

Università degli Studi di Padova  
Dipartimento di Scienze Statistiche

Corso di Laurea Triennale in  
Statistica e Gestione delle Imprese



RELAZIONE FINALE

**PIANO COMMERCIALE DI UN'AZIENDA MULTINAZIONALE:  
IL CASO OSTAN GROUP**

Relatore Prof. Marco Ciabattoni

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Laureando: Silvia Strapazon

Matricola N° 1028844

Anno Accademico 2014/2015



## INDICE

### **INTRODUZIONE**

#### **PARTE PRIMA: L'AZIENDA OSPITANTE**

##### 1. Descrizione dell'azienda

###### 1.1 La sua storia

###### 1.2 Di cosa si occupa

##### 2. L'esperienza di stage

###### 2.1 Il progetto Bialetti

###### 2.2 Altre mansioni svolte

#### **PARTE SECONDA: SWOT ANALYSIS E DETERMINAZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO DI OSTAN GROUP**

##### 1. La SWOT Analysis e il vantaggio competitivo

###### 1.1 Definizione di SWOT Analysis

###### 1.2 Per che motivo viene svolta

###### 1.3 Le conclusioni alle quali può portare

###### 1.4 Cos'è il vantaggio competitivo

##### 1. SWOT Analysis di Ostan Group

###### 1.1 I punti di forza

###### 1.2 I punti di debolezza

###### 1.3 Le opportunità

###### 1.4 Le minacce

## **PARTE TERZA: GLI ELEMENTI CHIAVE DEL PIANO COMMERCIALE E DEL MARKETING INTERNAZIONALE**

1. Il marketing internazionale
  - 1.1 Lo sviluppo internazionale delle imprese
  - 1.2 Le strategie internazionali
  - 1.3 Attrattività ed accessibilità dei paesi
  - 1.4 Le esportazioni
  - 1.5 Il posizionamento dell'offerta nel mercato internazionale
2. Una proposta per il piano commerciale di Ostan Group

## **CONCLUSIONI**

## **BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA**

## **INTRODUZIONE**

La presente relazione ha principalmente lo scopo di individuare gli elementi chiave che sarebbe opportuno prendere in considerazione nello sviluppo di un piano commerciale dell'azienda oggetto di studio (e presso la quale ho svolto l'attività di stage), analizzandone il vantaggio competitivo, i punti di forza e di debolezza, le minacce e le opportunità presenti nel settore di operatività e le competenze e conoscenze che influiscono sulla strategia. I punti di forza, di debolezza, le minacce e le opportunità rappresentano le chiavi di lettura dell'analisi Swot. Le competenze e le conoscenze, invece, sono alla base della Resource Based View, che assieme ai beni materiali ed immateriali contribuiscono alla creazione della redditività aziendale.

Inizialmente si illustra come si svolge il piano in tutti i suoi punti e successivamente si cerca un punto di contatto con la letteratura.

L'elaborato è suddiviso in tre parti: la prima, presenta in linea generale l'azienda e l'attività di stage, la seconda presenta l'analisi SWOT e i risultati ottenuti dall'analisi da me svolta per il gruppo Ostan e la terza fissa degli elementi di marketing internazionale e illustra gli aspetti di fondo da considerare nello sviluppo del piano commerciale.

## PARTE PRIMA

### *L'azienda ospitante*

#### 1. DESCRIZIONE DELL'AZIENDA

##### 1.1 La sua storia

L'azienda presso la quale ho svolto lo stage, Osmap S.p.A., è attiva nello stampaggio di materie plastiche e fa parte del gruppo Ostan, fondato in Italia, a Motta di Livenza (Treviso), nel 1980 da Arturo Danilo Ostan.

Nel 1999 nasce la sede che mi ha ospitato a Santo Stino di Livenza (Venezia) e un anno più tardi il gruppo, inizia la fase di delocalizzazione in Spagna, Polonia (2002), Romania (2003), Singapore e Cina (2005), India (2010) e USA (2014). Tale fase è stata giustificata così dai dirigenti:

“Il trasferimento non è dovuto a problemi economici ma, lavorando per conto terzi, dobbiamo rispettare le richieste produttive dei clienti, sia a livello di prodotto, sia a livello target di costi sia di luogo di produzione” [<http://nuovavenezia.gelocal.it/cronaca/2013/01/12/news/osmap-conferma-la-chiusura-resta-il-centro-direzionale-1.6341537>].

L'apertura dello stabilimento cinese è stata la naturale evoluzione strategica che peraltro ha portato alla chiusura della sede storica, infatti i macchinari produttivi presenti sono stati interamente trasferiti nelle sedi estere. Due anni fa, nel 2012, è stato chiuso il sito produttivo di Santo Stino di Livenza, mantenendo però in tale sede la direzione di gruppo, il settore vendite, marketing e R&D (research and

development) , EDP (Electronic Data Processing) e il controllo di gestione.

## 1.2 Di cosa si occupa

Ostan Group produce dai singoli componenti in plastica ad interi sistemi. La produzione è diretta a fornire componenti per la fabbricazione di macchine per la pulizia domestica e da giardinaggio, sedili e componenti di illuminazione per autovetture, pompe per il settore industriale, civile e agricolo e prodotti per l'infanzia, ma concentrandosi soprattutto nella componentistica per la produzione di grandi e piccoli elettrodomestici, illuminazione a led, accessori per videocamere, fotocamere e smartphone.



Figura 1: Esempi di prodotti per i quali il gruppo fornisce alcuni componenti (immagini ricavate da un file fornitomi dall'azienda).

Nei suoi primi 30 anni di vita il gruppo ha agito in maniera tale da diventare il leader della produzione OEM (Original Equipment Manufacturer) e ODM (Original Design Manufacturer). Crea quindi prodotti per altre aziende che in seguito li vendono con il proprio marchio e si occupa di co-design, prototipizzazione e costruzione degli stampi stessi.

Sono presenti tre divisioni:

- industrializzazione del prodotto: ingegneri, progettisti e designer studiano i progetti dei clienti o li elaborano ex-novo, li ottimizzano e li definiscono per realizzare gli stampi. I progetti ex-novo sono frutto di ricerche di mercato e di indagini svolte dall'ufficio marketing;
- nella sezione stampi vengono creati stampi sia di dimensioni molto ridotte, sia di dimensioni maggiori grazie alle moderne tecnologie di lavorazione dell'acciaio;
- la sezione stampaggio realizza e finisce le forme. Il processo è monitorato minuziosamente dalla fusione della plastica nello stampo, passando per la finitura (ad esempio una finitura serigrafica), per l'assemblaggio e l'imballo, fino alla consegna del prodotto.

I principali marchi con i quali collabora sono:

- Electrolux, Whirpool, Candy, Hotpoint Ariston, Hoover, Kitchen Aid e Indesit per i piccoli e grandi elettrodomestici;
- Bialetti, Illy, Mitaca e Vianté per le macchinette e gli accessori da caffè;
- Osram e Automotive Lighting per l'illuminazione a led e illuminazione auto;
- Manfrotto per accessori destinati a videocamere o fotocamere, Copreci e Lowara per pompe, Karcher per macchine per la pulizia domestica.





