

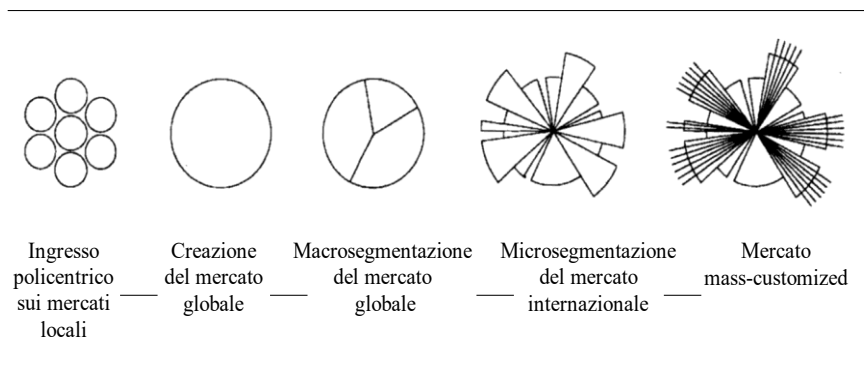
5.4 La segmentazione internazionale

Segmentare significa dividere un mercato in parti (segmenti), con lo scopo di individuare clienti con esigenze simili e di rispondere a tali esigenze con un marketing mix specifico (prodotto, prezzo, punto vendita e promozione). Ciò consente all'azienda di mirare in modo più incisivo ed efficace alla sua potenziale clientela.

In seguito alla crescente globalizzazione dei mercati, le opportunità di sviluppare prodotti universali si moltiplicano, il che implica l'applicazione del processo di segmentazione a livello internazionale, persino mondiale. L'obiettivo è scoprire, nei diversi paesi e regioni, i gruppi di acquirenti le cui aspettative, simili rispetto al prodotto, trascendono i particolarismi nazionali e culturali. Questi segmenti, che possono essere localmente piccoli, possono costituire, se sommati, un mercato molto attraente per un'impresa che può incrementare i volumi di produzione. Parlare di consumatori globali non significa che essi si orientano verso gli stessi identici oggetti. Al contrario, nell'ambito di questa entità sempre più vasta, definita mercato globale, si vanno delineando segmenti formati da consumatori appartenenti ad aree geografiche diverse, ma accomunati da preferenze omogenee nei confronti di determinati prodotti¹. Per questo, la gestione strategica del mercato internazionale si è oggi orientata alla "mass customization" della domanda.

Come evidenziato nella figura 5.2, inizialmente le imprese hanno penetrato i diversi mercati con un 'approccio policentrico', cercando cioè di sfruttare localmente la specificità della domanda nazionale.

Figura 5.2 Lo sviluppo del mercato internazionale



Fonte. Valdani E., 1991, p.187.

¹ Scott W.G., 1986, p.19.

Dagli anni '80, invece, le imprese globali hanno considerato il mercato mondiale come un intero formato da consumatori con bisogni sempre più simili, tali da poter soddisfare con prodotti standardizzati e caratterizzati da prezzi sempre più competitivi.

Successivamente le imprese hanno iniziato a segmentare i mercati nazionali di massa e analogamente, nel mercato internazionale, sono andate alla ricerca di macro e micro segmenti, per conseguire vantaggi competitivi soddisfacendo bisogni specifici, espressi da gruppi di potenziali consumatori. Oggi il progresso tecnologico permette alle imprese di adattarsi alle esigenze del singolo cliente e di gestire perciò il mercato internazionale secondo le logiche della mass customization, attraverso la ricerca di microsegmenti che creano così dei 'global customized markets'. Ciò significa che il vantaggio competitivo viene ricercato offrendo al singolo acquirente (impresa o consumatore individuale) un'offerta personalizzata che soddisfi la sua specifica domanda.

I vantaggi della segmentazione

Segmentare il mercato dà almeno quattro vantaggi all'impresa. Innanzitutto permette di selezionare il target che, poiché composto da clienti che hanno un comportamento d'acquisto simile, consente all'impresa di valutare in anticipo i costi, i ricavi e i vantaggi d'immagine. Permette inoltre l'adattamento del marketing mix, la cui messa a punto dà la possibilità all'impresa di differenziare la propria offerta rispetto a quella dei concorrenti, aumentando in tal modo la customer satisfaction e la fedeltà dei clienti. La segmentazione del mercato favorisce, da ultimo, il monitoraggio dell'ambiente che, essendo in continuo mutamento, comporta nuove esigenze, nuovi valori, nuovi segmenti e, con essi, minacce e opportunità sempre diverse.

Di solito la segmentazione non interessa quelle imprese che vendono nei mercati esteri affidandosi alle esportazioni indirette poiché, in questo caso, vendere il prodotto giusto al cliente giusto è un problema degli intermediari. Le imprese che invece adottano nei mercati esteri forme più complesse di strategie competitive, come la vendita diretta, l'integrazione con il mercato o l'investimenti diretto, hanno bisogno di segmentare il mercato.

Un'impresa deve scegliere innanzitutto, se rinunciare alla segmentazione, quindi preferire un marketing non differenziato, oppure decidere di suddividere il proprio mercato. Nel caso del marketing non differenziato, l'impresa stima di non avere convenienza a segmentare, quindi non attua alcuna differenziazione nei programmi di marketing, non dando rilievo all'eventuale esistenza, a livello locale, di partizioni con domanda e bisogni specifici. Saranno dunque gli importatori/distributori a vendere nei mercati internazionali, quindi a scegliere gli elementi del marketing mix. L'impresa può sostenere a lungo una posizione di questo genere, solo se ha forti vantaggi competitivi, come costi molto più bassi rispetto ai concorrenti, un prodotto unico o una forte immagine. Ma anche in tale ipotesi, non mancano i rischi di eventuali ingressi di concorrenti che imitano il prodotto e lo collochino sul mercato a prezzi inferiori.

