

# 6

## Il marketing mix internazionale: la strategia di prodotto

---

Dopo aver scelto il paese obiettivo ed il/i segmenti ed aver selezionato la propria strategia di posizionamento, l'intervento del marketing per una strategia di internazionalizzazione riguarda la definizione del marketing mix, in particolare lo sviluppo delle combinazioni che meglio rispondono al mercato globale, tesa a rendere il prodotto attraente al target e per distinguerlo dai prodotti della concorrenza nonché, da ultimo, a conseguire il massimo profitto.

Sebbene le attività alla base del marketing mix siano molteplici, gli studiosi hanno cercato di fornirne una classificazione. Nei primi anni '60 McCarthy propose una definizione di marketing mix formata da quattro strumenti fondamentali, le cosiddette quattro P: prodotto, prezzo, promozione e punto vendita. Come mostrato nella figura seguente, ogni strumento è formato da una serie di attività (fig. 6.1).

In base al concetto di marketing mix, ogni operatore di mercato deve decidere il genere e le caratteristiche del prodotto che intende offrire, stabilirne il prezzo, scegliere le modalità di distribuzione e di promozione. Alcuni critici ritengono che il modello delle quattro P ometta o non assegni la necessaria importanza ad alcune attività di rilievo, per alcuni versi cruciali nella definizione del mix internazionale: i servizi agganciati all'offerta di base, la confezione e la vendita personale, che comunque vengono compresi nelle varie declinazioni delle scelte di marketing mix.

### 6.1 Le 2 r del marketing internazionale

Kotler ha proposto di aggiungere alle quattro P altri due strumenti d'azione che, nel marketing globale, stanno assumendo maggiore importanza: le relazioni istituzionali e le relazioni pubbliche.

- *Le relazioni istituzionali.* Può essere necessario per le imprese sviluppare una serie di relazioni istituzionali in grado di influire positivamente sulla domanda del mercato, dal momento che il mondo politico influenza in modo sensibile le vendite. Pensiamo ad esempio alle leggi che vietano la pub-

blicità di sigarette, quanto determinino una riduzione della loro vendita; oppure l'adozione di misure per limitare l'inquinamento causato dagli impianti siderurgici, quanto farà aumentare la vendita degli impianti contro tale inquinamento.

**Figura 6.1** Le quattro P del marketing mix secondo McCarthy



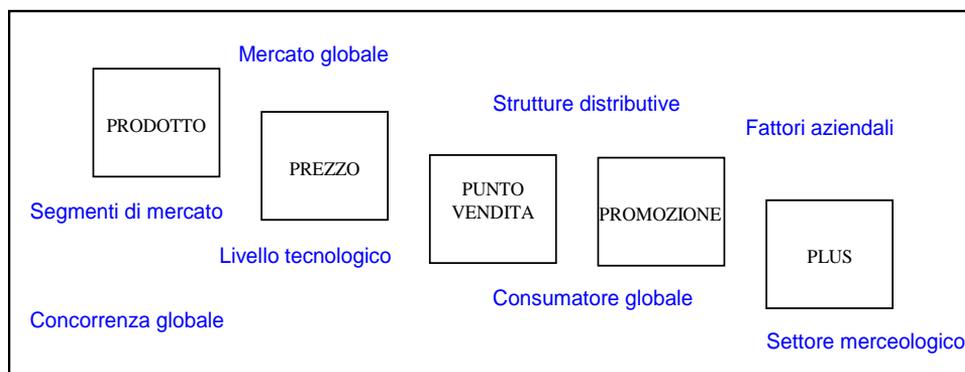
Fonte: Kotler P., 1999, p.123

Riportiamo due altre classificazioni alternative.  
 La prima venne proposta da Frey nel 1961 e si basa sulla classificazione delle variabili decisorie di marketing in due gruppi:  
 - le variabili costitutive dell'offerta (prodotto, confezione, marca, prezzo e servizio)  
 - le variabili di supporto (canali distributivi, pubblicità, promozione e relazioni pubbliche).  
 (Frey A.W., 1961, p.30).  
 La seconda, proposta da Lazer e Kelly, è basata su tre gruppi di variabili: la combinazione di beni e servizi, la combinazione distributiva e la combinazione di comunicazione.  
 (Lazer W., Kelly E.J., 1962, p. 413).

- *Le relazioni pubbliche.* Le persone passano attraverso stati d'animo e comportamenti che influiscono sulla domanda di determinati prodotti e servizi. L'opinione pubblica è in grado ad esempio di diminuire il consumo della carne ed in queste situazioni, i produttori di carne possono organizzare campagne per correggere tali atteggiamenti, mettendo in evidenza gli effetti positivi determinati dall'uso dei propri prodotti.

In definitiva, il problema non è quello di disporre di quattro o sei strumenti d'azione, bensì quello di definire un modello utile alla formulazione di una strategia di marketing opportuna e alla ricerca della giusta combinazione di mix. A tal fine si dovranno tenere presenti alcune **variabili condizionatrici** (fig. 6.2), come il mercato nella sua globalità, i segmenti individuati, il livello tecnologico, la concorrenza globale, i sistemi distributivi, le caratteristiche del potenziale cliente, il settore merceologico e infine le caratteristiche e le risorse aziendali.

**Figura 6.2** Variabili condizionatrici del marketing mix



Fonte: adattamento da Foglio A., 1990, p. 110.

Nei paragrafi che seguono verrà dato spazio all'analisi degli elementi fondamentali del marketing mix individuati McCarthy, alla luce delle implicazioni sull'internazionalizzazione delle imprese.

