario

Requisiti tecnici e standardizzazione

- Le norme e certificazioni contribuiscono a garantire l'uniformità, l'efficacia e la sicurezza dei prodotti e servizi, nonché la protezione delle persone e dell'ambiente a livello internazionale. L'adozione degli standard ISO 9000, qualità delle imprese, ed ISO 14001, tutela dell'ambiente, e' sempre piu' diffusa presso le aziende britanniche.
- L'adozione delle regole di qualita', in particolare nei settori dei beni strumentali, e' un prerequisito per potere avviare relazioni commerciali/ collaborazione con le societa' inglesi.

© Prof. Gaetano Macario

Il sistema di normazione e di certificazione può essere schematizzato in 3 livelli:

- **Livello di riferimento**: promulgare norme tecniche e garantire le attività di prova e di certificazione L'Ente incaricato della certificazione a livello nazionale è il British Standard Institute, BSI. Il BSI rilascia la certificazione anche di un proprio marchio, il Kitemark, per i prodotti in circolazione sul mercato britannico. Il Kitemark, non obbligatorio, risponde alle cratteristiche dei diversi settori installazioni elettriche (BS76710), ascensori (ISO 9386-2), abbigliamento professionale di alta visibilita' (BS EN 471).
- **Livello operativo per la qualità**: laboratori di taratura e/o di prova e gli organismi che certificano i prodotti ed i sistemi di qualità e del personale
- **Livello produttivo**: industrie e settore terziario che applicano un sistema di qualità conforme alle norme UNI EN ISO 9000 L'attività di normazione è situata al livello mondiale (ISO:Organizzazione Internazionale di Normazione), al livello europeo (CEN: Comitato Europeo di Normazione) ed al livello nazionale UNI.

© Prof. Gaetano Macario

Legislazione per gli imballaggi

La direttiva comunitaria n 94/62/EC, agli artt. 9 e 11, emendata con la direttiva 2005/20/EC, prevede che gli Stati membri della comunità si adeguino a standard comuni europei per quanto riguarda gli imballaggi.La normativa è contenuta nella "The Producer Responsability Obligations (Packaging Waste) Regulations 2007" No.871, emendata da "Environmental Protection 2008" No. 413

Etichettatura

Un'etichettatura particolare, attestante la non infiammabilità del prodotto, è richiesta per i ***mobili imbottiti e per i giocattoli*** contenenti trasformatori elettrici.

Per l'importazione di ***prodotti alimentari e piante*** sono richieste certificazioni sanitarie e fitopatologiche.La Direttiva europea 2003/89/EC, emendata dalla Direttiva 2006/142/EC rende obbligatoria l'elencazione sull'etichetta, di specifici allergeni presenti negli alimenti pre-imballati.

Infine, come già detto, particolari controlli sono effettuati su **animali e materiali di origine organica** importati dal Regno Unito a causa della emergenza fitopatologica esistente nel paese. I controlli veterinari possono anche includere periodi di sorveglianza nei porti.

© Prof. Gaetano Macario

Forme societarie d'impresa

- Imprenditore individuale: ***sole trader***;
- Società semplice: ***partnership***;
- Società a responsabilità limitata: ***limited company***;
- Società a responsabilità illimitata: ***unlimited company***;
- Ufficio di rappresentanza o filiale di una società estera: ***place of business* or *branch*;**
- Impresa in partecipazione: ***joint venture***.

© Prof. Gaetano Macario

SISTEMA DISTRIBUTIVO

- Circa il 75% dell'intero commercio al dettaglio passa attraverso la grande distribuzione organizzata.
- I principali gruppi della distribuzione per rispondere ai cambiamenti legislativi ed alle mosse dei concorrenti puntano sullo sviluppo del commercio on line (prima fiera internazionale dell'e-commerce – Londra)

© Prof. Gaetano Macario

SISTEMA DISTRIBUTIVO

- Le statistiche indicano che il mercato britannico della distribuzione all'ingrosso è composto da circa 113 mila aziende con un totale di oltre 1 milione di dipendenti. I *mercati all'ingrosso* londinesi sono rinomati soprattutto per i prodotti alimentari freschi ed in particolare per la frutta e la verdura (New Covent Garden), la carne (Smithfield) ed il pesce (Billinsgate). Fra i grossisti, operanti con la formula dei cash & carry, quelli di maggiori dimensioni sono: Bestways Group (che ha di recente acquistito Batleys Ltd) e Booker.
- I grossisti insieme ai "cash and carry", rappresentano la fonte di approvvigionamento dei piccoli commercianti, ai quali assicurano la consegna della merce direttamente ai punti di vendita.

© Prof. Gaetano Macario

SISTEMA DISTRIBUTIVO

- Le *catene di acquisto* si distinguono in specializzate e non.
- Quelle specializzate assumono particolare rilievo nei settori dell'abbigliamento e dell'alimentare.