La segmentazione multinazionale

Esaminiamo ora gli obiettivi dell'impresa che ritenga opportuno segmentare il proprio mercato. Anzitutto, la segmentazione internazionale implica che l'impresa proceda alla scelta del gruppo di paesi in cui fare ingresso (macro-

segmentazione) e successivamente dei sub-mercati da servire in ogni paese selezionato (micro-segmentazione). Infatti il mercato internazionale si presenta con dimensioni tali per cui spesso l'impresa non può presumere di poterlo servire totalmente. La sua vastità e l'eterogeneità che lo caratterizza rendono difficile e problematica la scelta di una strategia differenziata. Emerge per l'impresa il problema della selezione dei mercati locali su cui concentrare attenzione e risorse, per conseguire gli obiettivi prefissati. La micro-segmentazione del mercato internazionale si propone, inoltre, di identificare le combinazioni prodotto-mercato non servite o non adeguatamente servite dalla concorrenza locale ed internazionale. L'obiettivo della segmentazione multinazionale, è di individuare segmenti all'interno dei singoli confini politici per adattare ad essi il marketing mix. Quando, infatti, si rilevano forti differenze tra un mercato e l'altro e il potenziale dei singoli mercati è alto, le imprese devono segmentare su base diversa ciascuna area geografica. Inizialmente vanno scelti i mercati e su di essi applicata la segmentazione; successivamente si selezionano sulla base del potenziale di ciascuno di essi ed infine si concentrano le risorse su uno o più segmenti, adattando il marketing mix alle caratteristiche della domanda locale e della concorrenza. Questo approccio comporta una serie di importanti adattamenti delle strategie di informazione e di vendita, oltre che un aumento dei costi.

La segmentazione globale

La tendenza alla globalizzazione dell'economia mondiale ha come conseguenza il fatto che molti prodotti e marche sono attualmente conosciuti e accettati su scala mondiale. Il riferimento è fatto, in modo particolare, ai prodotti audiovisivi, alle automobili, ai cosmetici, alle bevande ed ai servizi. Questi prodotti e marche sono utilizzati da gruppi di consumatori presenti in numerosi paesi. Parliamo di segmenti universali quando ci troviamo di fronte a "identici gruppi di acquirenti aventi gli stessi bisogni in ciascun paese". Nel caso della segmentazione globale, dunque, la partizione del mercato non avviene in base alla variabile geografica, ma ad analogie tra demografia, stili di vita ed uso del prodotto. Una macchina fotografica o un orologio, ad esempio, rispondono alle stesse le esigenze, a prescindere dalle differenze di nazionalità dei compratori. Per queste imprese il mercato diventa dunque globale e per avere successo occorre innanzitutto individuare esigenze universali dei potenziali compratori, che possano essere soddisfatte con prodotti standard.

Gli orientamenti devono essere i seguenti:

- selezione dei mercati in base al loro contributo ad una posizione competitiva globale dell'impresa;
- progettazione di prodotti che abbiano successo nei mercati globali, sviluppo di marche globali;
- sviluppo di una rete globale di produzione e logistica coordinata centralmente, con uso di canali simili di distribuzione, standard globali di assistenza post-vendita e prospettiva globale di posizionamento;
- adattamenti modesti nel marketing mix che servono a ridurre le differenze tra un mercato e l'altro.

² Lambin J.J., 1996, p.200.

In questo tipo di strategia, il programma di marketing adottato sarà essenzialmente lo stesso per ogni paese. E' importante segnalare che questo tipo di segmento può essere di scarsa importanza in alcuni paesi, ma è la somma di tutti i segmenti che produce attrattività. Per un'impresa detenere una piccola parte di questi segmenti in ogni paese può costituire in definitiva, una importante opportunità. Ad esempio i cioccolatini Godiva sono distribuiti in venti paesi diversi del mondo. Anche se questa marca rappresenta soltanto una piccola fetta di mercato in ogni paese, resta in ogni caso la marca leader sul mercato dei cioccolatini di lusso.

La segmentazione mista

La segmentazione multinazionale e la segmentazione globale, sono due strategie che nella loro forma pura, sono raramente rintracciabili nella realtà e la maggior parte delle imprese utilizzano una loro combinazione. Infatti, ad un ampio segmento con un forte potenziale in un dato paese con reddito pro capite elevato, può corrispondere un segmento limitato in un paese in via di sviluppo. Per questo la strategia da adottare è quella della segmentazione mista, cioè per alcuni mercati è quella della segmentazione globale, per altri è quella specifica che può rivolgersi sia ad alcuni grandi mercati, sia a market clusters.

La segmentazione e gli interventi sulle politiche di marketing

Inoltre, quasi sempre si rende necessario un compromesso tra standardizzazione ed adattamento, anche nel caso in cui l'impresa propenda per un approccio globale. Infatti, come sostenuto da Douglas e Wind è raramente possibile attuare la standardizzazione di tutti gli elementi del marketing strategico e del marketing operativo. I principali interventi riguardano i prodotti e/o la strategia dell'informazione. La tabella 5.4 descrive il tipo di strategia di adattamento da seguire secondo il grado di diversità delle attese e della cultura di ciascun paese considerato.