Figura 2: I principali marchi per i quali l'azienda opera (immagini ricavate da un file fornitomi dall'azienda).

## 2. L'ESPERIENZA DI STAGE

### 2.1 Il progetto Bialetti

L'esperienza che ho intrapreso all'interno dell'ufficio marketing <sup>1</sup>di Osmap S.p.A., si è focalizzata nello sviluppo di un nuovo prodotto Bialetti<sup>1</sup>: un'innovativa macchina da caffè che verrà esposta negli scaffali poco prima dell'arrivo delle feste natalizie.

Al mio arrivo in azienda, era già stata condotta l'analisi di mercato, dalla quale è risultato che la classica caffettiera nell'ultimo anno ha perso circa il 15% di clientela. Tale conclusione ha portato Bialetti ad

---

<sup>1</sup> Il brand nasce nel 1919, quando Alfonso Bialetti apre un'officina per la lavorazione di semilavorati in alluminio. Nel 1933 viene creata la prima caffettiera Bialetti garantendo all'impresa la posizione di principale produttore di caffettiere dell'intera nazione. Con gli anni sono stati sviluppati nuovi prodotti: dalle pentole in alluminio rivestite in materiale antiaderente, a tutti i possibili strumenti da cucina creabili in alluminio, le caffettiere elettriche e le macchine da caffè. Bialetti si occupa dunque di commercializzare articoli per la cottura di alimenti, accessori da cucina, piccoli elettrodomestici per la preparazione di vivande e prodotti correlati al caffè.

ideare e progettare in tutte le sue parti, in collaborazione con i designer Osmap, una macchina da caffè dal colore vivo e che presentasse un'immagine a forte impatto distintivo rispetto a tutte le macchine da caffè finora prodotte.

Il progetto ha consentito di svolgere un'attenta analisi dei costi della distinta base per comprendere se i costi di produzione consentissero la determinazione di un prezzo consono alle aspettative dei consumatori e remunerativo per l'azienda. Una volta scelti i fornitori di componenti che Osmap non ha la possibilità di produrre, nascono i primi prototipi.

Dall'elenco telefonico ho scelto casualmente famiglie della zona e ho chiesto loro se fossero interessate a recarsi in azienda per effettuare un test di mercato, fino al raggiungimento di cinquanta famiglie. Agli interessati ho fissato un appuntamento e il giorno dell'intervista ho chiesto loro un parere sulla qualità del caffè della macchinetta prototipo, se preferivano il caffè della caffettiera a quello della macchinetta stessa, un parere sulla semplicità d'uso e se le funzioni offerte erano percepibili facilmente o meno.

Grazie al test condotto, al controllo qualità e alle riunioni indette per la nascita di problemi alla macchinetta, i prototipi prodotti venivano via via raffinati. Gli argomenti affrontati alle riunioni erano principalmente tre:

- rispetto del target cost;
- il controllo qualità metteva in evidenza alcune problematiche e dunque si fissavano gli interventi per risolverle;

- si sceglievano i nuovi fornitori che avrebbero sostituito i precedenti che fornivano componenti danneggiati o addirittura non li consegnavano.

Così facendo, i prototipi sono diventati pre-serie produttive. L'intenzione di Bialetti di lanciare il prodotto nel periodo delle feste natalizie, ha obbligato Osmap ad accelerare la produzione e a svolgere i primi test sull'imballaggio che, oltre alla resistenza nei 45 giorni di viaggio essendo prodotta interamente in Cina, deve garantire la soddisfazione a livello estetico.

I primi 30.000 pezzi sono già stati spediti a Bialetti che ora sta conducendo gli ultimi test prima del lancio.

ESTETICA	L'aspetto estetico è innovativo?	SI' 76%	NO 24%
	I colori usati sono vivaci?	SI' 70%	NO 30%
	Esteticamente le piace la macchinetta?	SI' 94%	NO 6%
CAFFE'	In generale, preferisce il caffè della caffettiera a quello della macchinetta?	SI' 60%	NO 40%
	Le piace il caffè che le abbiamo offerto?	SI' 72%	NO 28%
FUNZIONALITA'	Le modalità d'uso sono facilmente comprensibili?	SI' 78%	NO 22%
	Ha avuto difficoltà a capire dove inserire la cialda?	SI' 6%	NO 94%
	Acquisterebbe questo prodotto?	SI' 86%	NO 14%

Tabella 1: Dati riassuntivi dell'intervista condotta.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dia un voto da 1 a 10 al prodotto.	0%	0%	0%	5%	5%	24%	40%	26%	6%	0%

Tabella 2: Livello di gradimento della macchinetta.

## 2.2 Altre mansioni svolte

Oltre al progetto Bialetti l'azienda mi ha dato l'opportunità di svolgere altre ricerche di mercato relative ad accessori per smartphone e piccoli elettrodomestici, fornendomi una lista di persone da intervistare e, in seguito all'intervista, ho sintetizzato i dati raccolti e li ho forniti al responsabile marketing.

Ho assistito inoltre ad una riunione alla quale hanno partecipato la sezione marketing e i designer. Il responsabile marketing ha presentato ai designer i dati relativi alla ricerca di mercato riguardante l'illuminazione a led ed hanno poi collaborato per fissare le idee alla base del progetto di un nuovo prodotto che soddisfacesse il mercato di tale tipologia di illuminazione.

Mi sono messa in contatto con i responsabili della sede polacca e cinese per avere informazioni sullo stato di un preciso ordine ed infine mi hanno invitata a raccogliere informazioni sulla concorrenza, con riferimento alla produzione di componenti per grandi elettrodomestici.

## PARTE SECONDA

### *SWOT Analysis e determinazione del vantaggio competitivo di Ostan Group*

La Swot Analysis<sup>2</sup> consente all'azienda di individuare i punti di forza e di debolezza, le minacce e le opportunità del settore in cui opera e di servirsene per sviluppare il piano commerciale attraverso il quale raggiungerà gli obiettivi a lungo termine che aveva precedentemente fissati.

Il piano infatti riguarda molteplici ambiti, come ad esempio le aree geografiche presidiate dall'azienda, l'analisi della concorrenza e il portfolio clienti.

Tale analisi consente inoltre di definire il vantaggio competitivo dell'azienda e di fissare le azioni da intraprendere per mantenerlo nel tempo.

Di seguito, ho reso noti i punti cardine della SWOT Analysis che ho svolto personalmente per Ostan Group, pertanto ci tengo a sottolineare che l'analisi potrebbe non essere completa.

---

<sup>2</sup> L'acronimo SWOT deriva dalle parole inglesi Strengths (punti di forza), Weaknesses (punti di debolezza), Opportunities (opportunità) e Threats (minacce).

## 1. LA SWOT ANALYSIS E IL VANTAGGIO COMPETITIVO

### 1.1 Definizione di SWOT Analysis

Come si può dedurre dal nome, la SWOT Analysis è uno strumento d'analisi utilizzato dalle aziende con lo scopo di creare una matrice che le aiuti a prendere decisioni strategiche all'interno dell'azienda.

