

1

**Il piano di marketing
internazionale**

1

Il piano di marketing internazionale

Il piano di marketing internazionale

di Gian Luca Gregori, docente di Marketing dell'Università Politecnica delle Marche
e Silvio Cardinali, docente di Business Marketing dell'Università Politecnica delle Marche

CONSIDERAZIONI PRELIMINARI SUI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Il mercato mondiale è stato caratterizzato negli ultimi anni da numerose modificazioni; in particolare, notevoli trasformazioni si sono verificate nella domanda, che per alcuni prodotti sta acquisendo un carattere globale, e nel sistema distributivo, che tende verso una crescente concentrazione. Inoltre, è cambiato notevolmente il sistema dell'offerta, anche a fronte dei numerosi cambiamenti politici verificatisi in vari paesi; infatti, si sono affermati nuovi imprenditori sia nei Paesi in via di sviluppo, sia nei paesi dell'Est europeo. In tal senso *risulta molto difficile individuare un modello di internazionalizzazione comune a tutte le imprese di piccola-media dimensione*, in quanto tale processo si caratterizza per un'estrema varietà. Si possono peraltro effettuare alcune osservazioni sull'economia delle PMI italiane infatti, si è verificata una rilevante crescita nel tempo della propensione ad operare sui mercati esteri, sempre più in termini di quote di fatturato esportato e, in alcuni casi, meno in termini di volumi.

Va inoltre evidenziata una evoluzione qualitativa dei modi con cui le imprese affrontano e gestiscono la loro presenza nei mercati esteri. Si riscontra che non si è sempre rilevato un processo di internazionalizzazione realizzato in sequenza secondo le classiche "fasi evolutive" da manuale (strategia indiretta, diretta, integrata, multinazionale). Invece, sono stati riscontrati interessanti processi di internazionalizzazione differenziati.

NON ESISTE UNA
ONE BEST WAY
NEI MERCATI
INTERNAZIONALI,
NE' UN PROCESSO
EVOLUTIVO
"OTTIMALE"

Abbiamo più volte verificato la presenza di imprese scarsamente internazionalizzate nell'attività di vendita, che ricorrono in prevalenza a strategie di esportazione indiretta; al contrario, sono presenti in maniera diffusa sui mercati esteri di approvvigionamento (Taiwan, Cina, Thailandia, ecc.), dove hanno iniziato ad acquisire inizialmente solo materie prime, poi semilavorati e successivamente prodotti finiti.

È stata riscontrata la presenza di PMI, talvolta terziste, che non sono internazionalizzate per quanto concerne l'attività di vendita, ma che sono ricorse al decentramento produttivo internazionale.

Infine, numerose imprese si sono orientate verso i mercati esteri adottando una strategia di esportazione diretta, utilizzando agenti e rappresentanti plurimandatari. Sono stati concessi a tali intermediari ampi margini di autonomia, tanto che essi influenzano importanti decisioni di marketing; inoltre, non si realizzano di solito visite dirette ai clienti.

Ne risulta allora che la strategia di esportazione diretta non è tale per i noti vantaggi che consente di ottenere; infatti, l'impresa è di nuovo fortemente dipendente dagli intermediari. Non può sfuggire che ciò induce a riflettere su una diversa concezione della strategia di esportazione diretta.

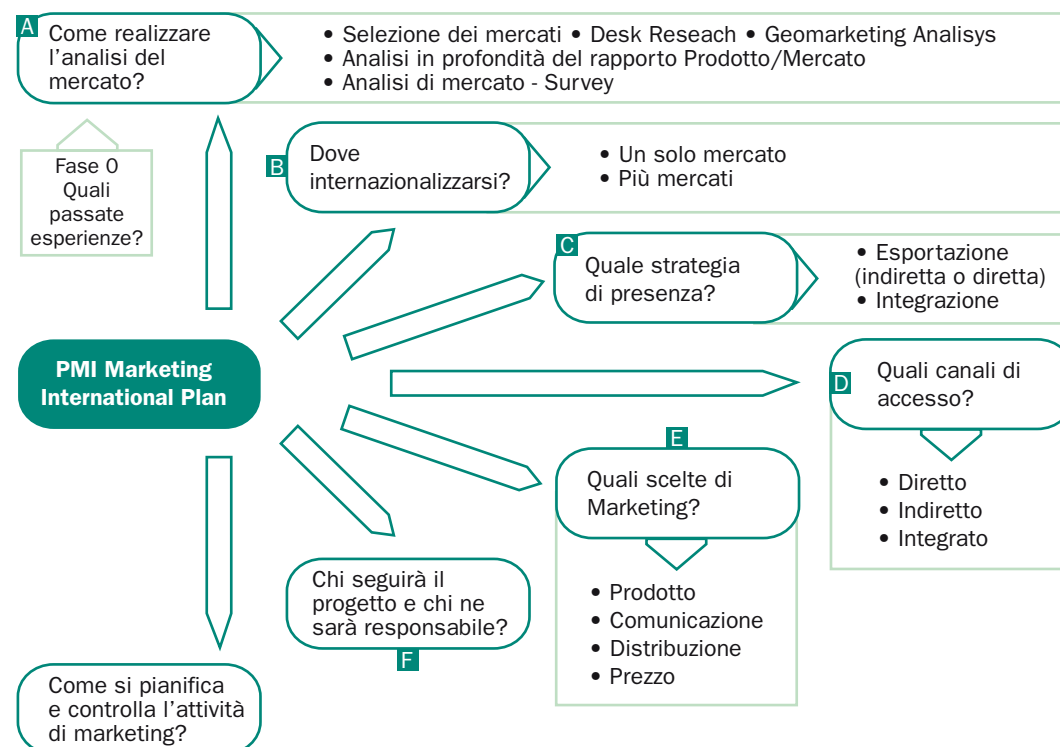
Ne risulta che *il livello di internazionalizzazione è determinato, non solo dalla "forma" di internazionalizzazione, ma anche dalle "modalità" mediante le quali tale processo si realizza.*

Nel presente contributo descriveremo alcune delle problematiche che le imprese marchigiane incontrano nell'affrontare le sfide internazionali, seguendo uno schema di lavoro che può rappresentare un utile framework; una sorta di guida sul cosa chiedersi, cosa sapere e cosa fare nella realizzazione di un percorso di presenza stabile nei mercati esteri.