Tabella 5.4 Strategie di segmentazione internazionale

Strategie di marketing globale	Attese dei segmenti				
	Omogenee		Simili		Differenziate
	Cultura identica	Cultura differente	Cultura identica	Cultura differente	
1. Prodotto e marketing operativo esistenti	1	-	-	-	-
2. Prodotto esistente e marketing operativo adattato	-	2	2	2	-
3. Prodotto e marketing operativo adattato	-	-	-	3	3
					0
4. Prodotto nuovo e marketing operativo specifico	-	-	-	-	4

Fonte: Blanche B., 1987

L'evoluzione della tecnologia produttiva, in particolare l'utilizzo di sistemi produttivi flessibili, permette di considerare una serie di adattamenti del prodotto che non mettano in pericolo le economie di scala ed i vantaggi di apprendimento. In base alle diverse esigenze di mercato ed in funzione dell'importanza

delle differenze culturali, verrà considerata una delle tre politiche di prodotto di seguito riportate:

- prodotto universale, in cui il prodotto venduto è fisicamente identico in ogni paese, eccezion fatta per l'etichetta e per la lingua utilizzata;
- prodotto modificato, in cui il prodotto di base è lo stesso, ma viene apportata una serie di modifiche riguardanti il voltaggio, la confezione e altre caratteristiche tecniche minori;
- il prodotto su misura, in cui il prodotto viene studiato per incontrare i bisogni di un determinato paese.

Chiaramente, nella scelta tra le varie opzioni, le implicazioni economiche e finanziarie hanno il loro peso. Inoltre è necessario tener conto della valenza universale dei prodotti in questione, in quanto alcuni si prestano meglio di altri ad una strategia di sviluppo internazionale. La vocazione globale di un prodotto o di una marca è strettamente legata al carattere universale del vantaggio offerto, del servizio reso o della funzione esercitata. E' possibile tentare di stabilire una tipologia di prodotti, utilizzando come criterio di classificazione da una parte il livello tecnico del prodotto (prodotti hi-tech) e dall'altra la sua capacità di evocare (prodotti hi-touch). Le due categorie di prodotti hanno in comune il fatto di essere prodotti a forte coinvolgimento e di ricorrere ad un linguaggio universale. Queste due categorie di prodotti hanno un notevole potenziale di globalizzazione.

‘I prodotti hi-tech utilizzano un linguaggio specialistico e tecnico compreso da tutti gli acquirenti potenziali. Questo vale per le macchine utensili, il software, i servizi finanziari, i computer, ma anche per i televisori, gli apparecchi fotografici, le automobili, i wind-surf, le racchette da tennis, gli strumenti musicali, L'esistenza di un gergo comune facilita la globalizzazione, anche se in alcuni casi gli adattamenti tecnici sono importanti.

I prodotti hi-touch ricorrono più all'immagine che all'informazione, ma si basano su temi universali che sono recepiti allo stesso modo da tutti gli acquirenti potenziali. I temi universali in oggetto sono, ad esempio, il gioco, l'eroismo, l'amore, l'avventura, ..., utilizzati per vendere prodotti come profumi, gioielli, orologi, capi d'abbigliamento, articoli in genere diffusi in tutto il mondo.’

In definitiva, la segmentazione rappresenta un momento di rilevanza strategica nell'ambito del processo di gestione del mercato, in quanto dalla scelta derivano le successive decisioni di marketing dell'impresa (la scelta della linea di prodotto, dei prezzi di vendita, della politica di comunicazione, di promozione, di distribuzione ed assistenza ...).

5.4.1 I criteri per la segmentazione del mercato internazionale

La segmentazione del mercato mondiale può avvalersi dei medesimi criteri utilizzabili per segmentare il mercato interno, attraverso l'impiego di variabili generali e situazionali.

Per quanto concerne i principali criteri utilizzabili per la segmentazione del mercato, possiamo far riferimento alla classificazione di Kotler, Scott che le suddivide in: geografiche, demografiche, psicografiche e comportamentali³.

Con l'utilizzo delle **variabili geografiche** il mercato viene suddiviso in diverse unità geografiche quali nazioni, stati, regioni, province, città e quartieri. Possono essere considerate anche la densità ed il clima.

Parlando di **segmentazione demografica** invece, il mercato viene suddiviso sulla base di variabili quali:

- l'età,
- il sesso,
- la dimensione della famiglia o lo stato del ciclo della stessa⁴,
- il livello di reddito,
- il tipo di occupazione,
- l'istruzione,
- la religione,
- la razza
- la nazionalità.

Le variabili demografiche sono la base più diffusamente utilizzata per effettuare distinzioni fra gruppi di consumatori. Un motivo è da ricercarsi nel fatto che spesso i bisogni, le preferenze, le abitudini di consumo sono realmente correlate in modo stretto a questo tipo di variabile; un altro nel fatto che risultano molto più facili da misurare rispetto alle altre. Anche nel caso in cui il mercato risulti descritto correttamente in termini non demografici (es. psicografici), l'aggancio con le caratteristiche demografiche è necessario per stimare la dimensione del mercato e le vie per raggiungerlo in modo efficace.

Attraverso la **segmentazione psicografica** gli acquirenti sono suddivisi in gruppi sulla base della classe sociale⁵ di appartenenza, dello stile di vita⁶ adottato e delle caratteristiche di personalità che presentano. Individui che appartengono allo stesso segmento in termini di variabili demografiche possono avere caratteristiche sostanzialmente diverse in termini di variabili psicografiche.

³ Kotler P., Scott W.G., 1992, pp. 378-411

⁴ Lo **sviluppo familiare** può essere suddiviso in stadi in funzione dell'età, dello stato civile, dell'occupazione e della presenza di figli. Ciascuno di questi stadi è caratterizzato da situazioni finanziarie tipiche, nonché da classi di prodotto di potenziale interesse. Per approfondimenti si veda Kotler P., Scott W.G., 1992, pp. 239-240 e Wells W.D., Gubar G., 1966, p. 362.

⁵ Le **classi sociali** sono "divisioni relativamente omogenee e stabili di una struttura sociale, gerarchicamente ordinate i cui membri condividono valori, interessi e comportamenti. L'appartenenza ad una classe sociale è determinata dalla combinazione di più fattori quali il reddito, la ricchezza, l'occupazione e l'istruzione, in quanto ritenuti elementi oggettivi rilevanti per definire l'ambiente e la mentalità di un individuo in termini di regole, aspirazioni, atteggiamenti. Le differenze fra classi dipendono sempre meno ... dalle condizioni ... economiche e sempre più da quelle culturali". Kotler P., Scott W.G., 1992, pp. 231-232.