© Prof. Gaetano Macario

SISTEMA DISTRIBUTIVO

- I processi di concentrazione della grande distribuzione e la centralizzazione degli acquisti favorisce naturalmente i fornitori di dimensioni medio-grandi, in grado di assicurare grandi volumi di produzione da fornire su tutto il territorio britannico. A conferma di tale tendenza i maggiori operatori di supermercati e grandi magazzini dispongono di uffici acquisti dislocati nei principali paesi di approvvigionamento.
- Le aziende di piccole/medie dimensioni hanno difficolta' a stabilire rapporti commerciali con i grandi gruppi. Solo sui segmenti alti della domanda le piccole e medie imprese, specializzate in prodotti di elevata qualita', riescono ad essere interessanti per i grandi gruppi.

© Prof. Gaetano Macario

SISTEMA DISTRIBUTIVO

- Spesso la grande distribuzione richiede di poter effettuare piccoli ordini per testare il mercato e passare quindi, nel caso il prodotto prescelto sia gradito dai consumatori, ad ordini più consistenti e frequenti.
- Gli stessi grandi operatori dominano le aree commerciali delle principali citta' inglesi, scozzesi e gallesi. Pur tuttavia in Gran Bretagna sono ora attive diverse iniziative volte a rivitalizzare il commercio nel centro delle città ed a bilanciare il crescere dei supermercati e centri commerciali nelle periferie.

© Prof. Gaetano Macario

SISTEMA DISTRIBUTIVO

- Il processo di concentrazione della distribuzione in Gran Bretagna ha creato delle societa' di grandi dimensioni che competono con successo sui mercati mondiali.
- L'ingresso nel mercato britannico del gigante statunitense Wal-Mart, attraverso l'acquisizione dei supermercati ASDA, ha accelerato il processo di internazionalizzazione della distribuzione inglese.
- Dati i limiti posti dall'Autorita' Garante per la Concorrenza per un'ulteriore crescita sul mercato domestico, i grandi gruppi hanno avviato investimenti importanti in Europa ed Asia. Tesco in poco piu' di un decennio si e' trasformato dal terzo operatore di supermercati britannico al terzo gruppo della GDO mondiale, con 400 ipermercati in una decina di paesi Asiatici ed Europei.
- Si è inoltre registrato l'ingresso di alcune catene straniere nel settore del discount. Tra le principali si indicano i gruppi tedeschi Aldi e Lidl e il danese Denmark Netto che operano in competizione con i maggiori supermercati del discount britannico ASDA e Morrisons

© Prof. Gaetano Macario

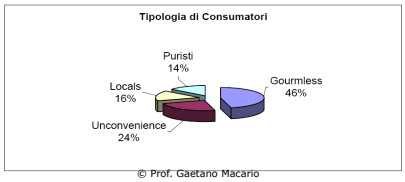
SISTEMA DISTRIBUTIVO

- le grandi catene di supermercati sono in competizione sempre piu' sui servizi (finanziari, turistici, assicurativi), dove i margini sono piu' elevati e sui prodotti *non food*: elettronica di consumo, abbigliamento, prodotti per la casa, farmaci, articoli di gioielleria, prodotti musicali, etc.
- il segmento dei *convenience store* e' la nuova frontiera di espansione dei grandi gruppi sul mercato domestico. Le acquisizioni e le aperture di piccoli supermercati permette di sfuggire ai limiti posti dall'antitrust per la concorrenza ed alle difficolta' di ottenere nuove licenze per grandi superfici commerciali

© Prof. Gaetano Macario

Uno studio divide i consumatori in quattro tipologie:

- "*Gourmless*" (46%), non attenti alla qualità di prodotti e ingredienti e non interessati alla relazione alimentazione equilibrata/salute, i cui acquisti sono spesso determinati da esigenze di praticita' e comodità e dalla necessità di un alimentazione veloce.
- "*Unconvenience*" (24%), acquistano prodotti freschi di qualità nei supermercati.
- "*Locals*" (16%), acquistano prodotti alimentari freschi e naturali, preferibilmente da piccoli punti vendita, anche in base a comodità e praticità d'acquisto.
- "*Puristi*" (14%, 2/3 dei quali donne), acquistano esclusivamente prodotti alimentari d'elevata qualità, freschi e biologici.



© Prof. Gaetano Macario

Grazie per l' attenzione……

….arrivederci e

buona internazionalizzazione a tutti.

Gaetano Macario

© Prof. Gaetano Macario

Corso ITS: "Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
UF: Marketing Internazionale – Prof. Gaetano Macario

Gaetano MACARIO
Studio **MACARIO CONSULTING**
Consulenza di Direzione Aziendale
Via Giulio Petroni, 25/5 - 70124 Bari
Tel./Fax: +39 080.5574063
Mobile: +39 3382839155
prof.gaetanomacario@gmail.com
info@macarioconsulting.it

STUDIO
MACARIO CONSULTING
CONSULENZA DI DIREZIONE AZIENDALE

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA
Corso ITS VII Ciclo 2017-19 "Tecnico Superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"