La matrice è divisa in quattro quadranti:

- punti di forza (Strengths)
- punti di debolezza (Weaknesses)
- opportunità (Opportunities)
- minacce (Threats)

Le ultime due, essendo fattori esterni all'impresa, sono più difficili da modificare e quindi vanno tenuti sotto controllo, a differenza dei punti di forza e di debolezza che sono fattori endogeni e possono essere modificati facilmente.

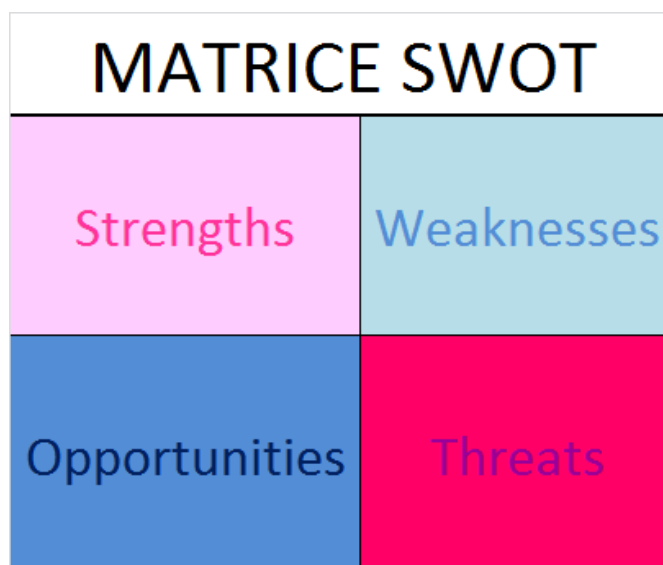


Figura 3: La matrice SWOT.

## 1.2 Per che motivo viene svolta

L'analisi in oggetto consente di individuare i punti di forza sui quali puntare, i punti di debolezza dove agire per migliorare, le minacce da trasformare in opportunità e le opportunità da ottimizzare.

Viene utilizzata, solitamente, in tre fasi:

- in fase ex-ante per costruire il piano commerciale minuziosamente grazie alla conoscenza di tutti i fattori (esterni ed interni) all'azienda;
- in fase intermedia consente di controllare se le scelte prese finora sono in linea con i risultati dell'analisi ed eventualmente aiuta a fissare gli interventi da attuare al piano;
- in fase ex-post invece, fornisce una valutazione dei risultati ottenuti dall'applicazione del piano fissato.

L'analisi si svolge seguendo un ordine preciso:

- I. si raccolgono informazioni sul settore di interesse;
- II. si individuano i fattori esogeni e si classificano in opportunità e minacce;
- III. si identificano i fattori endogeni e si dividono in punti di forza e di debolezza;
- IV. si costruisce, nel caso in cui ci si trovi nella fase ex-ante, il piano commerciale risaltando i punti di forza e abbattendo i punti di debolezza ottimizzando al contempo le opportunità e sconfiggendo o facendo diventare tali le minacce;
- V. si controlla che il piano sia efficace.



### 1.3 Le conclusioni alle quali può portare

Una volta analizzati i fattori esogeni ed endogeni, il piano può seguire quattro strategie:

- strategia S-O (punti di forza-opportunità) è la situazione nella quale si trovano le aziende che non devono applicare modifiche essendo tale situazione ottimale;
- strategia W-O (punti di debolezza-opportunità) attraverso la quale i punti di debolezza vengono sconfitti e si punta sui punti di forza;
- strategia W-T (punti di debolezza-minacce) è la situazione peggiore in quanto si deve riuscire a trasformare i punti di debolezza in punti di forza e si cerca a sconfiggere le minacce;
- strategia S-T (punti di forza-minacce) trasforma le minacce in opportunità.

F A T T O R I	O P P O R T U N I T À	<b>Strategie W-O</b> Trasformare i punti di debolezza in punti di forza	<b>Strategie S-O</b> Situazione ottimale
	M I N A C C E	<b>Strategie W-T</b> Trasformare i punti di debolezza in punti di forza e ridurre le minacce trasformandole in opportunità	<b>Strategie S-T</b> Ridurre le minacce trasformandole in opportunità
		PUNTI DI DEBOLEZZA	PUNTI DI FORZA
FATTORI INTERNI			

Figura 4: Le strategie base frutto della SWOT Analysis.

#### 1.4 Cos'è il vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo della strategia è la base della performance di una determinata azienda e vengono messe a confronto con le performance dei competitors presenti nel mercato di riferimento registrate nel medio-lungo termine. Rappresenta quindi la capacità dell'impresa di superare gli avversari nel raggiungimento del suo obiettivo primario: la redditività (Grant, 1999).

L'economista Michael Porter identifica due possibili strategie e due tipologie di vantaggio competitivo:

- la leadership di costo è la capacità dell'impresa di produrre prodotti simili o uguali a quelli offerti dai concorrenti affrontando costi minori. Generalmente il leader di costo non vanta un'ampia gamma di prodotti e quelli offerti hanno poche caratteristiche essenziali, standardizzando quindi l'offerta. I minori costi si ottengono sfruttando le economie di scala, le economie di esperienza, cercando di possedere tecnologie esclusive e ottenendo l'accesso preferenziale alle materie prime necessarie.
- L'azienda che sceglie di essere leadership di differenziazione offre prodotti percepiti come unici grazie a determinati attributi ai quali i clienti attribuiscono importanza. In questo caso l'azienda fa in modo di conseguire un premio sul prezzo, il quale supera il costo sostenuto per realizzare la differenziazione.

La focalizzazione sui costi e la focalizzazione sulla differenziazione, invece, si riferiscono a uno o pochi segmenti del mercato. Com'è logico affermare, all'interno di un mercato non possono coesistere tutte e quattro le strategie sopracitate ed è per questo che le

strategie presenti nel mercato, pur essendo equivalenti alla base, sono molto diverse tra di loro.

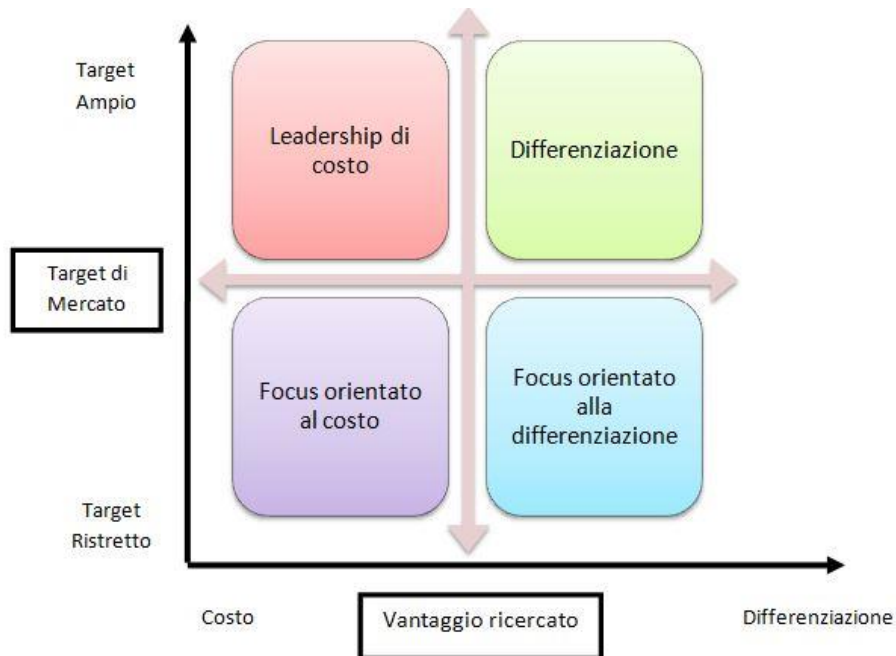


Figura 5: Tipologie di vantaggio competitivo (vedi [www.marketing-insights.it](http://www.marketing-insights.it)).