Lo sviluppo del progetto seguirà lo schema di seguito presentato, focalizzando l'attenzione prima sulle problematiche d'insieme del possibile "metodo di lavoro", poi esaminando, all'interno della scelta dei canali di accesso, la gestione della rete di vendita internazionale, infine descrivendo le possibili strategie di comunicazione.

Il presente capitolo è frutto di elaborazioni derivanti da differenti autori, fra cui, *Valdani - Guenzi - Bertoli (2000), Pellicelli (2003), Stampacchia - De Chiara (2003), Foglio (2005), ICE (2005), Gregori (2006), Gregori - Cardinali (2008)* e da differenti indagini empiriche condotte negli ultimi dieci anni presso differenti mercati esteri ed in diversi settori.

Figura 1 Un possibile "metodo di lavoro"



Nel presente capitolo analizzeremo i possibili percorsi da seguire - ed i relativi strumenti - al fine di realizzare un *processo efficace di internazionalizzazione, dall'analisi del mercato, alle scelte di marketing, alla soluzione delle "problematiche organizzative"*. Viene di seguito sviluppato un percorso, che le imprese possono seguire nel processo di presenza stabile nei mercati esteri; in particolare, i differenti step vengono esaminati con la logica di individuare momenti di riflessione e generare "domande" nelle fasi di questo processo. Verranno nello specifico proposti differenti schemi relativi a:

- le strategie di presenza all'estero,
- la scelta dei canali di accesso,
- il processo di "adattamento" del prodotto,
- la definizione del pricing internazionale,
- l'analisi degli aspetti organizzativi mediante la valutazione delle risorse interne.

Va poi osservato che, oltre a questi aspetti, le attività e le azioni definite nel piano di marketing devono trovare terreno fertile anche all'interno dell'organizzazione. Seguire un piano di marketing implica avere a disposizione un'organizzazione in termini di risorse umane, strumenti e strutture atte allo svolgimento degli obiettivi prefissati.

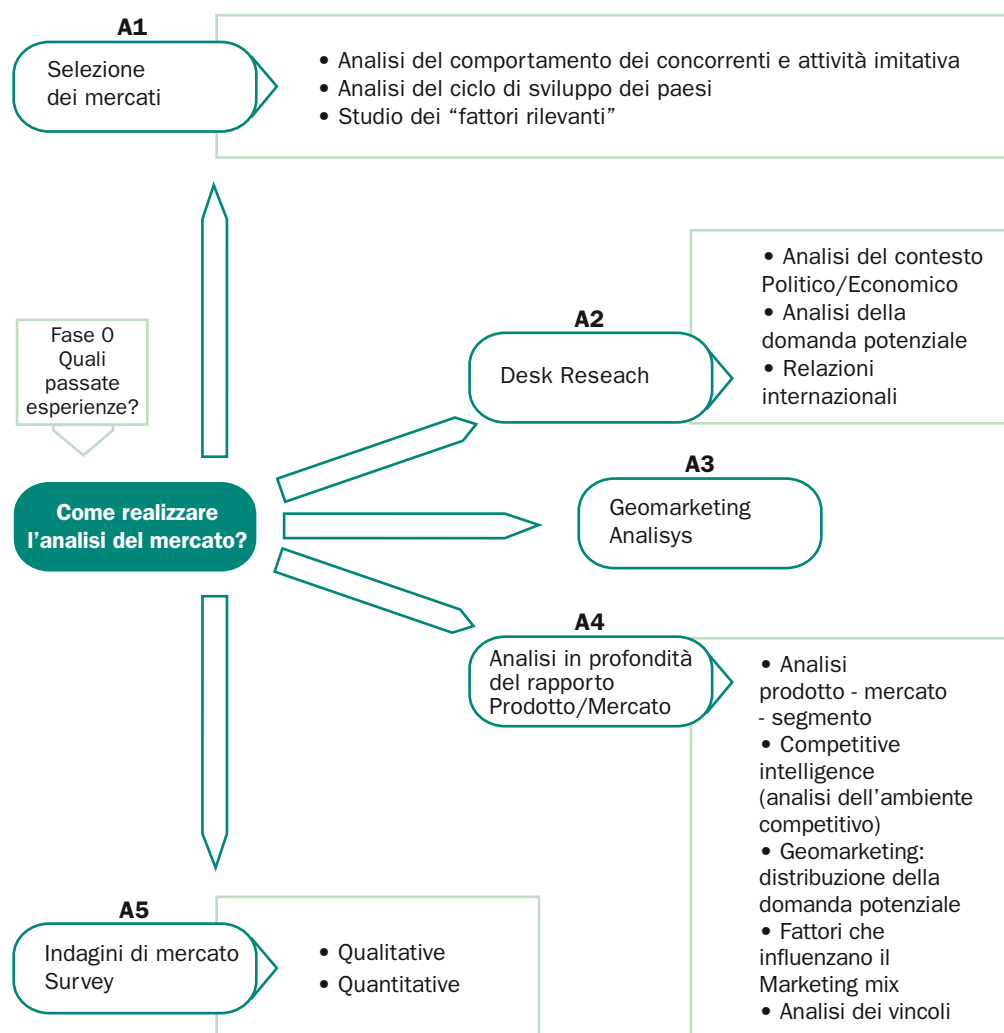
Nell'ultima fase del piano di marketing internazionale si procede alla formulazione del budget, ossia uno strumento operativo volto al controllo antecedente, concomitante e susseguente dei risultati che l'impresa raggiunge.