⁶ Per **stile di vita** si intende "il modello secondo cui un individuo si 'muove nel mondo' e si manifesta nell'insieme di attività, interessi, opinioni da questi scelti. Fornisce quindi un ritratto completo dell'individuo e del suo stile di interazione con l'ambiente. E' qualcosa che va oltre la classe sociale o la personalità". Kotler P., Scott W.G., 1992, p. 241.

Da ultimo, in base al metodo della **segmentazione comportamentale**, gli acquirenti sono suddivisi in gruppi sulla base della conoscenza che mostrano del prodotto in esame, del loro atteggiamento nei confronti dello stesso, dell'uso che ne fanno e di come in genere rispondono al prodotto. Molti operatori ritengono che proprio questa sia la base più efficace per costruire segmenti di mercato, anche se non si tratta di una modalità di facile applicazione⁷.

Al di là di queste classificazioni, non esiste un'univoca modalità di segmentare il mercato: l'operatore di marketing dovrà testare diverse variabili in combinazione per individuare la prospettiva più significativa da cui considerare la struttura del mercato in esame. Pellicelli consiglia di utilizzare le varie tecniche al fine di rispondere alle seguenti domande: cosa induce ad acquistare? Di quali canali distributivi si serve il compratore? Quali servizi chiede il consumatore?

La segmentazione in ambito business to business

In letteratura e nella pratica vengono poi distinte alcune variabili di segmentazione per il mercato dei beni industriali che si affiancano a quelle già descritte e tipiche dei beni di consumo. Parliamo in questo caso di⁸:

- utilizzatori finali dei beni (spesso implicano la ricerca di vantaggi specifici nel prodotto e richiedono marketing mix differenziati – in numerosi settori industriali);
- dimensioni dell'impresa acquirente (spesso le imprese organizzano strutture di vendita separate a seconda delle dimensioni dei clienti serviti)
- caratteristiche demografiche ed operative dell'istituzione acquirente (tipologia, settore, fatturato, dimensioni, numero di addetti, localizzazione geografica, tecniche produttive utilizzate, ...);
- caratteristiche del centro di acquisto (composizione e ruoli dei membri, fasi del processo di acquisto, livello di decentramento, ...) e dei membri che partecipano al processo decisionale (variabili demografiche, ruolo organizzativo, preferenze, ...).

La tabella 5.5 riassume le diversità rilevate in una ricerca sugli stili decisionali che caratterizzano le imprese statunitensi, giapponesi, messicane e medio orientali.

Alla luce della complessità e varietà delle basi di segmentazioni possibili nei mercati industriali, Shapiro e Bonoma (Shapiro B.P., Bonoma T.V., 1984) han-

⁷ Alcuni esempi di **segmentazione comportamentale** sono i seguenti:

- occasioni d'uso (regolare, saltuario);
- vantaggi ricercati (qualità, servizio, economia);
- situazione d'uso (non utilizzatore, ex utilizzatore – potenziale, nuovo abituale utilizzatore);
- intensità d'uso (utilizzo scarso, medio, elevato);
- fedeltà alla marca (nessuna, debole, forte, assoluta);
- stadio di consapevolezza (non a conoscenza del prodotto, a conoscenza, informato, interessato, attento, intenzionato all'acquisto);
- atteggiamento (entusiasta, positivo, indifferente, negativo, ostile al prodotto).

Kotler P., Scott W.G., 1992, p. 387-395

⁸ Per approfondimenti si vedano: Kotler P., Scott W.G., 1992 – Pellicelli G., 1999 – Valdani E., 1987 – Lambin J.J., 1996 – Webster F., 1979 – Porter M., 1987.

no suggerito una procedura di segmentazione fondata su cinque gruppi di criteri di segmentazione disposti in ordine gerarchico a nido.

Procedendo dall'esterno verso l'interno abbiamo i seguenti gruppi di criteri: ambiente, parametri di gestione, metodi di acquisto, fattori congiunturali e caratteristiche personali dell'acquirente (tab. 5.6).

Tabella 5.5 Il diverso ruolo del centro d'acquisto nel mercato del 'business to business'

	Imprese Americane	Imprese Giapponesi	Imprese Messicane	Imprese del Medio Oriente
Delega dell'autorità	Sì. E' ritenuta essenziale per sollecitare la capacità dei dipendenti	Sì. Lo sviluppo dei dipendenti è ritenuto un obiettivo prioritario della funzione manageriale; i suggerimenti dei dipendenti vengono ricercati ed accettati	No. Lo stile autoritario riflette l'individualismo dei manager; lo sviluppo dei dipendenti non è una responsabilità manageriale	No. L'autorità resta ai vertici aziendali; la delega dipende dai rapporti personali
Partecipazione alle decisioni	Sì. Il dipendente partecipa al processo decisionale. Ciò aumenta la sua motivazione e la sua performance	Sì. I dipendenti partecipano ed iniziano i processi decisionali; il consenso di tutti i dipendenti nella presa di decisione è espressamente ricercato	No. Potrebbe indicare ai dipendenti una insicurezza del capo; è importante mantenere la distanza sociale	No. Si segue rigidamente la scala verticistica
Importanza della pianificazione	Elevata. E' un mezzo per la presa di decisione. Enfasi sulla pianificazione di breve periodo	Elevata. Maggiore enfasi sulla pianificazione di lungo periodo	Ridotta. I piani sembrano restringere la possibilità di espressione personale del manager	Ridotta. Ricorso alla pianificazione ad hoc
Stile di comunicazione	Diretto e franco	Educatore, gentile, paziente su argomenti complessi	Mantenimento di buone relazioni: evita argomenti difficili	Il tono dipende dalla posizione, dal potere, dall'influenza familiare
Commitment nel raggiungimento degli obiettivi aziendali	Il successo dell'impresa è una componente essenziale del successo nella carriera	Gli obiettivi di impresa e manager sono unici: i manager si identificano con l'impresa	La carriera dipende dalle relazioni personali con i superiori	Riluttanza ad assumere rischi; il successo dipende dalle relazioni e dall'essere nella posizione sociale 'giusta'

Fonte: Valdani E., Guerini C., Bertoli G., 2000, p. 177 – Adattato da Ouchi W., Theory Z: how american business can meet the japanese challenge, Reading Mass.: Addison Wesley, 1981, p.58.