## 2. LA SWOT ANALYSIS E IL VANTAGGIO COMPETITIVO DI OSTAN GROUP

### 2.1 I punti di debolezza

L'uso della plastica come materia prima non consente all'azienda un facile smaltimento dei rifiuti, infatti, oltre all'obbligo di utilizzare materie prime controllate e di possedere impianti di aspirazione avanzati nei reparti di fusione delle plastiche, deve rispettare severe norme di eliminazione degli scarti della produzione. Gli stampi, invece, sono prodotti in acciaio e rappresentano l'unico semilavorato che

l'azienda produce usando questo materiale. Tutta la componentistica necessaria all'assemblaggio di interi sistemi, ad esempio le resistenze per le macchinette da caffè, sono fornite da terzi. Il tempo di consegna di tali componenti rallenta il processo produttivo, e quindi l'efficienza produttiva, ed aumenta i costi produttivi che in seguito ricadono sull'aumento del prezzo finale del bene. Alcuni concorrenti, al contrario, producono anche tale componentistica e, non aggravando i costi di approvvigionamento, risultano più convenienti al consumatore finale.

La decisione del gruppo di sviluppare solamente determinate divisioni in ogni sede non consente al processo produttivo di iniziare e terminare in un'unica sede, quindi allunga i tempi di produzione e obbliga i clienti più esigenti ad optare per un concorrente più veloce. Da notare inoltre che il continente americano è rappresentato da una sola sede che non garantisce la totale copertura della domanda proveniente da quell'area.

Come già detto, la sede centrale è in Italia e nelle sedi estere quindi, non sono presenti uffici commerciali sviluppati come quello italiano. Per questa ragione è più difficile gestire gli ordini che provengono dal continente asiatico o americano, lo studio dei mercati esteri è più complesso data la lontananza, i nuovi concorrenti che vengono alla luce non si riescono a conoscere subito e lo stato degli ordini non è sempre identificabile facilmente.

## 2.2 I punti di forza

Il gruppo Ostan vanta molteplici punti di forza, primo fra tutti la copertura geografica. Le sedi sono otto e sono ben dislocate in tutto il mondo. L'Europa è rappresentata da quattro sedi e le restanti, sono tre in Oriente e una negli Stati Uniti d'America.

Ogni sede è specializzata in determinate funzioni:

- A Santo Stino di Livenza c'è la sede amministrativa, l'ufficio marketing, design e co-design e controllo qualità;
- in Spagna, Romania, Polonia e Stati Uniti è presente la sezione stampaggio e assemblaggio;
- in Oriente sono presenti la sezione di costruzione degli stampi, stampaggio e assemblaggio.

La presenza in più continenti consente al gruppo di servire diversi mercati con tempi di consegna più brevi rispetto ai concorrenti con minor copertura geografica. Grazie alle tempistiche brevi, l'azienda si assicura l'arrivo di nuovi clienti e, quindi, di nuovi ordini in modo costante.

La sezione di costruzione degli stampi e di stampaggio è caratterizzata da macchine tecnologicamente all'avanguardia che consentono una certa efficienza produttiva, il processo produttivo risulta infatti veloce e preciso e di conseguenza con scarti limitati.

La sezione design e, in particolar modo, quella di co-design è importante per i clienti perché gli consente di interagire con i designer del gruppo per dare vita al progetto che rispecchi il prodotto da loro ideato in tutti i suoi aspetti. Co-design significa collaborazione con i clienti e, a sua volta, la collaborazione con i clienti definisce un legame

più stretto tra il gruppo e questi ultimi assicurando la fedeltà del cliente.

Il gruppo sottolinea in molteplici occasioni (pubblicità e convegni ad esempio), la versatilità posseduta. Infatti, la produzione si estende dalla creazione di stampi in alluminio, passando per lo stampaggio di materie plastiche utilizzando gli stampi precedentemente creati, fino ad arrivare all'assemblaggio di più componenti per creare il bene pronto all'uso. La prototipizzazione e il controllo qualità sono alla base. Così facendo non ha la necessità di appoggiarsi a terzi per alcun motivo, se non per procurarsi componenti che non può produrre; per il resto riesce a portare avanti il processo dalla progettazione fino all'imballaggio e alla consegna.

La presenza di personale specializzato e di macchine che consentono il regolare susseguirsi del processo, garantisce il contenimento dei costi di progettazione, prototipizzazione, produzione, controllo qualità e imballaggio. Il capitale sociale all'interno del gruppo è caratterizzato da una buona capacità di adattamento e, la delocalizzazione ha inoltre consentito un abbassamento dei costi della manodopera dovuti al minor costo di tale risorse nei paesi esteri.

La gamma di prodotti gestiti dal gruppo non si concentra su pochi prodotti ma, bensì, su una molteplicità tale da soddisfare più tipologie di mercato ed offrire ad ognuno un prodotto ad hoc, creato in base alle esigenze che tale mercato presenta.

I materiali usati nella produzione, plastica e alluminio, non sono molto costosi rispetto ad altre materie prime (come ad esempio il rame). La plastica inoltre, vanta una grande facilità di lavorazione, colorabilità,

isolamento termico, elettrico e meccanico, è resistente alle corrosioni e non attaccabile da funghi, batteri e muffe, elemento importante soprattutto se si tratta di produzione di piccoli elettrodomestici utilizzati per la cottura di cibi.

La produzione è preceduta dall'analisi di mercato, svolta dall'ufficio marketing che si occupa, oltre al test di mercato, a curare il rapporto con i clienti cercando, per quanto possibile, di soddisfarli completamente e nel minor tempo possibile.

La produzione è diretta solamente a ciò che viene ordinato e a volte, è finalizzata a prodotti innovativi, non ancora presenti nel mercato, che, inizialmente, offrono all'azienda la posizione di leader.

### 2.3 Le opportunità

Le opportunità sono rappresentate dalle occasioni che sono presenti nell'ambiente esterno all'impresa che le possono essere utili per aumentare la redditività e la quota di mercato.

Prima fra tutte l'area geografica e la copertura di nuovi mercati. Creare nuove sedi in aree nelle quali non è ancora presente alcun concorrente significa per l'azienda possedere controllo totale dell'area nella quale è stato fondato il nuovo stabilimento.