A

Come si realizza l'analisi del mercato estero

Il focus di questa sezione è dedicato alle modalità ed alle differenti metodologie con cui è possibile procedere ad effettuare la scelta del mercato; seguendo lo schema seguente, si procederà a descrivere le principali tecniche mediante le quali realizzare l'acquisizione di informazioni valide a supportare il processo decisionale.

Figura 2 L'analisi e la scelta di mercato



A1

Selezione dei mercati: ridurre il numero dei paesi che possono rappresentare reale opportunità, al fine di concentrarvi l'attenzione delle successive fasi dell'analisi.

ATTIVITÀ

Raccolta delle conoscenze accumulate da passate esperienze (positive o negative). Risulta di particolare valore recuperare anche mediante un data base tutte le relazioni che sono state attivate.

PLUS E MINUS

È importante formalizzare le esperienze ed attivare un processo di "circolazione" delle conoscenze sociali all'interno dell'organizzazione per preparare l'impresa ad "essere internazionale".

Analisi del comportamento dei concorrenti ed attività imitativa.

Tale approccio non è fondato su basi scientifiche, ma rappresenta sicuramente uno dei metodi maggiormente utilizzati; consiste nell'analisi del comportamento dei concorrenti più simili/vicini, al fine di sviluppare dei percorsi di crescita mediante imitazione. In alcuni casi è stato verificato che la richiesta di informazione sui competitor è realizzata mediante l'accordo con i trasportatori che realizzano consegne anche alle imprese concorrenti.

Nella scelta dei concorrenti è rilevante fare attenzione alle diversità fra imprese ed, in particolare, al differenziale in termini di risorse intangibili disponibili:

- conoscenze di mercato,
- relazioni.

Analisi del ciclo di sviluppo dei paesi.

Può essere utile conoscere il livello di sviluppo del paese a fronte di un certa omogenea evoluzione. I principali stadi di sviluppo sono i seguenti:

- stadio pre-industriale con basso potenziale di sviluppo (industria rappresenta una quota contenuta del PIL, agricoltura predominante);
- stadio pre-industriale con buon potenziale di sviluppo;
- in via di sviluppo con risorse naturali e con alcuni settori industriali già competitivi;
- in via di sviluppo senza una consistente presenza di risorse naturali, ma con alcuni settori industriali già in parte sviluppati;
- in via di sviluppo con risorse naturali disponibili ma scarsa industrializzazione;
- in fase di rapida industrializzazione;
- industriale avanzato di piccole dimensioni;
- industriale avanzato di grandi dimensioni.

Utile a definire una dimensione complessiva del mercato, ma fornisce poche informazioni specifiche.

Studio dei fattori rilevanti.

Consiste nel considerare solo alcuni fattori, per ognuno dei paesi target, che l'azienda considera rilevanti e/o indispensabili (come, ad esempio, la presenza di un certo tipo di industria, un certo livello di reddito pro-capite, di certi canali distributivi).

Una volta individuati e misurati i "fattori rilevanti" l'azienda sceglie di concentrarsi solo sui paesi che soddisfano questi requisiti.

Fonte: Pellicelli (2003)

A2

Desk research: è un'analisi di mercato "a tavolino", che risponde all'esigenza di acquisire informazioni di carattere generale sull'argomento di interesse. Precede, in ordine logico e temporale, altre metodologie d'indagine a cui fornisce una base informativa indispensabile e comunque suscettibile di ulteriori approfondimenti.

ATTIVITÀ <i>Analisi del contesto politico ed economico</i> dalle principali fonti statistiche internazionali.	PLUS E MINUS Ha costi ed a volte tempi più ridotti ed, inoltre, permette una visione globale delle tematiche trattate. I limiti: - non fornisce dati specifici sul fenomeno: ambito territoriale o sub settore; - particolarmente utile è poter disporre di differenti fonti per un controllo di coerenza fra le stesse.
<i>Analisi della domanda potenziale</i> per conoscere la numerosità/potenzialità dei clienti esteri, ma anche la loro localizzazione.	È in molti casi l'elemento più rilevante nell'analisi desk; perché permette di fornire un "reale" peso al mercato che si sta analizzando. Risulta importante considerare questi valori anche in termini relativi: mettendoli in rapporto con il numero di concorrenti ed esaminando gli aspetti qualitativi.
<i>Analisi del grado di apertura del paese estero:</i> studio della bilancia commerciale e dell'import-export.	Utile a definire una dimensione complessiva del mercato ma fornisce poche informazioni specifiche.

POSSIBILI FONTI INFORMATIVE

ec.europa.eu/eurostat
www.odci.gov/cia
www.imf.org
www.oecd.org
www.worldbank.org
www.ice.it (sono disponibili molte analisi fra cui Schede-paese o focus su specifici settori, anche scaricabili gratuitamente)

RICERCA DI IMPRESE IN DATA BASE INTERNAZIONALI

www.kompass.com
www2.thomasregister.com
www.europages.com
www.hoovers.com

Fonte: elaborazione su differenti autori

A3

Geomarketing Analysis: permette di avere informazioni sui mercati esteri e sulle potenzialità di sviluppo mediante l'utilizzo di specifici software e data base informativi.

Modalità di funzionamento ed applicazioni

Il Geomarketing è una tecnica di analisi che permette di trattare informazioni di marketing riferendole alla loro localizzazione sul territorio.