## 6.2 La definizione della strategia di prodotto

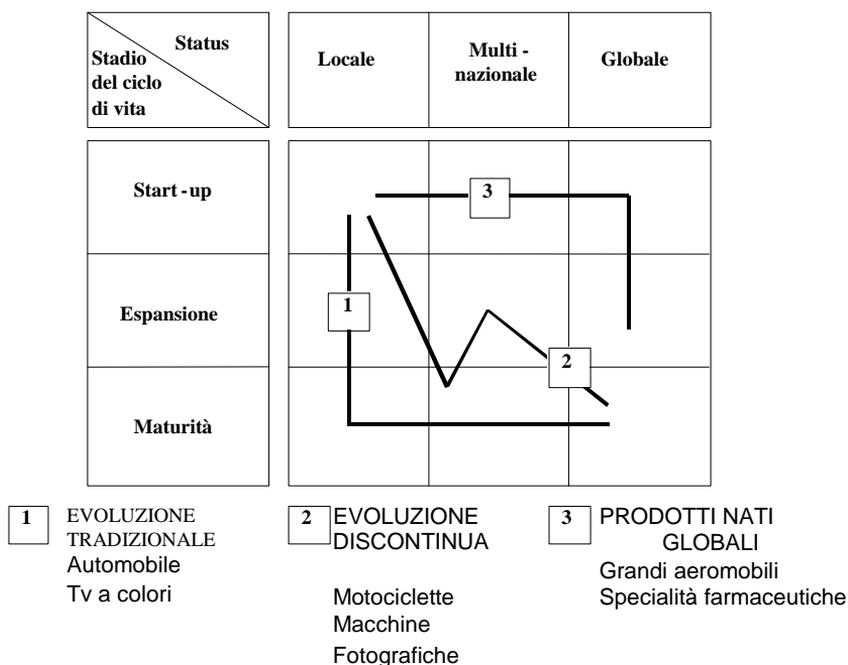
La strategia di prodotto non costituisce solo il momento iniziale dell'elaborazione di una strategia di mercato, sia a livello nazionale che internazionale, ma può essere altresì considerata come il fulcro intorno al quale ruota tutta l'attività dell'azienda. Ciò è tanto più vero quanto maggiore è la dimensione dell'attività internazionale alla quale l'impresa intende fare riferimento. Infatti, il superamento della dimensione nazionale apre all'impresa prospettive nuove, non solo per i prodotti che essa già realizza, ma anche per le opportunità

<sup>1</sup> In vero al concetto di marketing mix viene mossa un'altra critica: il concetto in questione esprime una visione del mercato secondo l'interesse del venditore, non dell'acquirente. Sarebbe dunque preferibile per le imprese pensare prima in termini di valore ricercato dagli acquirenti, cioè le 4 C (customer value, costo per il cliente, convenienza, comunicazione) per passare poi a definire le corrispondenti 2 P (customer value → prodotto / costo per il cliente → prezzo / conveniente → punto di vendita / comunicazione → promozione). Lautenborn R., 1990, p.26.

che si possono determinare in termini di sviluppo di nuovi prodotti che la dimensione nazionale non era in grado di sollecitare. Dunque, il prodotto è indubbiamente l'elemento del marketing mix sul quale si basano tutti gli altri ed è per questo che il suo ruolo è quello di rispondere al meglio alle esigenze del consumatore-utilizzatore globale.

Occorre osservare che nell'attuale realtà economica, il fenomeno della globalizzazione si sta estendendo da tipologie di prodotto per natura 'global', come ad esempio le materie prime, caratterizzate da una forte interdipendenza domanda-offerta mondiale, alle produzioni manifatturiere e ancor più nei settori come quello dei beni di consumo e dei servizi, tradizionalmente nazionali o addirittura locali. Ciò fa sì che, a differenza di quanto accadeva nel passato, quando l'espansione internazionale di un prodotto avveniva per tappe successive, oggi la globalizzazione può costituire uno status acquisito dal prodotto già nella fase del lancio, piuttosto che in quello della maturità (fig. 6.3).

**Figura 6.3** Differenti vie di globalizzazione del prodotto



Fonte: Stanton W.J., Varaldo R., 1989, p.491.

Il prodotto è essenzialmente caratterizzato da tre aspetti:

- la prestazione, che si sostanzia in un certo sistema di offerta ideato per soddisfare specifici bisogni;

- la conoscenza/percezione, che è espressione di un certo insieme di valori contenuti e manifestati nel prodotto;
- il prezzo/valore.

In ambito internazionale la natura di questi tre aspetti può variare in maniera articolata nei diversi paesi-mercato, con la conseguenza che il prodotto ed il suo posizionamento possono modificarsi in base alla specificità della domanda, alle diverse condizioni ambientali in termini di vincoli e opportunità poste dalla concorrenza e dagli altri soggetti che interagiscono nel mercato, la fase del ciclo internazionale del prodotto e il posizionamento scelto dall'impresa.

In linea generale, la strategia di prodotto a livello internazionale può essere ordinata in cinque alternative principali, come mostrato nella tabella 6.1.

**Tabella 6.1** Le principali alternative strategiche di prodotto a livello internazionale

Strategie	Funzione di prodotto o bisogno soddisfatto	Condizioni d'uso del prodotto	Capacità di acquistare il prodotto	Strategia di prodotto consigliata	Strategia di comunicazione consigliata
1	identica	identiche	sì	estensione	estensione
2	diversa	identiche	sì	estensione	adattamento
3	identica	diverse	sì	adattamento	estensione
4	diversa	diverse	sì	adattamento	adattamento
5	identica	--	no	nuova	nuova

Fonte: Keegan W.J., 1969, p. 59

La prima strategia (**estensione del prodotto e della comunicazione**) consiste nella pura e semplice commercializzazione su scala internazionale dello stesso prodotto e comunicato nella stessa maniera in tutte le aree geografiche di interesse. Questo tipo di strategia può essere adottata in situazioni tra loro assai diverse: dalle imprese operanti nel settore della moda alle imprese produttrici di beni di largo consumo a domanda diffusa, ai produttori di beni industriali ad alta tecnologia.

La seconda strategia (**estensione del prodotto ed adattamento della comunicazione**) è applicata quando lo stesso prodotto, pur rimanendo identico in tutti i mercati, viene posizionato in maniera diversa attraverso una differenziazione della politica di comunicazione. Questa è fondata sulla considerazione che lo stesso prodotto può soddisfare bisogni eterogenei nelle varie aree geografiche in relazione al grado di sviluppo ed ai modelli culturali e di comportamento prevalenti. La strategia in esame è adottabile per una molteplicità di prodotti dell'industria alimentare, che possono essere distribuiti in aree diverse, mediante la modifica della comunicazione e talvolta della confezione. Ulteriori casi di applicazione si hanno nel campo dei beni industriali (semilavorati, parti componenti, motori, accessori ...), dove le possibilità di soddisfare esigenze diverse mediante gli stessi prodotti sono assai rilevanti.