Svolgere un'attenta analisi della domanda consente l'eventuale posizionamento in nuovi mercati o nuovi segmenti di mercato. Ideare un prodotto innovativo e posizionarsi in un mercato la quale domanda non è ancora soddisfatta, significa essere offerente esclusivo del prodotto che i consumatori richiedono e quindi ottenere un risultato economico positivo certo.

Nel caso in cui non sia possibile ideare un nuovo prodotto, a causa dei costi di progettazione o semplicemente per scelta, l'azienda può optare di entrare in un segmento di mercato dominato da un competitor debole o caratterizzato dalla presenza di barriere all'entrata che l'azienda riesca a oltrepassare senza particolari difficoltà. Per riuscire ad ottenere maggior vantaggio competitivo del competitor è necessario analizzare la strategia del concorrente e modificare la strategia dell'azienda in maniera tale da spiccare nel mercato e spostare la domanda, anche se parzialmente, al nuovo competitor.

L'azienda può puntare allo sviluppo del mercato nel quale opera o nel modo sopracitato oppure modificando i prodotti già esistenti rendendoli innovati agli occhi dei consumatori invogliandoli all'acquisto. Ad esempio, se il gruppo decidesse di modificare il design di una lampadina a led, i clienti, pur possedendone già, saranno invogliati all'acquisto grazie al nuovo stile che risulta innovativo ed esclusivo.

L'integrazione a monte risulta un punto da valutare per un'azienda di tali dimensioni in quanto, produrre la componentistica in acciaio, escluderebbe il bisogno di rifornirsi da terzi, aumentando l'efficienza produttiva, il potere contrattuale e diminuendo i tempi di produzione e quindi di consegna.

Infine, l'introduzione di nuove macchine, di nuove funzionalità nel processo e svolgere corsi di aggiornamento più frequenti per il personale, si tradurrebbe in maggiori competenze e abilità per ridurre gli scarti e ottimizzare la produzione con la conseguente riduzione dei costi e, quindi, del prezzo di vendita.



## 2.4 Le minacce

Entrare in un nuovo mercato potrebbe scatenare reazioni inaspettate dei concorrenti già presenti in quel determinato mercato:

- l' accettazione totale consentirebbe una pacifica convivenza pur obbligando le aziende già presenti di sforzarsi di resistere nel mercato modificando la strategia adottata;
- i competitors non accettano la nuova entrante e danno luogo alla caratteristica guerra dei prezzi; si assiste all'abbassamento generale dei prezzi fino al momento in cui il nuovo entrante non riesce a resistere ed è obbligato ad uscire dal mercato.

Le barriere all'entrata, al contrario di quanto detto prima, possono rappresentare dei veri e propri ostacoli insuperabili per un'azienda, infatti nel caso in cui non abbia le potenzialità per abatterle, deve rinunciare all'entrata. Tali barriere possono essere, ad esempio, barriere fiscali o legislative.

Se guardassimo da un altro punto di vista la situazione citata all'inizio del paragrafo, potrebbe risultare una minaccia per l'azienda l'entrata di un nuovo concorrente nel mercato in cui opera, il quale potrebbe mettere in atto una strategia che risulti più competitiva e faccia perdere quota di mercato ai competitor già presenti obbligandoli a modificare il loro piano strategico con l'obiettivo di riconquistare la quota oppure ad attuare, ad esempio, la guerra dei prezzi.

Il lancio di un nuovo prodotto o di un nuovo servizio da parte di un competitor dell'azienda rappresenta una minaccia se l'azienda non può creare e quindi imitare il prodotto o per ragioni economiche o per

ragioni pratiche (non possiede le macchine adeguate, le competenze...).

Le norme sullo smaltimento dei rifiuti e le regolamentazioni sulle spedizioni sono un limite per l'azienda che deve seguirle scrupolosamente e spesso deve rinunciare a metodi di spedizione più veloci o a sistemi di smaltimento più economici. Inoltre, si assiste all'introduzione di nuove norme e regolamentazioni ad intervalli di tempo brevi obbligando l'azienda ad organizzare riunioni alle quali vengono presentate tali norme e regolamentazioni e vengono fissate le azioni da eseguire per rispettarle, modificando i metodi d'azione usuali con i quali l'azienda agiva da tempo.

Infine, nuove tasse su determinati prodotti, comportano maggiori costi e, di conseguenza, l'aumento del prezzo che gioca un ruolo importante per i consumatori che ne sono molto sensibili. Per la legge della domanda e dell'offerta, all'aumentare del prezzo di un bene generalmente ne diminuisce la domanda. L'azienda, in questa situazione può scegliere di fermare la produzione di quel determinato bene (se i costi causati dal blocco sono minori dei costi causati dalla diminuzione della domanda) e di focalizzarsi su un prodotto maggiormente redditizio.

<p><b>Strengths</b> <i>Punti di forza</i> <b>S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; copertura geografica (8 sedi)</li> <li>&gt; tecnologia all'avanguardia</li> <li>&gt; presenza della sezione design e co-design</li> <li>&gt; processo che parte dalla progettazione del prodotto fino all'imballaggio</li> <li>&gt; personale specializzato</li> <li>&gt; vasta gamma di prodotti</li> <li>&gt; caratteristiche materie prime usate</li> <li>&gt; produzione volta a creare spesso prodotti innovativi</li> </ul>	<p><b>Weaknesses</b> <i>Punti di debolezza</i> <b>W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; smaltimento materiali utilizzati</li> <li>&gt; componentistica fornita da terzi</li> <li>&gt; ogni sede possiede solo determinate divisioni</li> <li>&gt; una sola sede negli Stati Uniti</li> <li>&gt; uffici commerciali esteri poco sviluppati</li> </ul>
<p><b>Opportunities</b> <i>Opportunità</i> <b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; sviluppo in nuove aree geografiche</li> <li>&gt; entrata in nuovi mercati</li> <li>&gt; rafforzare il mercato nel quale opera</li> <li>&gt; integrazione a monte</li> <li>&gt; introduzione di nuove macchine e funzionalità nel processo</li> </ul>	<p><b>Threats</b> <i>Minacce</i> <b>T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; reazioni negative dei competitors all'entrata nel nuovo mercato</li> <li>&gt; barriere all'entrata</li> <li>&gt; nuove tasse su determinati prodotti</li> <li>&gt; lancio di un nuovo prodotto o servizio da parte di un competitor</li> <li>&gt; entrata di un nuovo concorrente nel mercato</li> <li>&gt; cambio delle norme di smaltimento dei rifiuti o sulle spedizioni</li> </ul>

Figura 6: Matrice SWOT di Ostan Group.

## 2.5 Il vantaggio competitivo

Alla fine delle analisi svolte, è possibile tentare di definire il vantaggio competitivo dell'azienda.

Il gruppo offre una gamma di prodotti più ampia rispetto ad altre aziende attive nello stesso settore e analizza la domanda frequentemente alla ricerca di possibili nuovi sbocchi.