Il "Dove" caratterizza le analisi di Geomarketing e può assumere molti significati, differenti a seconda dei decisori:

- dove risiedono i nostri clienti?
- dove si recano per gli acquisti?
- dove sono localizzati i nostri concorrenti?
- come si configurano i giri visite dei nostri venditori?
- dove si trovano sportelli bancari, uffici pubblici?

Il software di geomarketing memorizza le informazioni geografiche attraverso strati separati rappresentati sullo schermo geometricamente da punti linee o aree.

I vari strati possono rappresentare:

- strade - costruzioni - ferrovie - struttura geomorfologica, ecc.

Ad ogni elemento geografico corrisponde un attributo o elemento descrittivo che indica cosa rappresenta l'elemento spaziale e la sua esatta posizione geografica espressa in coordinate.

Alcune applicazioni possibili per le piccole e medie imprese possono consistere nella:

- georeferenziazione e visualizzazione di clienti e competitor;
- analisi socio demografica della popolazione;
- analisi dati di vendite per macro e micro dato territoriale;
- competitive intelligence (analisi dell'ambiente competitivo);
- analisi potenzialità di micro mercato: costruzione di indici di penetrazione territoriale.

A4

Analisi in profondità del rapporto prodotto/mercato**ATTIVITÀ**

Analisi del prodotto/mercato/segmento.

Con questa fase si cerca di realizzare una combinazione fra caratteristiche del prodotto e la scelta del mercato (ma anche del segmento). In sostanza si tenderà a rispondere alle seguenti domande mediante analisi "informali" rivolte a clienti, distributori, altre imprese presenti in quel paese, esperti, ecc.: a cosa serve il nostro prodotto in quel mercato? Chi lo compera e perché? Dove si realizzano solitamente gli acquisti? Quali fattori che influenzano le vendite e la redditività?

Analisi della concorrenza.

In questa fase le domande da porsi sono: chi e quanti sono i principali concorrenti? Quale è la loro struttura dei costi, il loro comportamento strategico, il loro punti di forza e di debolezza?

Tale analisi può essere realizzata mediando "indagini informali" preparando delle schede di confronto per tutti o i principali concorrenti nei quali inserire i dati rilevanti e permettere un confronto sul comportamento strategico.

Distribuzione della domanda potenziale.

In questa fase dell'analisi si cercherà, anche mediante l'ausilio di programmi di geomarketing, di localizzare le zone a maggiore presenza di clienti (come, ad esempio, zone distrettuali per le imprese b2b o ad elevata densità abitativa per le imprese consumer).

A5

Indagini di mercato internazionali (Survey): attività, svolta su basi scientifiche è tesa alla raccolta, registrazione e analisi di dati e informazioni a supporto delle decisioni.

Tipologie di indagini e metodologie

Una ricerca di mercato:

- si **realizza solo quando è necessaria** per supportare una decisione aziendale;
- è un investimento quindi **deve essere sfruttato** al meglio per orientare la decisione, **sia che il risultato sia positivo o negativo** rispetto a ipotesi formulate in assenza di informazioni;
- se, dopo essere stata eseguita, la ricerca non viene utilizzata diventa un costo puro; **se utilizzata correttamente è un investimento;**
- **la condivisione.** Il corretto utilizzo di una ricerca di mercato prevede anche che i risultati ottenuti vengano divulgati a tutti gli organi coinvolti nel processo decisionale che l'ha generata
- implica generalmente il coinvolgimento di un **istituto di ricerche** esterno all'azienda/ente interessato, se invece l'azienda/ente dispone di risorse proprie, può essere eseguita in modo autonomo.

Indagini Qualitative:

quando occorre esplorare approfonditamente il settore oggetto di studio, senza assegnare alle evidenze ottenute un valore esaustivo.

A cosa possono servire:

- individuazione degli **stili comportamentali**, le opinioni, le credenze, gli atteggiamenti, le motivazioni relative al tema oggetto di studio;
- identificazione degli aspetti critici della **qualità di un prodotto/servizio**;
- raccolta di informazioni su **argomenti delicati**, difficili da affrontare in modo razionale e non trattabili con un questionario quantitativo.

Il colloquio individuale

Si realizza attraverso **un'intervista in profondità**, rivolta personalmente a una sola persona in target oppure a una coppia di persone.

L'intervista è **gestita dallo psicologo/intervistatore** sulla base di una traccia di argomenti, preventivamente definita e discussa con il direttore della ricerca e la committenza.

Il compito dello psicologo consiste nel **guidare con molta discrezione l'intervistato e farlo rientrare se fuori tema**, negli obiettivi assegnati alla ricerca e negli argomenti definiti nella traccia.

Il focus group

È normalmente realizzato con una riunione di **8-10 persone in target** guidate da un **moderatore**.

Si sviluppa una traccia predefinita anche se non in sequenza rigida.

Il colloquio di gruppo produce una maggior ricchezza di informazioni basandosi su quella che viene definita la "dinamica di gruppo".

Per una buona riuscita le persone del gruppo devono avere:

- reciproco **rispetto**;
 - volontà di costruire un set di informazioni, **rimanendo acritici** nei confronti di partecipanti che sono meno attenti;
 - capacità e volontà di accettare le **osservazioni come spunto di approfondimento** all'oggetto di studio.
- La durata del focus group è di circa **2 ore**.

Indagini Quantitative:

quando in funzione della disponibilità di un'ampia piattaforma informativa si vogliono quantificare e mettere in ordine di importanza le aree di ricerca, per creare un supporto per poter prendere una decisione.

Le ricerche quantitative hanno lo scopo di **fornire informazioni ancorate a una base numerica predefinita in funzione del livello di errore statistico**.

Due sono gli **aspetti fondamentali** per la riuscita della ricerca:

- la corretta definizione del target e del **campione** di riferimento;
 - la corretta definizione del **questionario** che sarà utilizzato per l'esecuzione delle interviste.
- Se una di queste due variabili è errata, i risultati che si otterranno dalla ricerca saranno inservibili.