La terza strategia (**adattamento del prodotto ed estensione della comunicazione**) si ha quando, pur rimanendo invariata la funzione che il prodotto è destinato ad assolvere, vengono a modificarsi le condizioni d'uso dello stesso. In questo caso si fa leva su un bisogno che per essere soddisfatto richiede adattamenti del prodotto a causa di differenze strutturali e di comportamento delle diverse aree di mercato. Queste differenze mutano le condizioni di uso del prodotto e quindi le condizioni perché utili ad un suo efficace utilizzo per soddisfare un bisogno che rimane comunque comune nei diversi mercati. Si pensi, ad esempio, ai gli additivi presenti in determinati prodotti che alcune legislazioni ammettono ed altre no, ai dispositivi antinquinamento che devono essere installati sulle auto importate in determinati paesi. In queste situazioni gli adattamenti si limitano al prodotto, mentre la comunicazione rimane invariata.

La quarta strategia (del **duplice adattamento**) non è altro che la combinazione dei due precedenti disegni e può essere adottata quando, modificandosi le funzioni che il prodotto deve assolvere o le condizioni d'uso, occorre introdurre modifiche sia per il prodotto che per la comunicazione. E' questo il caso di una molteplicità di prodotti a destinazione industriale, ad esempio motori elettrici, semilavorati, come pure di beni di consumo, prodotti alimentari, articoli per l'abbigliamento e d'arredamento.

La quinta strategia (**sviluppo di nuovi prodotti e nuove comunicazioni**), è applicabile nel caso in cui il mercato estero, pur costituendo un'opportunità strategicamente significativa, non trova nel prodotto esistente le caratteristiche idonee ad incontrare i bisogni dei consumatori interni. In questo caso non può limitarsi al semplice adattamento del prodotto, ma richiede lo sviluppo di un prodotto nuovo .

### **Il livello di maturità della domanda**

Ogni mercato geografico ha le proprie esigenze e tradizioni, tanto da dare origine ad una domanda per prodotti, differente da quella di altri mercati. E' per questo che l'impresa, nello scegliere la politica internazionale di prodotto, deve decidere se perseguire la ricerca della produttività, cioè della massimizzazione della sua efficienza tecnico-produttiva, attraverso la standardizzazione dei suoi prodotti oppure la ricerca della flessibilità di marketing, dotandosi della massima disponibilità di prodotti per soddisfare i bisogni del mercato estero.

Prima di discutere delle scelte in questo ambito, dobbiamo tener conto del fatto che la diffusione internazionale del prodotto, oltre a dipendere dalla differente localizzazione del sapere tecnologico, delle capacità produttive e del mercato di destinazione, può subire rallentamenti a causa della diversa maturità della domanda: nel contesto internazionale esistono infatti discrasie temporali nello sviluppo della domanda, tanto da portare alcune imprese particolarmente innovative a penetrare con i propri prodotti i mercati esteri prima dei mercati nazionali. Ne è un esempio il modello di sviluppo geografico privilegiato dalle imprese

---

<sup>2</sup> Per approfondimenti si vedano oltre a Keegan W.J., 1969 anche Scott W.G., 1983 e Caroli M., 1984.

giapponesi per i beni ad alta intensità tecnologica, per i quali l'introduzione nel mercato nazionale è stata spesso successiva rispetto al lancio internazionale. Il sistema di offerta influenza il processo di internazionalizzazione in tre diverse aree decisionali:

- la scelta delle modalità di ingresso;
- la scelta della strategia di prodotto;
- la scelta tra standardizzazione e adattamento.

Tali ambiti verranno brevemente commentati nei paragrafi seguenti.

### 6.2.1 Il prodotto e la scelta della modalità di ingresso

La natura del prodotto e le sue caratteristiche, nonché l'eventuale divario temporale produzione/mercato possono influenzare la scelta dell'impresa tra una modalità di ingresso produttiva (investimenti diretti) o commerciale (esportazione o accordi). In particolare, i prodotti altamente differenziati offrono maggiori possibilità di attuazione di una strategia esportativa in quanto, godendo di specifici vantaggi competitivi, consentono una maggior manovrabilità nei prezzi (che possono dunque assorbire spese di trasporto ed eventuali barriere tariffarie). Questo approccio, in considerazione della tipologia produttiva adottata, è tipico delle piccole e medie imprese, che basano il loro successo più sulla differenziazione ed il soddisfacimento di bisogni particolari che sulle economie di scala. Per contro, i prodotti non differenziati, a causa dell'agevole comparabilità dei prezzi, si adattano maggiormente ad un insediamento della produzione locale, proprio in considerazione dello scontro concorrenziale più diretto.

I prodotti ad alto contenuto di servizio pre e post vendita impongono una politica di prossimità alla clientela, dunque influenzeranno la scelta delle modalità di ingresso che siano meglio in grado di assicurare i livelli di servizio richiesti.

I prodotti ad alta intensità tecnologica possono richiedere entrambe le tipologie di ingresso sui mercati. La scelta dipenderà dalla necessità di proteggere le conoscenze dell'impresa (esportazione), oppure di ottenere con la cooperazione mediante joint-venture o concessioni di licenze alla produzione, una più rapida penetrazione dei mercati esteri.

### 6.2.3 La scelta delle strategie di prodotto

E' possibile individuare tre modelli di sviluppo del prodotto sui mercati internazionali: il modello di imitazione, il modello di sviluppo incrementale ed il modello di innovazione. L'opzione tra tali alternative risulta influenzata da diverse condizioni quali i ritardi di mercato o di produzione, il grado di internazionalità dell'impresa, la necessità (in fase di introduzione su un mercato estero) di evitare o ridurre la minaccia di un confronto diretto con la concorrenza presente in loco, oppure di affermare (fase di consolidamento) i propri vantaggi competitivi.