Man mano che si procede dall'esterno verso l'interno della struttura gerarchica cambia la visibilità e la stabilità dei criteri di segmentazione. Dunque gli autori citati suggeriscono di seguire la struttura partendo dall'elemento esterno e andando progressivamente verso l'interno, poiché i primi criteri sono quelli per i quali i dati sono più facilmente reperibili e le definizioni più chiare.

Per la segmentazione dei mercati internazionali si è parlato poi di utilizzo di detti criteri attraverso l'impiego di variabili generali e situazionali.

Le **variabili generali** (sintetizzate nella tab. 5.7) ricorrono a variabili utili per la macrosegmentazione del mercato mondiale. Tali variabili, seppur non esaustive per la definizione del profilo di un paese-mercato, si rivelano comunque utili per cogliere le similitudini più evidenti tra i paesi.

I **criteri situazionali** sono invece utili per effettuare la microsegmentazione del mercato estero e si basano sull'analisi del comportamento d'acquisto e di consumo in relazione ad una specifica categoria di prodotti.

Tabella 5.6 Ordine gerarchico a nido dei criteri di segmentazione utilizzabili nei mercati dei beni industriali

Ambiente
- Settori industriali
- Dimensione dell'impresa
- Situazione geografica
Parametri di gestione
- Tecnologia dell'impresa
- Utilizzo del prodotto
- Capacità tecnica e finanziaria
Metodi d'acquisto
- Organizzazione del centro di acquisto
- Struttura gerarchica
- Rapporti acquirente - venditore
- Politica generale di acquisto
- Criteri di acquisto
Fattori congiunturali
- Urgenza di esecuzione
- Applicazioni del prodotto
- Consistenza dell'ordine
Caratteristiche personali dell'acquirente

Fonte: Shapiro P.B., Bonoma T.V., 1984.

Tabella 5.7 Indicatori utili per la definizione dell'attrattività di un mercato estero

Indicatori geografici
Dimensioni del Paese
Condizioni climatiche
Caratteristiche morfologiche
Indicatori demografici
Numerosità della popolazione locale
Sviluppo demografico
Stratificazione per classi di età della popolazione
Densità della popolazione
Indicatori economici
Prodotto interno lordo
Prodotto interno lordo pro-capite
Disponibilità di spesa pro-capite per consumi personali
Distribuzione del reddito

Fonte: Jeannet J.P., Hennessey H.D., 1988, p. 141.

Criteri di scelta delle variabili di segmentazione

La scelta dei segmenti target deve comunque soddisfare i consueti requisiti per una segmentazione efficace, riassumibili in:

misurabilità → Il grado con cui è possibile misurare la dimensione e il potere d'acquisto dei segmenti individuati;

- accessibilità* → il grado con cui i diversi segmenti possono essere effettivamente raggiunti e serviti (es. definibilità della zona di residenza, dei canali distributivi utilizzati, esposizione ai media, ...);
- importanza* → il grado in cui i segmenti presentano un'ampiezza o dei livelli di assorbimento tali da essere profittevoli; un segmento dovrebbe essere costituito da un gruppo sufficientemente ampio ed omogeneo da risultare possibile e conveniente l'impostazione di un programma di marketing specifico;
- praticabilità* → il grado in cui è possibile per l'impresa impostare programmi di marketing efficaci per attrarre e servire i segmenti scelti.

I diversi criteri generali e situazionali sono utili per sviluppare tre fasi del processo di segmentazione del mercato internazionale, che dovrebbero essere attivate sequenzialmente: la macro-segmentazione del mercato mondiale, la micro-segmentazione di un paese-mercato e la segmentazione orizzontale del mercato mondiale (tab. 5.8).

Tabella 5.8 La sequenza del processo di segmentazione del mercato internazionale

MACRO-SEGMENTAZIONE	Identificazione di raggruppamenti di paesi che presentano similitudini rispetto a macro-indicatori o che definiscono zone di affinità culturale
MICRO-SEGMENTAZIONE	Ricerca nei vari paesi di segmenti strategicamente equivalenti
SEGMENTAZIONE ORIZZONTALE	Aggregazione di microsegmenti nazionali che caratterizzano classi di affinità culturale internazionale

Fonte: Valdani E., Guerini C., Bertoli G., 2000, p. 140.

La macrosegmentazione

Il mondo può essere suddiviso in macrosegmenti composti da uno o più paesi, sulla base delle caratteristiche dei loro mercati. Lo scopo di tale fase consiste nell'identificazione di quei paesi che offrono le maggiori opportunità per l'impresa e che costituiranno la base per l'analisi successiva. Quindi può essere molto utile per diminuire il rischio di errori od omissioni.

I criteri per aggregare tra loro i vari paesi esteri possono avvalersi di descrittori:

- **economici**, in quanto la domanda di molti beni dipende:
 - dal livello di sviluppo economico del paese (es. stadi di sviluppo raggiungibili da un determinato paese⁹;

⁹ Per approfondimenti si vedano Pellicelli G, 1999 – Cateora P., 1983 – Jain S.C., 1987 – Rostow W.W., 1960 – Bartels R., 1991 – Cundiff E., Hilger M., 1988.