Dopo l'identificazione del target occorre scegliere il modo con cui interpellare il campione.

Si dovrebbero tenere in considerazione:

- o il costo, in termini di ottimizzazione dell'investimento in funzione del tema oggetto di studio;
- o il tempo di risposta per l'ottenimento dei dati;
- o il controllo del campione, quindi la capacità di raggiungere il target designato e di raccogliere le informazioni necessarie.

Il contatto diretto (mediante intervista personale) rappresenta un metodo particolarmente efficace ed è un indubbio vantaggio anche in termini di attivazione di relazioni di natura commerciale; ha, tuttavia, elevati costi in ambito internazionale.

Altre tipologie di incontri come fiere o workshop possono essere utilizzate per raggiungere questi scopi informativi.

Tipologia	Tempi	Questionario	Costi
Telefonica	Brevi	Breve e diretto	Medio bassi
Personale	Lunghi	Ampio	Elevati
Autoredate (anche via mail)	Medi	Semplice	Bassi

**B • In quanti mercati vogliamo essere presenti: uno o più mercati?
Variabili che influenzano la scelta**

Fattori Prodotto/mercato	Si opta per la diversificazione se:	Si opta per la concentrazione se:
Ritmo di crescita del mercato	Basso	Alto
Stabilità del mercato	Bassa	Alta
Tempo di imitazione del prodotto	Breve	Lungo
Necessità di adattare la comunicazione	Bassa	Alta
Necessità di adattare il prodotto	Bassa	Alta
Economie di scala nella distribuzione	Basse	Alte
Vincoli	Bassi	Alti
Rapporto fra margini e rischi	Bassi	Alti
Esperienza precedente	Alta	Bassa

Fonte: Elaborazione su Pellicelli (2003) ed altri autori

C • Scegliere la strategia di presenza: esportazione diretta o indiretta - accordi di produzione - licensing e franchising - alleanze strategiche

SCELTE POSSIBILI	PLUS E MINUS
Esportazione indiretta: è una modalità di vendita all'estero tramite un intermediario, che si assume i rischi ed i costi dell'esportazione ed, in alcuni casi, appongono il loro marchio al prodotto.	Bassi costi ed elevata flessibilità, ma una quasi totale assenza di contatto con il mercato (limitazione delle differenti leve di marketing).
Esportazione diretta: l'azienda ha contatti diretti con clienti esteri o con distributori del paese di destinazione dei prodotti; ampiamente diffusa è la modalità di vendita mediante agenti.	Maggiori informazioni di mercato e controllo di canale; è necessario un maggiore impegno e la necessità di una "nuova" organizzazione di marketing.
Accordi di produzione all'estero: i prodotti vengono realizzati in aziende locali con le quali si stipulano accordi contrattuali.	Modesti investimenti, metodo flessibile, economico (riduce i costi di trasporto), tuttavia è spesso difficile trovare un partner e controllare il livello di qualità delle produzioni.
Licensing/Franchising: l'impresa licenziante concede ad un'altra impresa (licenziataria) il diritto di distribuire un determinato prodotto in un certo mercato seguendo una certa modalità di vendita e con un determinato marchio (franchising).	Può rappresentare una modalità di ingresso nei mercati esteri poco rischiosa e con limitati costi; peraltro sfrutta le capacità imprenditoriali, se già presenti nei mercati.

1

Il piano di marketing internazionale

Alleanze strategiche: possono essere di tipo equity o non equity ed hanno generalmente lo scopo di ridurre il rischio ed i costi per il singolo operatore, permettendo un più agevole approccio ai mercati esteri. È sempre necessario che i differenti attori si conoscano approfonditamente e che realizzino uno *strutturato progetto di costruzione dell'alleanza*.

Possono assumere differenti "forme": **il problema non è crearle, ma gestirle!**

Fonte: Pellicelli (2003) ed altri autori

D • Scegliere i canali di accesso: indiretto - diretto - integrato

SCELTE POSSIBILI	PLUS E MINUS
I canali di entrata (le modalità con cui si vende all'estero) possono essere classificate in tre principali tipologie. Canale indiretto: l'impresa industriale si affida ad un terzo nella scelta della modalità di distribuzione e della presenza sul territorio straniero, nonché di espletare le formalità valutarie e doganali. I principali canali indiretti sono: - grandi compratori, - importatori/distributori, - trading company, - consorzi export.	Limiti: assenza di controllo di mercato e di relazioni con i clienti finali anche per le informazioni di feedback (customer satisfaction, suggerimenti sulle modifiche del prodotto). I distributori hanno spesso un approccio di breve periodo. Vantaggi: bassi costi e non ha bisogno di un elevato livello di conoscenza dei mercati.
Canale diretto: l'impresa produttrice entra in contatto con la struttura distributiva del mercato estero. I principali interlocutori sono: - personale di vendita del produttore, - agenti mono o plurimandatario, - unità operativa all'estero, - cliente finale.	Vantaggi: molto variabili in relazione alle scelte di "a chi vendere", ma in generale permette un maggiore potere di controllo sulle scelte di marketing internazionale. Limiti: maggiore rigidità e costi.
Canale integrato: l'impresa produttrice prende accordi per la congiunta distribuzione dei suoi prodotti con altri operatori che realizzano l'importazione e/o la distribuzione, ne sono un esempio il: - piggyback, - franchising, - consorzi fra imprese, - le joint venture e gli altri accordi equity.	Può in vari casi combinare i vantaggi ed i limiti delle due precedenti modalità.