Nel **modello di imitazione** l'impresa utilizza una tecnologia di prodotto spesso originata in altri paesi, cercando così di affermarsi sui mercati internazionali

(tipico ad esempio dell'ingresso in Europa di imprese dei paesi di recente industrializzazione). L'obiettivo di questa condotta è quello di conquistare parte della quota di mercato del paese ospitante, concentrandosi sulla produzione di prodotti tecnologicamente semplificati e standardizzati, con l'intento di acquisire rapidamente volumi di fatturato a prezzi competitivi e ridurre attraverso economie di esperienza e di scala i costi di produzione.

Nel **modello di sviluppo incrementale** l'impresa dispone di un prodotto con un significativo contenuto tecnologico che viene sviluppato internazionalmente attraverso un processo di adattamento e miglioramento dello stesso volto a soddisfare le specificità locali dei vari mercati esteri. Tale processo viene in genere affidato ad unità locali che agiscono perseguendo l'obiettivo del massimo adattamento alle caratteristiche del proprio mercato ed alla fase del ciclo di vita del prodotto. Ciò significa che da una base tecnologica comune si modifica il prodotto, semplificandolo nei contenuti tecnici e nell'utilizzo, per i mercati meno avanzati e rendendolo più sofisticato per le aree più sviluppate.

Nel **modello di innovazione**, l'impresa, attraverso una presenza globale, cerca di sviluppare prodotti leader imponendo il proprio standard tecnologico. Tale strategia non è motivata solo dal desiderio dell'impresa di evitare un confronto diretto con la concorrenza locale, come nei casi precedenti, ma anche dalla convinzione che l'innovazione di prodotto faciliti l'acquisizione di vantaggi competitivi significativi e duraturi.

### 5.1.3 La scelta tra standardizzazione ed adattamento

L'impresa, nella scelta della politica del portafoglio prodotti a livello internazionale, ha diverse alternative ricomprese tra due situazioni opposte: la strategia della standardizzazione e quella della differenziazione. La scelta del grado di standardizzazione o di differenziazione è funzione di una serie di elementi, che vanno dalle caratteristiche dei vari segmenti di domanda che si possono identificare a livello internazionale, alle risorse di cui dispone l'impresa (soprattutto in termini di R&S, mezzi finanziari e capacità organizzative), alla disponibilità di sistemi di marketing intelligence in grado di fornire gli elementi conoscitivi necessari per operare efficacemente in questo campo decisionale.

Inoltre la scelta della politica internazionale di prodotto pone l'impresa di fronte a due alternative:

- perseguire una strategia che permetta di conseguire i massimi livelli di produttività con una politica di prodotto standardizzata, facendo leva sulla funzione marketing che avrebbe il compito di ricercare e definire le soluzioni e le politiche più efficaci per soddisfare, con quel prodotto, le esigenze della clientela internazionale;

<sup>3</sup> “Il sistema di marketing intelligence può essere definito come l'insieme delle procedure e delle fonti usate dai dirigenti per ottenere le informazioni correnti sugli sviluppi pertinenti all'ambiente di marketing”. Kotler P., Scott W.G., 1992, p. 130.

- optare per una gamma di prodotti differenziati tra loro per rispondere più efficacemente alla domanda ed ai bisogni specifici dei mercati esteri.

### **La strategia della standardizzazione**

La strategia della standardizzazione, benché l'impresa riconosca l'esistenza di differenze tra i vari mercati, limita l'adattamento ai bisogni dei diversi paesi-mercato, permettendo alla produzione di conseguire alti livelli di produttività. Ciò con la realizzazione di prodotti globali o regionali, offerti sui vari mercati con le stesse caratteristiche funzionali e gli stessi attributi fisici. Nel caso limite si adotta un unico prodotto, demandando alla funzione di marketing la ricerca di soluzioni efficaci per soddisfare, con quel prodotto, le esigenze dei clienti internazionali. Questa scelta comporta un rilevante vantaggio competitivo. Infatti vendere lo stesso prodotto in diversi mercati significa conseguire significative economie di costo derivanti da:

- effetto scala, poiché la produzione in grande serie permette di ridurre il costo variabile del prodotto e di ripartire i costi fissi su grandi quantità;
- effetto apprendimento, grazie al quale si può migliorare le caratteristiche del prodotto e l'efficienza del suo processo tecnico-produttivo;
- potere contrattuale, in quanto operando su grande scala l'impresa è in grado di esercitare un maggior potere negoziale sui suoi fornitori.

In questa strategia è la funzione marketing ad essere investita della responsabilità di adattare il prodotto alla domanda dei consumatori e degli utilizzatori dei diversi mercati internazionali, giocando sulla differenziazione o omogeneità delle leve operative del marketing mix. Tale sistema di standardizzazione si può manifestare con due diversi approcci (fig. 6.4):

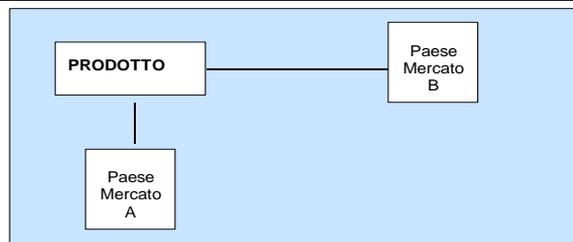
- lo sviluppo di un prodotto ideato per il mercato di origine e successivamente esportato o prodotto in altri paesi;
- lo sviluppo di un prodotto ideato sin dall'origine per adattarlo alla specificità di più paesi mercato.

Con il primo approccio, l'internazionalizzazione del *prodotto ideato per il mercato di origine* avviene senza alcuna modifica. L'ingresso e l'affermazione di tale prodotto è possibile grazie alle sue caratteristiche distintive rispetto ai prodotti locali (ad esempio è ciò che accade all'estero alla moda e al design italiani) o grazie ad una strategia di posizionamento differenziata (differenziazione percettiva del concetto e del vissuto del prodotto – modalità di utilizzo e consumo da parte dell'acquirente estero – differenziazione del prodotto nel processo di distribuzione). Questa strategia è di agevole implementazione da parte delle PMI.