- da affinità registrate rispetto ad un certo numero di indicatori economici oggettivi come il Prodotto Nazionale Lordo e il reddito pro-capite;
- dalla classificazione delle economie effettuata dalla Banca Mondiale sulla base del reddito pro-capite, della performance esportativa e del livello di indebitamento del paese¹⁰;
- **indice della qualità della vita**, che considera congiuntamente i valori relativi alle aspettative di benessere, alla mortalità infantile e all'acculturamento dei paesi¹¹; oppure l'indice di sviluppo umano, che considera tre componenti: l'aspettativa di vita alla nascita, il livello di educazione raggiunto ed il reddito¹²;
- **geografici**, in quanto ad una distanza geografica ravvicinata potrebbero corrispondere minori distanze culturali, quindi maggiori similitudini in termini di bisogni e di consumi delle relative popolazioni. Inoltre spesso la vicinanza geografica può essere fatta coincidere con aree di libero scambio o mercati comuni;
- **politici**, il sistema politico può essere utilizzato per aggregare fra loro paesi simili (repubblica democratica, monarchia, dittatura, regime totalitario – rispetto al sistema partitico in mono, pluri e bipartitico);
- **religiosi**, la religione influenza i valori e gli stili di vita dei credenti, quindi anche i loro atteggiamenti e comportamenti dei consumatori. Dunque la religione prevalente di un determinato paese può essere un criterio significativo per aggregare i macrosegmenti;
- **culturali**, consiste nell'aggregazione di paesi con valori culturali affini, dove per cultura si fa riferimento all'apprendimento ed alla condivisione di valori utilizzati dai membri di una collettività per orientare e giustificare i propri comportamenti.

La segmentazione interculturale risulta efficace quando il vissuto di prodotto e ciò che esso evoca sono presenti in modo simile nei diversi mercati di possibile penetrazione. Il processo di identificazione culturale segue una duplice via: quella dell'identità (riproduzione degli stessi valori) e quella dell'esotismo (desiderio di uscire dalla cultura dominante).

Tutti questi criteri portano con sé limiti più o meno rilevanti. Ad esempio la prossimità geografica dei paesi non garantisce automaticamente la presenza delle stesse opportunità di mercato e la possibilità di standardizzare le politiche di marketing, oppure esistono differenze rilevanti dal punto di vista economico fra paesi professanti lo stesso credo (es. Pakistan e Arabia Saudita – Francia e Filippine), quindi devono essere utilizzati con cautela, magari in combinazione tra loro. Infatti Day, Fox e Huszagh suggeriscono proprio un approccio di questo tipo, vale a dire di aggregazione rispetto ad un insieme di variabili indipendenti

¹⁰ World development report, 1995, Washington DC: World Bank, 1995. Un esempio in Valdani E., Guerini C., Bertoli G., 2000, pp. 145-146.

¹¹ Morris M.D., 1979, pp. 139, 141, 143, 145. Un esempio in Valdani E., Guerini C., Bertoli G., 2000, pp. 148-150.

¹² Human development report 1995, Oxford University Press, New York, 1995. Un esempio in Valdani E., Guerini C., Bertoli G., 2000, pp. 151-152.

che possono dar luogo a segmentazioni realizzate attraverso i metodi dell'analisi fattoriale o della cluster analysis. La tabella che segue (tab. 5.9) presenta alcuni esempi di variabili utilizzabili per effettuare una macrosegmentazione efficace e significativa.

Tabella 5.9 Esempio di variabili utilizzate per la realizzazione di una macrosegmentazione

Variabili
Consumo di energia
Potenza elettrica installata
Istruzione superiore
Numero abitanti per posto letto ospedaliero
Viaggi aerei
Apparecchi radiofonici
Apparecchi televisivi
Automobili
Numero abitanti per medico
Durata media della vita
Indice dei prezzi al consumo
Urbanizzazione
Spesa pubblica
Importazione
Esportazione
Tassi di cambio
Prodotto nazionale lordo
Rapporto esportazioni/impostazioni

Fonte: Day E., Fox R.F., Huszagh S.M., 1988.

La microsegmentazione e l'identificazione dei segmenti orizzontali

Dopo aver aggregato i paesi per macro-aree, il processo di segmentazione internazionale prosegue attraverso la microsegmentazione dei singoli paesi-mercato, al fine di identificare segmenti orizzontali del mercato mondiale. L'interesse in questo caso è di accomunare, sulla base dell'analogia dei loro bisogni e delle specificità locali, dei microsegmenti nazionali per creare un segmento transnazionale da gestire con la stessa strategia di marketing. Questa aiuta a superare le debolezze della macrosegmentazione che non considera adeguatamente le condizioni di eterogeneità all'interno dei singoli paesi. Essa sostiene anche le imprese nell'individuazione di similitudini nei bisogni di gruppi di consumatori attraverso le frontiere nazionali, quindi nell'ottenimento di possibili economie di scala nelle attività di produzione, ricerca e sviluppo e marketing.

Le opportunità offerte da tali segmenti sono indubbiamente significative e sfruttabili oggi, anche dalle PMI, grazie allo sviluppo dei sistemi di comunicazione internazionale. Elemento caratteristico del processo di segmentazione orizzontale è la ricerca delle compatibilità piuttosto che delle differenze. L'impresa non ricerca infatti i segmenti dominanti in ogni paese, bensì l'esistenza nei vari paesi-mercato di insiemi di potenziali acquirenti e utilizzatori dei suoi prodotti e che potrebbero mostrare, nel loro comportamento e nelle loro reazioni, di rispondere positivamente agli stimoli della sua offerta e agli inventivi della sua strategia di marketing¹³.

¹³ Per approfondimenti si vedano Valdani E., Guerini C., Bertoli G., 2000, pp. 135-165 - Kale S., Sudharshan D., 1987.

La selezione, la valutazione delle combinazioni paese-prodotti-mercato ed il posizionamento internazionale

La segmentazione del mercato permette all'impresa di individuare le opportunità offerte dai diversi segmenti. A questo punto l'impresa deve procedere ad una valutazione degli stessi e decidere quali fra questi servire, quanti e con quali strategie.