Fonte: Pellicelli (2003) ed altri autori

Uno schema di sintesi

Tipo di canale	Costi e rischi	Informazioni di mercato raccolte	Controllo sul mercato
Indiretto	Bassi	Poche	Basso
Diretto	Alti	Molte	Alto
Integrato	Medio Bassi	Molte	Alto

1

Il piano di marketing internazionale

E 1

Come "adattare" l'offerta

Alcune scelte di politica di prodotto

Adattamento prodotto

Modifiche tecniche: per fare fronte alle differenti aspettative di qualità e servizio dei potenziali acquirenti.

Packaging: per ottenere un imballaggio in grado di coniugare le esigenze di protezione, richieste da modalità e tempi di trasporto differenti, e di adeguamento dell'immagine del prodotto con la necessità di contenere i costi.

Norme legislative relative a confezione, marchi ed etichetta.

Libretti di istruzioni e di assistenza tecnica.

Cataloghi (traduzioni, nuove foto).

Componente di Servizio

Servizi prevendita: analisi delle esigenze, studio delle soluzioni tecniche, progettazione, predisposizione di forme di finanziamento.

Servizi durante la vendita: installazione del prodotto, addestramento degli utilizzatori, consulenza tecnica.

Servizi postvendita: assistenza tecnica, fornitura di ricambi, garanzie, manutenzione, ecc.

Servizi di Trasporto: mezzi più idonei in relazione alla natura del prodotto e relativi costi da sostenere.

Altri aspetti burocratico amministrativi

Condizioni di pagamento da pattuire con gli operatori interessati (clienti, fornitori, altri interlocutori)

Disposizioni valutarie dei singoli Paesi. Andamento dei tassi di cambio.

Legislazione vigente anche relative a dazi e dogane eventuali misure restrittive e documentazione richiesta.

Legislazione societaria e del lavoro e normativa contrattuale, fiscale e di Certificazione dei prodotti (origine, qualità, ecc.).

Eventuali fonti di finanziamento disponibili.

E 2

Come scegliere il prezzo

Una modalità di definizione del prezzo

Le imprese presenti sui mercati internazionali, possono considerare numerose variabili nella scelta di prezzo, si rilevano:

- fattori interni (costi logistici, costi di adattamento di prodotto, costi bancari, ecc);

- fattori esterni all'impresa (tasso di cambio, inflazione, barriere tariffarie, ecc).

Il costo è sicuramente il parametro più utilizzato per la determinazione del prezzo e può essere un adeguato punto di partenza per le decisioni di pricing. In tal senso, è utile individuare differenti livelli di prezzo (definiti prezzi interni) che possiamo classificare nelle seguenti categorie:

1

Il piano di marketing internazionale

- *Prezzo base (o prezzo minimo): è il prezzo che permette il recupero dei soli costi variabili di prodotto ($P. base = costi\ variabili\ unitari\ CVU$).*

- *Prezzo tecnico: corrispondente al punto di equilibrio ovvero il prezzo che permette un recupero totale dei costi variabili e di quelli fissi ($P. tecnico = CVU + costi\ fissi / QA$; dove QA rappresenta la quantità attesa di vendite del prodotto).*

- *Prezzo target: permette oltre alla copertura dei costi (fissi e variabili) anche di una parte di marginalità ($P. target = P. tecnico + r * K / QA$; dove r rappresenta la redditività attesa e K il capitale investito).*

Più frequentemente il prezzo target è calcolato incrementando il prezzo tecnico con un margine fisso ($P. target = P. tecnico / 1 - margine\ atteso$) o prevedendo una percentuale di "ricarico" (spesso stimata sull'esperienza aziendale); la semplicità di calcolo ha permesso un'ampia diffusione di questa metodologia nella prassi aziendale di molte PMI, anche a fronte degli evidenti limiti (il margine obiettivo è raggiunto solo in caso di stime corrette della domanda - Lambin, 2008).

Esempio di determinazione dei "prezzi interni" sulla base dei costi

Dati di Input:

Capacità produttiva massima: 150.000 unità

Totale capitale investito (K): 20.000.000 €

Tasso di redditività atteso (r): 12%

Costi variabili unitari di prodotto (CVU): 95 €

Costi Fissi (CF): 7.000.000 €/anno

Vendite Attese (QA): 100.000 unità

Prezzo minimo = $CVU = 95\ €$

Prezzo tecnico = $CVU + CF/QA = 95 + 7.000.000/100.000 = 165\ €$

*Prezzo target = $CVU + CF/QA + (r * K) / QA = 95 + 7.000.000/100.000 + (0,12 * 20.000.000) / 100.000 = 189\ €$*

Un ulteriore strumento utile al fine di supportare le scelte inerenti al prezzo è il modello del punto di pareggio (break even analysis) che ci permette di stimare, conosciuta la struttura dei costi ed il prezzo di vendita, il volume di produzione (e vendite) di pareggio.

Nello specifico il modello si sviluppa mediante l'applicazione della seguente formula:

Ricavi totali (RT) = Costi totali (CT)

Con $RT = px$; prezzo (p) per quantità di vendite attese (x)

e $CT = ax + k$; costo variabile unitario (a) per quantità di vendite attese (x) sommate ai costi fissi.

Sviluppando la formula descritta ($px = ax + k$) isolando le quantità come variabile incognita è possibile ottenerle la seguente formula:

$$x = k / (p - a)$$

Tale formula, utile al calcolo del volume di pareggio (dato il prezzo p), è il risultato del rapporto fra i costi fissi ed il margine di contribuzione ($p - a$; prezzo meno costi variabili unitari). Dalla relazione descritta nel grafico si evince che all'aumentare delle quantità vendute il margine di contribuzione va a "coprire" prima i costi fissi e poi determina l'entità dell'utile. Ad ogni livello di prezzo avremo un differente margine di contribuzione e di conseguenza un differente volume di pareggio.