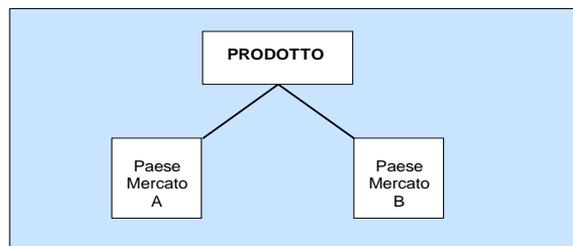
Il secondo approccio prevede invece lo *sviluppo*, sin dalla sua origine, di un *prodotto ideato per essere globale* e che possa quindi soddisfare simultaneamente bisogni specifici dell'acquirente in diversi paesi mercato (come è avvenuto per la penna a sfera Bic che ha rivoluzionato il settore della scrittura). Tale prodotto è il frutto degli sforzi dell'impresa nella ricerca e sviluppo tecnologico: l'elevato grado di novità differenzia tali prodotti da altri più tradizionali e

l'acquirente, per il loro impiego, non incontra ostacoli o barriere culturali e di familiarizzazione.

**Figura 6.4** La strategia di standardizzazione



a) Sviluppo del prodotto per il mercato di origine e successivamente esportato e/o prodotto in altri paesi



b) Prodotto progettato sviluppato per adattarlo alle specificità di più paesi mercato

Fonte: Valdani E., Guerini C., Bertoli G., 2000, p. 203.

### La strategia della differenziazione

Quando l'impresa percepisce di non poter perseguire efficacemente ed efficientemente una delle sopra descritte condotte, può esplorare processi di adattamento dei suoi prodotti ai diversi paesi-mercato selezionati. Con questo metodo infatti, l'impresa opta per un'ampia gamma di prodotti che rispondano efficacemente alla domanda ed ai bisogni specifici dei vari mercati esteri. Propone l'espansione progressiva di un prodotto creato per il mercato di origine dell'impresa, che si adatta paese per paese, dando vita così a prodotti locali. Oppure l'impresa può sviluppare un prodotto diverso, appositamente per uno specifico paese mercato.

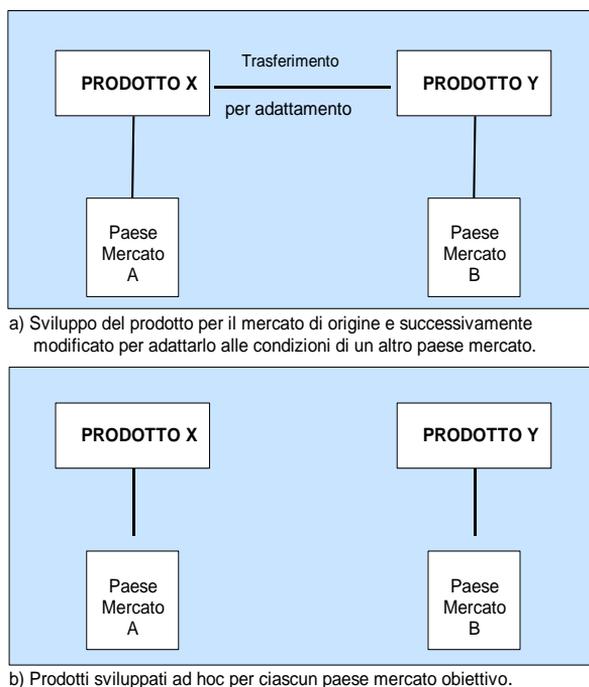
Le caratteristiche del prodotto sono perciò orientate ed adattate alle peculiarità che distinguono il consumatore e l'ambiente di ciascun paese mercato. E' chiaro che in questo modo emerge più radicale il conflitto tra il conseguimento di efficienza a livello produttivo e quello di flessibilità di marketing sul mercato. L'impresa ricerca infatti, nell'ampliamento del suo portafoglio-prodotti e nel suo adattamento ai mercati internazionali, una diversa modalità per conquistare una finestra di ingresso, il consolidamento di un vantaggio competitivo ed una posizione difendibile nel tempo. Tale strategia comprende due modalità di condotta (fig. 6.5):

- modificare le caratteristiche dei prodotti attuali dell'impresa;

- sviluppare prodotti completamente nuovi per ciascun paese-mercato.

Il primo approccio incentiva l'impresa ad una ricerca e sviluppo orientati a *modificare le caratteristiche e le componenti di un prodotto per adattarlo alla specificità di ciascun mercato*. Condizioni d'uso, frequenza, quantità, caratteristiche del consumatore variano da paese a paese e devono essere conosciute per definire le componenti del prodotto da modificare.

**Figura 6.5** La strategia di adattamento



a) Sviluppo del prodotto per il mercato di origine e successivamente modificato per adattarlo alle condizioni di un altro paese mercato.

b) Prodotti sviluppati ad hoc per ciascun paese mercato obiettivo.

Fonte: Valdani E., Guerini C., Bertoli G., 2000, p. 207

Ciò che è desiderato in un paese, può essere meno importante in un altro, tanto che un prodotto può esprimere un fenomeno culturale. I diversi mercati nazionali possono perciò richiedere all'impresa di modificare, in misura più o meno rilevante, il proprio prodotto in una delle sue caratteristiche fisiche, funzionali o nelle componenti di packaging (confezione, marca, design, colore, stile, qualità) e di supporto e servizio (riparazione ed assistenza tecnica, installazione, formazione, altri servizi di supporto, componenti di ricambio, garanzie, consegna).

Mentre l'adattamento del prodotto può essere necessario per penetrare e soddisfare all'estero segmenti simili a quelli del mercato di origine per cui era stato progettato, in altri casi lo sforzo di modifica delle caratteristiche del prodotto è motivato dall'obiettivo di posizionarlo in segmenti di mercato diversi da quelli

originari, promovendolo anche con una diversa strategia di marketing. La complessità del cambiamento del prodotto spazia, quindi, da adattamenti tecnologicamente semplici sino a più complessi interventi di riprogettazione, in funzione dei fattori e delle condizioni che caratterizzano il mercato estero da conquistare. Il secondo approccio prevede l'investimento di risorse nello sviluppo di un **prodotto completamente innovativo** da destinare ai vari mercati esteri, piuttosto che l'adattamento di un prodotto già esistente e indirizzato al soddisfacimento o di bisogni simili a quelli del mercato d'origine, o ad un segmento internazionale del tutto diverso. Questa strategia richiede, quindi, la progettazione di prodotti nuovi e diversi e per questo risulta più coinvolgente e costosa rispetto all'adattamento del prodotto.