Nella valutazione dei segmenti di mercato l'azienda deve concentrare l'attenzione su tre fattori: la dimensione ed il tasso di sviluppo del segmento, l'attrattività dello stesso, gli obiettivi e le risorse aziendali.

Dimensione e tasso di sviluppo del segmento.

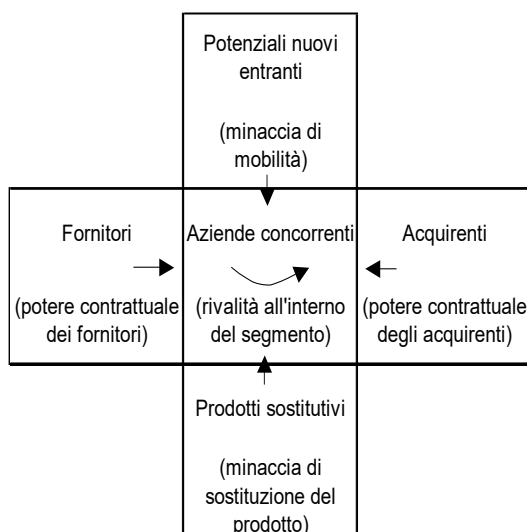
L'impresa deve anzitutto stimare se il segmento potenziale possiede la dimensione ed il tasso di sviluppo desiderati. Questo è un concetto relativo, in quanto le imprese di maggiori dimensioni tenderanno a preferire segmenti a cui sono associati alti volumi di vendite, trascurando gli altri; le piccole imprese, a loro volta, tenderanno a non rivolgersi a segmenti ampi, soprattutto a livello internazionale, a causa delle elevate risorse necessarie per il loro soddisfacimento. Per quanto concerne il tasso di sviluppo, se è vero che le imprese optano per la penetrazione dei mercati con tassi di sviluppo interessanti, in questo caso questi sono portatori di maggiore attrattività di nuovi entranti, cosa che tenderà a diminuirne la profittabilità.

Attrattività della struttura del segmento.

Un segmento potrebbe possedere le caratteristiche desiderate in termini di dimensione e tasso di sviluppo e tuttavia non risultare attraente in termini di profittabilità. Porter ha identificato cinque forze che determinano l'attrattività di un mercato e le potenziali minacce da esse derivanti (fig. 5.3).

In ambito internazionale l'analisi dell'ambiente concorrenziale assume particolare rilievo. Valdani fa rientrare in tale contesto le infrastrutture di marketing, il profilo dei concorrenti, i principali prodotti/mercati, il comportamento dei soggetti di domanda e le altre caratteristiche strutturali.

L'analisi delle infrastrutture di marketing si riferisce alla disponibilità e alle specificità di strutture e canali di commercializzazione e di distribuzione del mercato estero, nonché all'esame dell'intensità della relazione che caratterizza i rapporti tra acquirenti e venditori. L'analisi del sistema distributivo, proprio perché spesso influenza l'ingresso su un mercato estero, al di là della qualità dei prodotti o della loro competitività, deve spaziare dalla comprensione della struttura dei canali, alla dinamica dei rapporti di potere verticale, alla struttura dei margini e degli sconti, fino ai problemi organizzativi e di assistenza al trade ed al consumatore finale.

Figura 5.3 Le cinque forze che determinano l'attrattività di un segmento

Fonte: Porter M., 1987, p.11.

E' importante anche comprendere l'esistenza di rapporti di vendita in esclusiva tra intermediari e concorrenza sui mercati locali, come pure la presenza di barriere di natura finanziaria costituite dai contributi di referenziamento richiesti dalla grande distribuzione operante nel grocery. Detti contributi possono essere tanto elevati da precludere l'ingresso nel mercato alle piccole imprese. Le infrastrutture per la comunicazione esterna rappresentano un'altra area critica di investigazione, che ha per scopo la rilevazione dell'importanza della pubblicità e di altre forme di comunicazione e di marketing per il paese e per il settore di potenziale ingresso, nonché la rilevazione della diversità dei mezzi disponibili. L'analisi del profilo dei concorrenti si rivela di fondamentale importanza, in quanto dal numero e dalla natura dei competitors locali e stranieri dipende spesso la decisione di fare ingresso in un mercato estero. Inoltre, attraverso tale analisi l'impresa dovrebbe identificare i vantaggi competitivi che la distinguono dai potenziali rivali attraverso l'esame dei loro punti di forza e di debolezza e delle condotte che possono rappresentare una minaccia effettiva all'ingresso sul mercato (tab. 5.10)¹⁴

La concorrenza in cui un'impresa può imbattersi all'interno di un mercato estero ha natura duplice: può derivare da imprese internazionali o locali. Mentre sulle prime è molto probabile che l'impresa abbia già potuto acquisire conoscenze, sulle imprese locali la conoscenza sarà presumibilmente molto più scarsa e informazioni dovranno essere raccolte sul luogo (o su internet) in merito a

¹⁴ Per approfondimenti si vedano Kotler P., Scott W.G., pp.320-344 – Porter M.E., 1982, pp. 253-274 – Rothschild W.E., 1984, cap.5 – Kelly J.M., 1987 – Kotler P., 1999.

mercati serviti, caratteristiche del portafoglio prodotti, tecnologia utilizzata e politiche di marketing adottate. A tal proposito è importante verificare l'esistenza, da parte dei governi locali, di politiche di sostegno o 'discriminazione' delle industrie locali.

Tabella 5.10 Elementi base per l'analisi della concorrenza

Strategia attuale dei concorrenti	
Capacità, competenze e risorse dei concorrenti	- punti di forza e debolezza - interrelazioni dell'area strategica in esame con altri business dell'impresa - abilità del concorrente nell'adattarsi ai cambiamenti - crescita sostenibile - capacità di risposta alle mosse della concorrenza
Probabili obiettivi futuri	- finanziari (crescita, redditività, quota di mercato, ...) - non finanziari (qualità del prodotto, leadership tecnologica, ...) - del management

Obiettivi e risorse dell'impresa.