L'analisi del punto di pareggio (break even point) permette di effettuare simulazioni relative alla relazione fra prezzo e volumi che possono risultare particolarmente utili; non può sfuggire tuttavia che a questo modello sono state mosse differenti critiche dovute al fatto di considerare imprese "monoprodotto" e pertanto con una sola funzione di costo e di ricavo. È possibile ovviare a questa problematica adottando il concetto di margine di contribuzione percentuale che si ottiene moltiplicando la formula precedente con il prezzo di vendita:

px rappresenta il fatturato totale e $(p-a)/p$ il margine di contribuzione percentuale. Tale espressione risulta utile poiché permette di effettuare simulazioni in presenza di imprese con più prodotti, i quali contribuiscono in misura differente alla copertura dei costi fissi ed alla generazione degli utili.

È possibile utilizzare il metodo del punto di pareggio anche in presenza di impresa multiprodotto: il caso presentato è quello di un'azienda che produce tre differenti linee di prodotto caratterizzate da prezzi, volumi e costi variabili unitari differenti. Come si evince dall'ipotesi di base (vedi tabella seguente) è possibile calcolare il volume di pareggio ricorrendo alla formula del margine di contribuzione percentuale medio dell'impresa (MCM%). Tale valore scaturisce dalla moltiplicazione dei margini di contribuzione percentuali dei singoli prodotti (MC%) per il volume di fatturato percentuale per ogni prodotto rispetto al fatturato complessivo. Si ottiene la distribuzione ponderata dei margini di contribuzione; la somma di questi tre valori restituisce il margine di contribuzione medio dell'impresa ($26\% + 17,3\% + 14\% = 57,3\%$ nell'ipotesi di base) dato un livello dei prezzi ed una distribuzione del fatturato per prodotto. Con la nota formula è poi possibile calcolare il fatturato di pareggio (€ 873.362,45 nell'ipotesi di base).

Nelle due simulazioni seguenti si evidenzia, invece, un differente impatto sul volume di pareggio dovuto a:

- variazione del mix di prodotto venduti (ipotesi 1)
- variazione del prezzo di vendita (ipotesi 2).

Sempre adottando la stessa modalità è possibile anche effettuare simulazioni sull'equilibrio prezzo/quantità considerando:

- un **risultato obiettivo in valore assoluto** (aggiungendolo ai costi fissi) al posto del valore di pareggio;
- un **risultato obiettivo percentuale** (sul fatturato) sottraendolo dal margine di contribuzione la percentuale individuata.

IPOTESI di base					
Legenda	Elementi	Prodotto A	Prodotto B	Prodotto C	100,0%
p	Prezzo di vendita	€ 50,00	€ 40,00	€ 30,00	
a	Costo variabile unitario	€ 50,00	€ 17,00	€ 9,00	
p-a	Margine di contribuzione	€ 50,00	€ 23,00	€ 21,00	
MC%=(p-a)/p	Margine di contribuzione percentuale	52,0%	57,5%	70,0%	
	Distribuzione % del fatturato per prodotto	50,0%	30,0%	20,0%	
MC%*Disr. Fatt.	Distribuzione % del margine di contribuzione	26,0%	17,3%	14,0%	
MCM%					57,3%
k	Costi fissi				€ 500.000,00
k/MCM%	Fatturato di pareggio				€ 873.362,45
IPOTESI 1: variazione del mix di fatturato					
Legenda	Elementi	Prodotto A	Prodotto B	Prodotto C	100,0%
p	Prezzo di vendita	€ 50,00	€ 40,00	€ 30,00	
a	Costo variabile unitario	€ 24,00	€ 17,00	€ 9,00	
p-a	Margine di contribuzione	€ 26,00	€ 23,00	€ 21,00	
MC%=(p-a)/p	Margine di contribuzione percentuale	52,0%	57,5%	70,0%	
	Distribuzione % del fatturato per prodotto	20,0%	20,0%	60,0%	
MC%*Disr. Fatt.	Distribuzione % del margine di contribuzione	10,4%	11,5%	42,0%	
MCM%					63,9%
k	Costi fissi				€ 500.000,00
k/MCM%	Fatturato di pareggio				€ 782.472,61
IPOTESI 2: variazione dei prezzi					
Legenda	Elementi	Prodotto A	Prodotto B	Prodotto C	100,0%
p	Prezzo di vendita	€ 55,00	€ 42,00	€ 31,00	
a	Costo variabile unitario	€ 24,00	€ 17,00	€ 9,00	
p-a	Margine di contribuzione	€ 31,00	€ 25,00	€ 22,00	
MC%=(p-a)/p	Margine di contribuzione percentuale	56,4%	59,5%	71,0%	
	Distribuzione % del fatturato per prodotto	50,0%	30,0%	20,0%	
MC%*Disr. Fatt.	Distribuzione % del margine di contribuzione	28,2%	17,9%	14,2%	
MCM%					60,2%
k	Costi fissi				€ 500.000,00
k/MCM%	Fatturato di pareggio				€ 830.116,50

F

Chi farà? La gestione della problematica organizzativa.*Il punto di partenza è analizzare le risorse interne***Alcune scelte***Valutare le risorse e le competenze interne**Uno degli aspetti che determinerà il successo del piano di marketing è relativo alla coerenza organizzativa; risulta pertanto opportuno valutare le risorse disponibili, prevedere eventuali ampliamenti delle risorse e allocare le responsabilità. È pertanto necessario valutare il grado di preparazione dell'azienda stessa al commercio internazionale esaminando differenti aspetti:*

- il capitale umano,
- le conoscenze di marketing,
- le risorse economico finanziarie (su tali argomenti si veda ICE, 2005).