Il vantaggio competitivo del gruppo sta nella produzione di beni di qualità che vengono offerti ad un prezzo inferiore rispetto ai

concorrenti. La posizione occupata dall'azienda è quindi quella di leader di costo, tuttavia i prodotti offerti sono di qualità più elevata rispetto ad altri competitors. La qualità, assieme al prezzo, sono gli elementi ai quali il cliente attribuisce maggiore importanza.

La produzione di qualità a basso costo è garantita perché producendo all'estero il costo della manodopera è inferiore e, in alcuni paesi, è agevolata a livello fiscale rispetto al mercato domestico. Infine, i costi sono contenuti grazie alle materie prime usate che garantiscono buoni risultati a prezzi ridotti.

## PARTE TERZA

### *Lo sviluppo del piano commerciale e del marketing internazionale*

Il marketing internazionale è una branca del marketing che si occupa di definire come le aziende si muovono e fanno le proprie scelte fuori dal mercato italiano. In questo capitolo infatti, si parla di come può avvenire lo sviluppo all'estero delle imprese, delle strategie che devono attuare per consentire la buona riuscita di tale sviluppo, di come scelgono il paese nel quale posizionarsi e delle esportazioni.

In seguito verranno individuati gli elementi chiave che, a mio giudizio, dovrebbero essere inseriti nel piano commerciale di Ostan Group; tali elementi sono frutto dell'analisi SWOT e delle opzioni esaminate riguardo al mercato internazionale.

Va infine precisato che il gruppo, al momento della mia esperienza di stage, non aveva formalmente predisposto il piano commerciale.

## 1. IL MARKETING INTERNAZIONALE

### 1.1 Sviluppo internazionale delle imprese

La pressione competitiva a livello internazionale spinge le imprese all'ampliamento dei processi fino a dover gestire in tutto il mondo la produzione, l'approvvigionamento e la ricerca. L'utilizzo di economie di scala e di apprendimento in questo contesto è molto importante; infatti, si può dimostrare che al raddoppiare della produzione i costi medi si riducono in maniera considerevole grazie all'accumulo dell'esperienza.

Un altro fattore che stimola il processo di internazionalizzazione è il diverso costo dei fattori specifici per ciascun paese offrendo la possibilità di ricavarne un vero e proprio vantaggio competitivo.

Infine, l'economista Steven Levitt, ritiene che i bisogni e le preferenze dei consumatori siano omogeneizzati dalla tecnologia posseduta creando mercati caratterizzati dalla presenza di beni standardizzati.

Tale teoria è criticata da alcuni studiosi, i quali sostengono che la presenza di diverse tecnologie segmenta i mercati, in quanto ognuno di essi presenta una varietà di bisogni e di comportamenti da soddisfare molto ampia.

### 1.2 Le strategie internazionali

Lo statunitense Michael Porter ha descritto l'impresa come insieme di attività, ognuna delle quali genera un proprio valore nel mercato. Tali attività sono divise in primarie, legate direttamente alla produzione, e di supporto. Molte attività possono essere svolte all'estero, come ad

esempio gli approvvigionamenti, la produzione e la ricerca (Porter, 1987).

La definizione del piano commerciale dell'impresa che opera a livello internazionale è influenzata da due fattori:

- dalla configurazione, ossia la localizzazione delle attività; c'è una netta distinzione tra concentrazione in una sola sede o decentramento in più paesi. La concentrazione in una sola sede consente di sfruttare fattori di produzione più competitivi e le economie di scala. Il decentramento, al contrario, riduce i costi di trasporto e logistici, crea un rapporto migliore con le esigenze locali e offre la possibilità di sfruttare al meglio gli incentivi locali. È possibile accentrare alcune attività e decentrarne altre in seguito ad un'attenta valutazione dei costi e dei benefici che ne derivano dalle possibili scelte;
- dal coordinamento, ossia il modo in cui le attività sono tra loro collegate. Il coordinamento è ridotto in paesi poco specializzati, mentre aumenta nelle aziende il cui piano commerciale è in larga parte influenzato dalle azioni messe in atto dalla sede principale. Se l'impresa vuole ottenere un'immagine importante nel mercato opta per l'accentramento, altrimenti adegua la propria strategia alle realtà locali decentrando le attività.

Le principali strategie internazionali adottate sono:

- strategia basata sulle esportazioni, le attività decentrate sono caratterizzate da un basso coordinamento ma allo stesso tempo c'è una forte concentrazione geografica in modo tale da entrare in contatto con l'estero solo per la commercializzazione;

- strategia basata sul decentramento; le attività sono decentrate e a basso coordinamento e si nota uno spiccato decentramento geografico. Molte attività sono svolte all'estero, assicurandosi che le politiche adottate in ogni paese siano indipendenti da quelle degli altri paesi. L'impresa sceglie tra:
  - ✓ il decentramento delle attività in maniera tale da essere più vicine ai mercati di sbocco
  - ✓ la localizzazione di un'intera catena del valore in ogni paese in cui è presente l'impresa.

Tale strategia permette di ottenere un netto vantaggio rispetto alle imprese che operano a livello nazionale;

- strategia globale omogenea, offre alto coordinamento delle attività decentrate e concentrazione geografica. Si sfruttano i collegamenti tra i vari paesi e il coordinamento delle attività per ottenere il vantaggio competitivo;
- strategia transnazionale; caratterizzata da un alto coordinamento delle attività decentrate e dal decentramento geografico. Così facendo, si ottiene il massimo sfruttamento delle economie di scala e della localizzazione.

Le risorse e le competenze di un'impresa, unite al settore nel quale l'impresa opera, sono molto importanti nella definizione del piano commerciale. Un'azienda che sceglie di internazionalizzarsi deve innanzitutto selezionare i paesi verso i quali indirizzare l'offerta, ed in seguito scegliere i segmenti da seguire e i prodotti da proporre.



L'ingresso in un nuovo paese può avvenire in molteplici modalità:

- ✓ penetrazione di mercato, rivolgendosi agli stessi segmenti con gli stessi prodotti;
- ✓ sviluppo di nuovi prodotti per i medesimi segmenti;
- ✓ sviluppo di un nuovo mercato creando segmenti del tutto innovativi;
- ✓ diversificazione, ossia creazione di nuovi prodotti per nuovi segmenti.



Figura 7: Matrice di Ansoff (vedi [www.sviluppodellaprofessionediaiuto.org](http://www.sviluppodellaprofessionediaiuto.org)).

L'atteggiamento dell'azienda nei confronti del mercato può essere reattivo o proattivo. Nel primo caso le scelte strategiche sono frutto di una determinata necessità; nel secondo, invece, l'impresa opera nei mercati seguendo il piano di sviluppo.

### 1.3 Attrattività ed accessibilità dei paesi

L'attrattività di un paese indica in che misura il paese è interessante per gli imprenditori (ad esempio a livello di costo della manodopera, disponibilità di materie prime e sviluppo delle tecnologie); l'accessibilità invece, rappresenta la facilità con la quale una nuova impresa può insediarsi in quel paese.