Il processo di adattamento del portafoglio prodotti aziendale ai diversi mercati internazionali non facilita il conseguimento di sinergie tecnico-produttive e commerciali da parte dell'impresa, conseguibili invece con la standardizzazione e il coordinamento internazionale delle attività. L'impresa può comunque tentare di ridurre le diseconomie causate dal modello della complessità, conciliando il requisito della flessibilità di marketing con la produttività, adattando i prodotti originali o sviluppandone di nuovi attraverso la progettazione modulare del prodotto, la standardizzazione delle componenti intermedie del prodotto o il ricorso ad impianti flessibili di produzione.

Riassumendo, possiamo dire che un'impresa internazionale si trova ad operare in mercati nei quali diverse esigenze e tradizioni, originano una domanda per prodotti con caratteristiche differenti. Di fronte ad una domanda molto varia, l'impresa deve decidere se offrire un portafoglio prodotti standardizzato, oppure un'ampia gamma di prodotti differenti che si adattano alle specificità di diversi mercati obiettivo. Invero, molte imprese tendono a coniugare le due alternative, soprattutto grazie al contributo dell'innovazione tecnologica e dell'esperienza di marketing, a conferma del fatto che marketing e produzione rappresentino fattori critici di successo per lo sviluppo internazionale del prodotto.

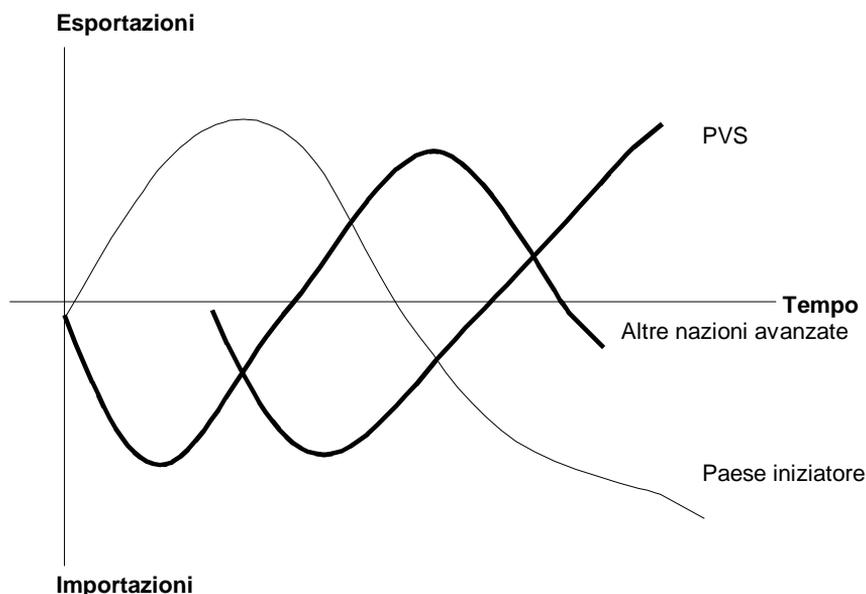
#### **6.2.4 L'applicazione al marketing del ciclo di vita internazionale del prodotto**

Il ciclo di vita internazionale del prodotto (CVIP) si applica al processo di diffusione di un'innovazione oltre le frontiere nazionali. In sostanza, un paese sviluppato che ha un nuovo prodotto che soddisfa i bisogni dei consumatori, cerca di sfruttare il proprio vantaggio tecnologico vendendo all'estero il prodotto stesso. Gli altri paesi sviluppati ben presto iniziano anch'essi a produrre il prodotto, seguiti alla lunga dai paesi in via di sviluppo (PVS). Alla fine, i paesi avanzati, avendo perduto il proprio vantaggio competitivo, iniziano ad importare i prodotti da quei paesi che in precedenza ne erano gli acquirenti. Come emerge dalla tab. 6.2 le fasi del CVIP sono quattro, non considerando la fase 0 (fig. 6.6).

**Tabella 6.2** Le fasi del ciclo di vita internazionale del prodotto

Fasi	Importazione/ esportazione	Concorrenti	Costi di produzione
0) Innovazione a livello nazionale	Nessuna	Pochi: imprese nazionali	Inizialmente alti
1) Innovazione all'estero	Aumento delle esportazioni	Pochi: imprese nazionali	Riduzioni dovute alle economie di scala stabili
2) Maturità	Esportazione stabile	Nazioni avanzate	.....
3) Imitazione su scala mondiale	Calo delle esportazioni	Nazioni avanzate	Aumenti dovuti ad economie di scala più limitate
4) Inversione	Aumento delle importazioni	Nazioni avanzate e PVS	Aumenti dovuti allo svantaggio relativo

Fonte: Adattato da Onkvisit S., Shaw J.J., 1983.

**Figura 6.6** Le curve del Ciclo di Vita Internazionale del Prodotto

Fonte: Adattato da Onkvisit S., Shaw J.J., 1983.

La **fase 0** rappresenta lo svolgimento del classico modello del ciclo di vita del prodotto. In questa fase il prodotto si sviluppa all'interno del mercato d'origine: introduzione, crescita, maturità e declino. Per questa ragione, tale fase viene indicata come tempo 0 all'origine degli assi.

La **fase 1 (innovazione all'estero)** è quella in cui ha inizio il CVIP vero e proprio. Si tratta di una fase esplorativa dell'introduzione a livello internazionale del prodotto.