Analisi del capitale umano*Oltre all'impegno ed alla "convinzione", è importante che l'impresa possa contare su risorse dotate delle competenze tecniche e dell'esperienza necessarie. È estremamente importante che l'impresa riconosca l'eventuale mancanza di tali caratteristiche (situazione che sarà ovviamente la più frequente nelle imprese che si stanno appena affacciando sul mercato internazionale). Tale mancanza può essere ovviata attraverso il ricorso a risorse di diverso tipo, come eventi di formazione, utilizzo dei servizi messi a disposizione dai diversi enti, ricorso a consulenti e professionisti esterni, fino all'assunzione di personale esperto.**Un primo audit del capitale umano*

- La proprietà e il management sono convinti dell'importanza strategica del progetto di internazionalizzazione?
- Sono disposti a effettuare gli investimenti necessari per preparare l'azienda al commercio internazionale?
- Sono coscienti della necessità di avvalersi di risorse esterne per lo sviluppo delle competenze necessarie alla gestione dei mercati esteri?
- Avete persone dotate delle necessarie doti di professionalità, flessibilità, capacità di adattamento, apertura mentale, capacità di osservazione ed entusiasmo?
- Avete un'organizzazione tale da essere in grado di rispondere tempestivamente alle richieste dei clienti?
- ...e di approntare tutta la documentazione tecnico – amministrativa necessaria?
- Il vostro personale è in grado di trattare correttamente in Inglese con i diversi soggetti che intervengono nella transazione?
- ...è in grado di utilizzare senza problemi almeno le più comuni tecnologie elettroniche?

Analisi delle capacità di marketing*Al fine di affrontare l'ingresso in un mercato estero, è dunque fondamentale che sia in grado di conoscere le caratteristiche del mercato, di definire un'offerta prodotto - servizio adeguata, di gestirla in maniera efficace ed economicamente conveniente ed efficiente, nonché di comunicare al mercato stesso il valore della propria offerta. In questo processo sono ovviamente avvantaggiate le imprese che utilizzano sistematicamente tale approccio anche per la gestione e lo sviluppo del mercato interno e non devono quindi svilupparlo ex novo per l'ingresso nei mercati stranieri.**Un primo Audit delle conoscenze di marketing*

- Avete un'idea precisa degli elementi e delle condizioni che hanno decretato il successo della vostra azienda sul mercato italiano?
- Conoscete le caratteristiche e le esigenze dei vostri clienti sul mercato interno?
- Conoscete i criteri di scelta che i clienti utilizzano per la scelta dei prodotti e l'importanza che attribuiscono a ciascuno di essi?
- Disponete di un sistema di raccolta delle informazioni sui clienti?
- Avete l'abitudine di raccogliere informazioni sulla solidità e sulla solvibilità dei clienti?
- Sapete chi sono i vostri concorrenti sul mercato locale? Disponete di qualche informazione su di essi?
- Siete abituati a definire precisi obiettivi di vendita e a valutare i risultati in base al raggiungimento di tali obiettivi?
- Predisponete abitualmente budget di ricavi e di costi e li utilizzate come strumenti di gestione?
- Avete una politica di sconti ben definita?
- Avete una politica di personalizzazione dell'offerta in base alle esigenze del cliente ben definita? O siete completamente rigidi? O vi piegate a qualunque richiesta del cliente?
- Considerate la selezione degli intermediari e dei distributori un elemento chiave di rilevanza strategica o avete piuttosto un atteggiamento opportunisto o addirittura passivo?
- Utilizzate le dilazioni di pagamento come leva di marketing o vi adattate passivamente alle abitudini del settore?
- Disponete di una brochure aziendale aggiornata, in inglese e realizzata professionalmente?
- Disponete di materiale illustrativo sui prodotti e sui servizi dell'azienda, in inglese e realizzati professionalmente?
- La vostra azienda ha un sito internet aggiornato, in inglese e realizzato professionalmente?

Analisi delle risorse economico finanziarie*Per quanto i risultati possano in un tempo non eccessivamente lungo superare abbondantemente e far dimenticare i sacrifici e gli sforzi finanziari e organizzativi profusi, è indubbio che l'impresa*

di un progetto di internazionalizzazione richiede investimenti e impieghi di risorse che incidono significativamente sul fabbisogno finanziario normale dell'azienda. È impensabile e rischioso "ritagliare" le risorse necessarie dalla gestione ordinaria. Molto meglio – anzi indispensabile – effettuare un'accurata pianificazione del fabbisogno finanziario del progetto di internazionalizzazione, individuando con precisione l'entità delle risorse necessarie e le relative fonti, sia che tali fonti siano interne all'azienda (utilizzo di riserve, apporti di capitale, ecc.), sia che siano esterne (indebitamento).

A questo punto, dovrebbe risultare sempre più evidente la necessità di un piano completo, sistematico e dettagliato, che risulta uno strumento di comunicazione indispensabile per tutti i possibili soggetti finanziatori dell'iniziativa, sia interni che esterni all'impresa.

Un primo audit delle risorse economico finanziarie

- Avete stimato dettagliatamente e approfonditamente le risorse necessarie per la realizzazione del progetto di internazionalizzazione?
- Avete formalizzato le stime in un piano?
- La vostra azienda dispone di riserve finanziarie appropriate all'ampiezza del progetto?
- Avete un rapporto di collaborazione e di fiducia con la vostra banca?
- Potete reperire le risorse finanziarie necessarie all'iniziativa presso istituti di credito o altri soggetti finanziatori?
- Avete definito le politiche di copertura dei rischi finanziari legati ai mercati esteri?
- Avete individuato i soggetti che possono supportarvi nella gestione degli aspetti giuridici e fiscali?
- Avete definito delle condizioni generali di vendita che vi mettano al riparo dai rischi di insoluto?
- Siete in grado, se necessario, di gestire le transazioni in valute diverse dall'euro?
- Avete preso le misure necessarie per proteggere la proprietà intellettuale dei vostri prodotti anche all'estero?