Le due variabili sopracitate dividono i possibili mercati in tre categorie:

- mercati ad elevata priorità caratterizzati da alta accessibilità e attrattività medio-alta;
- mercati strategici molto attrattivi ma con accessibilità non molto alta;
- mercati marginali che presentano bassa accessibilità ed attrattività.

Una volta selezionati i paesi più idonei per l'impresa, si valutano quelli più attrattivi per il settore d'interesse stimando il mercato potenziale e, tra i paesi con mercato potenziale più soddisfacente, si mira a quelli con il miglior rapporto tra domanda e offerta.

Tale processo prende il nome di screening e deve essere necessariamente preceduto dall'analisi di variabili demografiche, economiche e tecnologiche per comprendere se sono rispettate le condizioni minime di accesso in quel mercato.

L'ingresso nel paese o nei paesi di interesse può risultare difficoltoso a causa della presenza di barriere all'entrata che possono essere di carattere tariffario come dazi doganali, dazi a scopo fiscale o protettivo e diritti integrativi di confine. Le barriere di carattere non tariffario sono rappresentate dal contingentamento delle importazioni e dal contingentamento doganale, da embarghi, divieti di esportazione e da

barriere tecniche al commercio (cambi di valuta multipli, classificazione e valutazione dei prodotti, ecc.).

Nel caso in cui siano scelti più paesi, l'azienda dovrà adottare una strategia in dipendenza al grado di omogeneità tra essi:

- similarità concentrata quando si scelgono pochi paesi omogenei tra loro;
- similarità diffusa nel caso in cui si scelgano molti paesi omogenei;
- diversità concentrata con pochi paesi non omogenei;
- diversità diffusa si verifica quando si scelgono molti paesi eterogenei tra loro.

Fattori quali le risorse disponibili, il grado di controllo del mercato e il tasso di crescita delle vendite nei vari mercati sono esempi di variabili che influenzano la scelta fra concentrazione e diversificazione.

#### 1.4 Le esportazioni

L'ingresso nel mercato prescelto può avvenire tramite le esportazioni o attraverso un insediamento produttivo di collaborazione. I tipi di attacco del mercato possono essere di tipo:

- indiretto nel caso in cui l'impresa si concentra in un segmento del mercato non ancora servito dalla concorrenza e si divide in:
  - ✓ attacco laterale individuando fasce di mercato favorevoli che fungano da collegamento con il mercato locale;
  - ✓ aggiramento della concorrenza locale creando prodotti innovativi;

- diretto conquistando una forte posizione competitiva attraverso:
  - ✓ attacco frontale tramite il quale ci si rivolge agli stessi mercati dei concorrenti con gli stessi prodotti;
  - ✓ accerchiamento si utilizza quando l'impresa evita l'attacco frontale pur avendo le capacità per affrontarlo. Vengono introdotti nel mercato molteplici prodotti quando si parla di accerchiamento dei prodotti. L'accerchiamento della domanda si verifica quando l'impresa si espande in tutti i segmenti adiacenti a quelli dei concorrenti.

Nel caso particolare delle esportazioni, l'entrata può essere diretta vendendo direttamente ad un soggetto che ha sede all'estero, o in forma indiretta avvalendosi di un intermediario commerciale.

### 1.5 Il posizionamento dell'offerta nel mercato internazionale

Prima di posizionarsi nel segmento prescelto l'impresa deve approfondire le caratteristiche della concorrenza e della domanda. La segmentazione impone all'azienda a chi rivolgersi, il posizionamento, invece, come rivolgersi ai segmenti della domanda. Logicamente, non tutti i bisogni dei consumatori possono essere soddisfatti da una sola impresa, per cui si cerca di concentrarsi nei segmenti di mercato più coerenti con la propria offerta.

I segmenti vanno ricercati e successivamente scelti. Tale scelta deve avvenire in maniera da selezionare segmenti simili ma in contesti diversi da quello nazionale.

Le similarità vengono individuate attraverso due modalità:

- la macrosegmentazione divide il mercato internazionale in gruppi di paesi utilizzando variabili geografiche, economiche, religiose o culturali;
- la microsegmentazione individua i segmenti transnazionali considerando che, generalmente, i mercati esaminati possiedono stili di vita diversi tra loro. Per questo motivo la microsegmentazione può essere sociodemografica, sulla base di benefici ricercati, psicografica o su base nazionale.

La variabile che interessa maggiormente le imprese operanti nel settore di interesse di Osmap è la concorrenza, che si divide in tre categorie: concorrenti orientali (che realizzano prodotti di qualità medio-alta), europei (che si rivolgono ad una fascia di mercato elevata) e americani meno presenti nel settore dei beni strumentali).

Il posizionamento avviene attraverso più criteri:

- qualità/prezzo: l'alta qualità giustifica un alto prezzo e viceversa;
- elevata qualità a pari prezzo: il vantaggio competitivo è dato dalla qualità elevata rispetto ai concorrenti;
- pari qualità ad un prezzo inferiore in modo da attirare più consumatori rispetto alla concorrenza;
- specifiche funzioni: il prodotto offerto vanta caratteristiche funzionali particolari;
- segmento obiettivo: i beni possiedono le caratteristiche richieste specificatamente da una fascia di consumatori del segmento;
- rispetto alla concorrenza: si sottolineano i punti di debolezza dei

concorrenti per far risaltare i propri punti di forza;

- caratteristiche dell'impresa: sono evidenziati gli aspetti tramite i quali l'azienda ha ottenuto il vantaggio competitivo.

## 2. UNA PROPOSTA PER IL PIANO COMMERCIALE DI OSTAN GROUP

Il piano commerciale di un'azienda serve a fissare le azioni da svolgere per ottenere gli obiettivi desiderati. Per fare ciò occorre analizzare i mercati potenziali, i clienti, la concorrenza, e svolgere l'analisi SWOT per capire in che modo l'azienda riesce ad agire.

In seguito alle analisi da me svolte, posso indicare i principali elementi che sarebbe opportuno illustrare nello sviluppo del piano commerciale di Ostan Group e che, a mio avviso, potrebbero contribuire a favorire il perseguimento degli obiettivi del gruppo. Naturalmente, la proposta che segue non ha la pretesa di essere completa.

Come si nota dalla Figura 6, che rappresenta la matrice dell'analisi SWOT per Ostan Group, le minacce sono numerose rispetto alle opportunità ed è importante trasformarle in fattori esogeni positivi per l'azienda.

Le reazioni dei competitors all'entrata del gruppo in quel determinato mercato, non sono prevedibili e, pertanto, non si possono fissare gli interventi che le modifichino in maniera tale da farle divenire reazioni favorevoli. Completamente intoccabili sono le nuove tasse sui prodotti, le norme di smaltimento dei rifiuti e le norme che regolano le spedizioni.

La scelta di entrare in nuovi paesi per aumentare la copertura geografica, è preceduta dall'analisi di due variabili citate nel paragrafo precedente: l'attrattività e l'accessibilità dei paesi. Si selezionano i mercati migliori per

l'azienda tra tutti i mercati possibili e si scelgono i paesi che possiedono il miglior rapporto tra domanda ed offerta nel mercato di interesse.