L'impresa innovatrice inizierà a considerare i mercati esteri in quanto l'innovazione tecnologica che le ha consentito di creare il nuovo prodotto de-

termina un divario degli altri paesi rispetto al paese d'origine. Una scelta logica è quella di prendere in considerazione per primi i paesi più avanzati, cioè quelli caratterizzati da strutture di consumo e reddito simili. Mano a mano che il prodotto progredisce nella fase in questione, più le esportazioni aumentano verso i paesi sviluppati. I costi di produzione subiscono sostanziali riduzioni per effetto delle economie di scala. Al contrario, la mancanza di concorrenti ed il divario tecnologico inducono le imprese a comportarsi come monopoliste, imponendo prezzi più elevati rispetto al mercato nazionale.

La **fase 2 (maturità)** è caratterizzata dalla stabilità. Le vendite sia all'interno che sul mercato internazionale tendono a seguire un andamento di espansione più o meno contenuta che si approssima sempre più alla stabilità. Mentre la domanda di questi prodotti tende ad accrescersi nell'ambito dei paesi maggiormente sviluppati, ciò non comporta necessariamente un aumento delle esportazioni da parte del paese di origine verso i paesi in questione. Infatti, le imprese di questi paesi, in considerazione del determinarsi di una consistente domanda locale, possono ritenere opportuno avviare una produzione in grado di conseguire adeguate economie di scala. Decisioni così orientate possono, fra l'altro, essere favorite dalle misure dei governi locali volte a favorire l'espansione delle industrie nazionali. Con lo sviluppo di questa fase, il declino delle importazioni da parte dei paesi avanzati tende ad accentuarsi, ma è compensato dall'aumento delle esportazioni verso i paesi in via di sviluppo.

La **fase 3** si sostanzia nell'**imitazione su scala mondiale**. Le esportazioni da parte del paese di origine declinano, malgrado la stabilità della domanda da parte dei PVS. Tale riduzione avviene per le seguenti ragioni: i paesi sviluppati sono divenuti autosufficienti, tanto da sostituire progressivamente il paese d'origine nelle esportazioni verso i PVS. Peraltro la domanda del mercato dei PVS non è sufficientemente vivace da assorbire le esportazioni di tutti i paesi maggiormente avanzati. Dato che, a questo punto, i PVS costituiscono il mercato obiettivo di tutti i paesi avanzati, la quota di mercato disponibile per il paese di origine subisce una drastica riduzione, che colpisce in particolar modo le imprese innovatrici che vedono ridurre le proprie economie di scala, con ovvia conseguenza della ascesa dei costi di produzione. Verso la fine di questa fase le esportazioni del paese di origine si riducono pressoché a zero, mentre la produzione rimanente viene assorbita dal mercato nazionale.

Nella **fase 4 (inversione del processo)** il paese di origine non è più esportatore; addirittura in alcuni casi si trasforma in importatore, in quanto il prodotto non costituisce più una novità e, in mancanza di ulteriori modifiche, diviene sufficientemente standardizzato perché la maggior parte dei PVS ne produca delle versioni non sofisticate. Il prodotto non richiede più un'intensità di capitale o di tecnologia, bensì di manodopera. In questa fase i consumatori, per la maturità del prodotto e la competitività del prezzo, diventano sensibili al prezzo, costringendo i produttori nazionali a ridurre le vendite anche sul loro stesso mercato.

### **Casi di applicazione del modello**

Vi sono moltissimi esempi di prodotti che si comportano in conformità a tale modello: ad esempio i semiconduttori, le fibre sintetiche, i derivati del petrolio, della gomma e della carta. Come messo in evidenza da Wells, il ciclo può essere allungato o accorciato nel caso in cui, ad esempio, vengano innalzate le barriere tariffarie, siano richiesti rilevanti costi di distribuzione del prodotto in questione, oppure siano necessari tempi lunghi per il conseguimento di economie di scala da parte di imprese imitatrici straniere.

L'applicazione del CVIP non è estensibile a tutti i prodotti, ma solo a quelli destinati a soddisfare bisogni sostanzialmente omogenei a livello mondiale, dunque per tutti quei prodotti che sono il risultato di una tecnologia comune e presentano un'utilità funzionale maggiore di quella estetica. Se un particolare prodotto si presta ad essere standardizzato, è probabile che allo stesso possa essere applicato il modello del ciclo di vita internazionale del prodotto. Al contrario, un prodotto può essere in parte o per un certo periodo di tempo immune rispetto alla concorrenza straniera se possiede caratteristiche di differenziazione e di unicità dell'immagine.

Il ciclo di vita del prodotto e le variabili del marketing mix sono fortemente interrelate, dunque le varie fasi del ciclo di vita del prodotto richiedono delle modifiche che a loro volta influenzano lo svolgimento delle fasi successive del ciclo.

### **Il CVIP e la politica dei prodotti**

Per un'impresa innovatrice operante in un paese sviluppato il mercato naturale non potrà che essere quello nazionale: è in questo contesto che inizierà quindi a vendere i nuovi prodotti. Con l'avviarsi di situazioni competitive in tale ambito, la scelta successiva in termini di espansione del mercato non potrà che orientarsi verso i mercati dei paesi più avanzati.

Nel contempo l'impresa inizierà a vendere i nuovi prodotti anche nei PVS, onde accrescere il volume complessivo delle vendite. Una volta che la fase di maturità abbia iniziato a manifestarsi, con la conseguente perdita di vantaggio competitivo in termini di innovazione del prodotto, l'impresa dovrebbe passare dalla produzione di versioni semplificate dei prodotti a versioni sempre più sofisticate, onde evitare di essere intrappolata nella logica della guerra di prezzo. Da ciò deriva che l'impresa dovrebbe proseguire nell'intraprendere sforzi per innovare i prodotti, puntando decisamente verso l'obiettivo di produrre beni al massimo livello di qualità nella fase di maturità.