Da ultimo, qualora il segmento abbia una dimensione e un tasso di sviluppo interessanti, nonché un'attrattività strutturale significativa, l'azienda deve reconsiderarlo in relazione ai propri obiettivi ed alle risorse disponibili, al fine di evitare una dispersione di energie nello sviluppo delle proprie strategie. Il problema è strettamente connesso alla creazione, all'interno dei segmenti obiettivo, di un reale vantaggio competitivo per l'azienda, che può realizzarsi solamente se esiste una coerenza tra obiettivi e strategie dell'impresa e tra risorse (competenze, impianti, disponibilità economiche e finanziarie ...) e strategie.

La classificazione dei mercati-paese

A conclusione dell'analisi descritta, l'impresa è in grado di rappresentare la posizione competitiva dei vari paesi-mercato rispetto alle variabili considerate nell'analisi. Tenendo conto, come sopra accennato, degli obiettivi e delle risorse dell'impresa, della diversa attrattività dei paesi-mercato, dei fattori nazionali di successo e della posizione e performance dei concorrenti, potrà essere effettuata la selezione del o dei mercati-paese obiettivo, a seconda che l'impresa propenda per una strategia di marketing concentrato o differenziato.

‘In base alla strategia di *marketing differenziato* l'impresa si rivolge al mercato con prodotti adattati ai bisogni specifici di ciascun segmento obiettivo selezionato. Generalmente questa strategia comporta costi elevati, poiché l'impresa perde i vantaggi delle economie di scala. In compenso può riuscire a coprire una maggiore quota di mercato. E' una strategia adottata dalle imprese principalmente quando i clienti appartenenti a segmenti diversi richiedono prodotti simili e quando il potenziale sviluppo dei mercati è forte.

La strategia di *marketing concentrato* prevede la focalizzazione dell'impresa su un solo segmento di mercato. Si tratta della strategia di specializzazione spesso adottata dalla piccola e media impresa sia sui mercati nazionali che internazionali. Attraverso una strategia di marketing concentrato, infatti, l'impresa può sperare di ottenere i vantaggi della specializzazione e di un utilizzo più efficace delle risorse. Il potenziale di una strategia di marketing concentrato dipende dalle dimensioni del segmento e dal vantaggio competitivo ottenuto con la specializzazione. Tale strategia può essere talvolta utilizzata per aprire un varco in un mercato in cui le imprese già presenti abbiano una posizione forte (es. controllo dei maggiori distributori o forte immagine). In questo caso il nuovo concorrente sceglie una strategia di nicchia.¹⁵

Day propone di riclassificare i vari mercati paese analizzati in base a due variabili: la facilità di ingresso (misurata dall'altezza delle barriere competitive e di paese) e l'attrattività del mercato. Posizionati in matrice (fig. 5.4) sarà possibile individuare i mercati ad elevata priorità di ingresso o strategici (area verde in alto a sinistra), i mercati di medio interesse (diagonale) ed i mercati marginali (area gialla in basso a destra). Tale analisi dovrà successivamente essere integrata verificando la posizione strategica acquisibile dall'impresa nei mercati strategici.

Figura 5.4 La classificazione dei mercati paese secondo Day

		Attrattività del mercato		
		Alta	Media	Bassa
Facilità di ingresso	Alta			
	Media			
	Bassa			

Fonte: (Day G., 1996)

Il posizionamento

Una volta scelti uno o più segmenti target, l'impresa dovrà decidere quale posizione adottare in ogni segmento. Si tratta di una decisione importante che servirà da direttrice nell'elaborazione del programma di marketing mix. Il posizionamento può essere definito come la concezione di un prodotto e della sua immagine allo scopo di dargli, nel giudizio del consumatore, un posto favorevole

¹⁵ Lambin J.J., 1996, pp. 194-195 – Pellicelli G., 187-188

e diverso rispetto a quello occupato dai prodotti concorrenti (tab. 5.11). Posizionare significa scegliere i vantaggi competitivi rispetto alla concorrenza, con l'obiettivo di costruire e mantenere nei mercati una posizione distinta sia per l'impresa che per i suoi prodotti e servizi.

Tabella 5.11 Requisiti di un posizionamento di successo

1. Chiarezza: l'idea alla base del posizionamento deve essere chiara per quanto riguarda sia il target sia i vantaggi differenziali. Quanto più il messaggio è semplice, tanto più risulta chiaro.

2. Coerenza: il messaggio deve essere costante, non deve cambiare frequentemente; il rischio è creare confusione.

3. Credibilità: il vantaggio differenziale deve essere credibile per i potenziali clienti target.

4. Competitività: i vantaggi differenziali devono dare effettiva superiorità rispetto ai rivali; devono dare più valore al cliente.

Fonte: Ries A., Trout J., 1988

In parziale analogia con il processo di segmentazione, per posizionare un prodotto occorre:

- definire il prodotto/servizio, identificando il beneficio centrale che il potenziale compratore si attende dallo stesso, le caratteristiche del prodotto, il richiamo della marca e del packaging (per i beni di consumo);
- stimare la capacità di assorbimento del mercato;
- scegliere il target.

Il posizionamento, così come circoscritto, darà luogo alla definizione del marketing mix internazionale che verrà esaminato nel capitolo successivo. Teniamo però conto del fatto che, con il mutamento delle condizioni dell'ambiente cambiano le tendenze della domanda. Di conseguenza potrebbe rivelarsi necessario dare un nuovo posizionamento alla propria offerta. Tendenzialmente la ricerca di una nuova posizione rispetto ai concorrenti può chiamare in causa le caratteristiche del prodotto, l'immagine percepita dai compratori o entrambe.