Un elemento rilevante nella selezione sono le barriere all'entrata che devono essere facilmente abbattibili e non devono richiedere sforzi economici troppo rischiosi per l'azienda, che allo stesso tempo si impegna ad abatterle più facilmente tentando di consolidarsi con il passare del tempo.

Essendo già abbastanza sviluppato, il gruppo potrebbe optare l'entrata in un nuovo mercato attraverso le esportazioni; o aggirando la concorrenza e puntando sulla capacità posseduta di creare prodotti innovativi, oppure offrendo gli stessi prodotti dei concorrenti ai mercati da loro presidiati. Le esportazioni possono essere affidate a terzi, ma sono da preferire le esportazioni dirette per esercitare maggior controllo. Nel caso in cui nei mercati presidiati dall'azienda un competitor lanci un nuovo prodotto o servizio, si deve valutare scrupolosamente la domanda di tale prodotto o il vantaggio creato dal nuovo servizio e scegliere se dare il via alla produzione o offrire il servizio.

Un'opportunità che il gruppo deve valutare attentamente è l'integrazione a monte. Integrarsi a monte significa evolvere una nuova divisione attraverso la quale si crea la componentistica che ora viene fornita da terzi. Dare spazio alla nuova divisione si traduce in nuovi costi da sostenere nel medio-lungo termine, ma al contempo il prezzo di vendita si abbasserebbe. L'abbassamento sarebbe giustificato dal fatto che il costo dei macchinari è diluito nel tempo e quindi il costo di produzione dei componenti è inferiore al costo di fornitura di essi da terzi.

Sviluppare in ogni sede l'intera catena produttiva, dalla divisione "creazione stampi" alla divisione "imballaggio", ha costi molto elevati ma si può ovviare a questo problema unendo più sezioni in ogni sede in modo tale da creare meno spostamenti dei semilavorati da una sede all'altra. Un esempio di sedi da unire sono quella della creazione degli stampi e dello stampaggio, infatti l'affiancamento consentirebbe di avere già un prodotto in parte completato. Ora invece, la creazione degli stampi avviene in determinate sedi, diverse dalle sedi alle quali gli stampi vengono inviati e che poi fondono la plastica all'interno di essi e creano il prodotto da rifinire. Tutti questi passaggi si traducono in costi di trasporto e tempi di spedizione che incidono sui tempi di completamento dell'ordine e sul prezzo di vendita.

I tempi di completamento dell'ordine sono inoltre influenzati dallo sviluppo degli uffici commerciali e dalla tecnologia dei macchinari utilizzati nella produzione. Se i macchinari sono all'avanguardia e più un ufficio gestisce tempestivamente e monitora efficientemente gli ordini e le consegne, più il processo produttivo risulta fluido e privo di tempi morti.

Secondo ciò che ho potuto osservare all'interno dell'azienda ospitante, il gruppo sta perseguendo una strategia basata sul decentramento; infatti le attività sono decentrate e poco coordinate tra loro e c'è un decentramento geografico marcato. A mio avviso, la strategia migliore sulla quale l'azienda potrebbe basarsi escludendo di sviluppare tutte le divisioni in ogni sede, è quella transnazionale in quanto, attraverso la sua applicazione, le attività decentrate godrebbero di un alto livello di coordinamento e continuerebbe ad esistere il decentramento geografico.



In tal caso Ostan Group, dovrebbe aumentare il coordinamento delle divisioni già esistenti grazie all'aiuto del personale specializzato all'interno degli uffici commerciali, e sfruttare a pieno le economie di scala e la localizzazione geografica.

In sintesi, i fattori critici di successo da considerare nello sviluppo del piano commerciale di Ostan Group potrebbero essere i seguenti:

- maggior copertura geografica;
- entrata in nuovi mercati attraverso le esportazioni puntando sulla capacità di creare prodotti innovativi;
- integrazione a monte;
- unione di più divisioni in ogni sede;
- sviluppo degli uffici commerciali all'estero e delle macchine utilizzate nella produzione.

## CONCLUSIONI

L'esperienza di stage mi ha dato modo di svolgere, aiutandomi con i testi consultati, la SWOT Analysis dell'azienda che mi ha ospitata e di cogliere alcuni aspetti cruciali del business del gruppo, come ad esempio il grado di sviluppo degli uffici commerciali nelle sedi estere.

Lo scopo di tale relazione è l'individuazione dei principali elementi distintivi che sarebbe opportuno considerare nello sviluppo del piano commerciale di Ostan Group secondo il mio punto di vista, ricavati in base all'analisi del gruppo e degli elementi base del marketing internazionale (essendo l'azienda parte di una società multinazionale), oltre che in base alla SWOT Analysis.

La strategia migliore ottimizza le risorse e aumenta la redditività e, per far questo, si devono trasformare, entro i limiti, le minacce in opportunità e attraverso quest'ultime si eliminano i punti di debolezza.

Il gruppo dovrebbe ampliare la propria copertura geografica, in particolare nel continente americano, e modificare il sistema produttivo basandosi su di una strategia transnazionale che offre il coordinamento delle attività decentrate e il decentramento geografico.

Il vantaggio competitivo è dato dall'offerta di prodotti di qualità superiore allo stesso prezzo (o addirittura ad un prezzo inferiore) rispetto ai concorrenti. Tale vantaggio va mantenuto nel caso in cui l'azienda opti per l'entrata in nuovi mercati attraverso le esportazioni, sia in modo diretto che indiretto.

Il processo produttivo va aiutato introducendo macchinari all'avanguardia e da un'efficace interazione con gli uffici commerciali.

Posso quindi concludere che, alla luce delle analisi che ho svolto, è stato interessante provare a elaborare un nuovo modo di agire per il gruppo in linea generale e la SWOT Analysis condotta mi è servita, oltre che a mettere in risalto aspetti della società non osservabili dall'esterno, a mettermi in gioco e comprendere le mie capacità d'analisi all'interno di un'azienda.

## **BIBLIOGRAFIA**

COZZI Gianni e FERRERO Giancarlo, *Marketing: principi, metodi, tendenze evolutive*, Giappichelli Editore, Torino, 2000

GRANT Robert M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 1999

KOTLER Philip, *Marketing management: analisi, pianificazione e controllo*, ISEDI Petrini Editore, Torino, 1990

PELLICELLI Giorgio, *Il marketing*, UTET, Torino, 1988

PORTER Michael E., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di comunità, Milano, 1987

TERZANI Sergio, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, CEDAM, Padova, 1999

## **SITOGRAFIA**

[www.marketingudine.it](http://www.marketingudine.it)

[www.marketing-insights.it](http://www.marketing-insights.it)

[www.sviluppodellaprofessionediaiuto.org](http://www.sviluppodellaprofessionediaiuto.org)

[www.businessplanvincente.com](http://www.businessplanvincente.com)

[www.frontpoint.it](http://www.frontpoint.it)

[www.bs.camcom.it](http://www.bs.camcom.it)

[www.bialetti.it](http://www.bialetti.it)

[www.ostangroup.it](http://www.ostangroup.it)