Un'altra importante considerazione di carattere strategico riguarda il mantenimento dei costi a livelli competitivi. La tendenza all'aumento dei costi può essere contrastata mediante l'avvio di impianti produttivi all'estero, il che consente di stabilire una presenza diretta sui vari mercati, di ridurre i costi di trasporto

---

<sup>4</sup> In questa sede non assume particolare significato l'analisi delle critiche mosse all'analisi del ciclo di vita del prodotto fatto in letteratura. Verranno discussi, dunque, solamente gli impatti di marketing nelle diverse fasi, a prescindere dal tipo di legame esistente tra ciclo di vita del prodotto e strategie di marketing. Per approfondimenti si veda Onkvisit S., Shaw J.J., 1983.

e di superare gli ostacoli che spesso vengono posti all'importazione dei beni. Un altro vantaggio che può derivare dalla costituzione di impianti produttivi all'estero consiste nel fatto che in tal modo è possibile disporre di veri e propri trampolini di lancio verso altri paesi geograficamente vicini a quelli in cui sono stati insediati gli impianti. La produzione effettuata all'estero può quindi essere importata nel mercato di origine, contribuendo così a mantenere ad un livello ragionevole i costi di produzione locali. Una modifica di questa strategia può consistere nel produrre le varie componenti di un determinato prodotto in paesi diversi, in modo da poter sfruttare al meglio il fattore produttivo maggiormente disponibile in ciascuno di essi.

### **Il CVIP e la politica dei prezzi**

L'impresa innovatrice, sfruttando la mancanza di competizione nella fase iniziale del ciclo di vita del prodotto, dovrebbe praticare prezzi tali da poter recuperare il più rapidamente possibile i costi di ricerca e sviluppo. Inoltre, un prezzo elevato può contribuire a determinare un'immagine qualificata del prodotto presso il consumatore.

Con l'ingresso del prodotto nella seconda e terza fase del ciclo internazionale, può essere opportuno avviare una riduzione dei prezzi, onde mantenere la quota di mercato e ridurre l'interesse dei concorrenti stranieri ad avviare operazioni commerciali sui mercati in cui opera l'impresa. Una volta che il prodotto sia giunto all'ultima fase, quella dell'inversione, potrebbe essere sconsigliabile mantenere i prezzi a livello troppo ridotto, a causa degli accresciuti costi di produzione e della ridotta capacità dell'impresa di far fronte ai ridotti costi di produzione dei concorrenti stranieri. Al contrario, l'impresa dovrebbe adottare prezzi da scrematura del mercato. Naturalmente ciò implica che i prodotti realizzati per il mercato nazionale siano al massimo livello di qualità e di sofisticazione. Una tale linea di condotta ha molta importanza in quanto costringe gli imitatori internazionali ad un continuo sforzo di adeguamento della propria produzione agli standard internazionali. In caso contrario, essi potrebbero essere coinvolti in una spirale di continue riduzioni di livelli qualitativi, onde poter applicare prezzi sempre più bassi, con il risultato di creare un'immagine di qualità scadente dei prodotti così realizzati.

### **Il CVIP e la politica promozionale**

La politica promozionale e le strategie promozionali di prezzo sono altamente correlate nell'ambito del modello del CVIP. L'impresa innovatrice ha un vantaggio competitivo iniziale ed è in grado di convincere i consumatori che il proprio prodotto possiede caratteristiche superiori correlate ad una specifica innovazione tecnologica. Ciò dovrebbe essere sufficiente per giustificare il maggior prezzo applicato. Ne consegue che l'impresa non dovrebbe sentirsi spinta a competere con le altre imprese sulla base dei prezzi. Può essere tuttavia necessario procedere a riduzioni di prezzi nella seconda e terza fase del ciclo, come già posto in evidenza.

Ma la competizione basata sul prezzo non costituisce la piattaforma di una strategia duratura nel tempo. A lungo andare maggiori costi di produzione non potranno coesistere con i prezzi competitivi. Tale considerazione dovrebbe indurre l'impresa innovativa a pianificare una strategia promozionale non basata sul prezzo sin dall'inizio del processo di diffusione del nuovo prodotto. Il prodotto

dovrebbe essere reclamizzato in modo tale da conferirgli un'immagine di elevata qualità, e quindi di alto prezzo. Questa strategia dovrebbe consentire di introdurre in seguito versioni a prezzo inferiore, mantenendo la presenza dei prodotti a prezzo più elevato nei segmenti di mercato maggiormente profittevoli.

Ciò che l'impresa deve evitare è che il proprio prodotto divenga una commodity, cioè un prodotto standardizzato, il cui livello di prezzo costituisce l'unico elemento di scelta da parte dell'acquirente. Pertanto, lo strumento fondamentale per isolare un'impresa dalla concorrenza nei settori di prodotto medio-inferiori, in cui operano numerosi produttori, consiste nella differenziazione del prodotto, non nel prezzo.

### **Il CVIP e la politica di distribuzione**

Un'altra strategia di rilievo che le imprese dei paesi avanzati possono impiegare per proteggersi dalla competizione futura si basa sulla realizzazione di validi sistemi di distribuzione commerciale. In ragione della posizione quasi-monopolistica che l'impresa detiene nella fase iniziale del ciclo di vita, essa è in grado di scegliere solamente gli intermediari più qualificati. Successivamente il sistema distributivo potrà essere ampliato, mediante la graduale inclusione di altri operatori intermediari. Un solido ed esteso sistema di distribuzione può costituire una barriera di notevole importanza nei confronti dei concorrenti che, una volta creato il mercato, fossero interessati ad acquisirne quote consistenti.

Tema importante relativo all'attività delle imprese, in particolare per quelle che cercano sbocchi internazionali è la **qualità dei prodotti e servizi erogati**. Sui mercati locali e regionali è più semplice per i clienti venire a conoscenza della reputazione di un fornitore. Quando i mercati estendono i loro confini il processo di acquisizione delle informazioni diventa enormemente difficile. Queste difficoltà sono alla base della nascita di tutta una serie di norme obbligatorie e consensuali utili allo sviluppo del commercio internazionale. Questo l'ambito strategico ed operativo allo stesso tempo troverà approfondimento nel sesto capitolo del presente lavoro.

Strettamente correlato alla questione delle caratteristiche dei prodotti commercializzati è il sistema di pricing adottato. Nel capitolo che segue verrà analizzata questa leva del marketing mix, con particolare riferimento alle problematiche affrontate dalle PMI in ambito internazionale.