



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"Strategie di Internazionalizzazione tra
Standardizzazione e Adattamento:
il caso DAB PUMPS"**

RELATORE:

CH.MO PROF. Martina Gianecchini

LAUREANDA: Giulia Libralon

MATRICOLA N. 1088852

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

INDICE:

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1: L'INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	6
1.1 Premessa.....	6
1.2. Considerazioni sull'ingresso nel Business Internazionale.....	8
1.2.1. La scelta del mercato estero.....	9
1.2.2. Modalità d'entrata nei mercati esteri	11
1.3. Modelli di strategie di Internazionalizzazione- approccio teorico.....	13
1.3.1. Il modello Uppsala.....	14
1.4. Conclusioni	17
CAPITOLO 2: STRATEGIE D'INTERNAZIONALIZZAZIONE: TRA STANDARDIZZAZIONE E ADATTAMENTO	18
2.1. Premessa.....	18
2.2. Variabili che influenzano la scelta tra standardizzazione e adattamento	18
2.2.1. Differenze Culturali	19
2.2.2. Le economie di scala	21
2.2.3 Altri fattori	22
2.3. Standardizzazione	23
2.3.4. Standardizzazione Globale	24
2.4. Adattamento	27
2.5. Conclusioni	29
CAPITOLO 3: IL CASO DAB PUMPS	31
3.1 Premessa.....	31
3.2. Il mercato delle elettropompe e delle attrezzature idrauliche	31
3.3. Il profilo dell'azienda.....	32

3.4. Strategia nel mercato Nazionale	33
3.4.1 I fattori critici del successo di Dab Pumps	35
3.5. Strategia Internazionale	37
3.5.1. Filiali estere.....	38
3.5.2. Siti produttivi Esteri.....	39
3.5.3. La figura del Business Development.....	41
3.5.4 Strategia di marketing di Dab	42
3.5.5. Dab tra standardizzazione e adattamento	43
3.6. Prospettive future dell'azienda	44
CONCLUSIONE	45
ALLEGATO: Traccia per l'intervista	47
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	49

INTRODUZIONE

Lo scenario economico attuale è caratterizzato da una crescente globalizzazione dei mercati, che ha consentito la riduzione degli ostacoli al commercio e dei costi di trasporto, comunicazione e informazione, e ha aperto enormi opportunità per le realtà imprenditoriali che intendono inserirsi in nuove economie attraverso un processo definito di internazionalizzazione delle imprese. Inoltre, l'avanzamento tecnologico ha amplificato anche l'effetto della globalizzazione, e la crescente complessità ed incertezza dei mercati hanno spinto, negli ultimi anni, un numero sempre maggiore d'impresе ad espandere la propria attività oltre i confini nazionali, al fine di sopravvivere e rimanere competitive.

Nel 2016, secondo le analisi ICE, la crescita del commercio internazionale di beni e servizi ai tassi di cambio di mercato è rallentata, a causa di un mutamento della composizione della domanda globale e, in particolare, della crisi economica che ha colpito più duramente le economie dei Paesi europei, caratterizzati tradizionalmente da un più alto grado di apertura. Ciò nonostante, si prevede una ripresa già a partire dal biennio 2017-18, perciò le dinamiche di internazionalizzazione sollevano una questione estremamente attuale.

Nella prima parte di questo elaborato viene presentata un'analisi del processo affrontato dalle imprese nel momento in cui optano per l'espansione oltre i confini nazionali. Analisi che comincia dalla decisione di base che un'azienda deve prendere e che condiziona le sue future scelte strategiche: la scelta dei mercati esteri in cui espandere la propria attività. Successivamente sono stati analizzati i momenti fondamentali di questo processo decisionale, con un occhio di riguardo alle diverse modalità di ingresso nel mercato. Questa prima sezione ha dunque una funzione introduttiva; gli studi e i modelli elaborati da Johanson e Vahlne, ricercatori dell'università Uppsala, sono stati utilizzati come fonti per descrivere il più accuratamente possibile le tappe dei processi di internazionalizzazione.

Un'oculata strategia d'internazionalizzazione può arrecare molti vantaggi all'impresa e diventare una fonte di arricchimento, può rendere l'azienda più competitiva a livello internazionale, ma al tempo stesso può sottoporla a vari rischi potenziali.

L'azienda, infatti, si trova a dover compiere scelte caratterizzate da un'elevata criticità, ed è fondamentale prevedere e considerare con attenzione i rischi associati ad ogni decisione.

In particolare, nella seconda parte di questo elaborato intendo soffermarmi sull'analisi delle strategie di standardizzazione o adattamento dell'impresa, partendo dall'individuazione dei

principali fattori che un'impresa deve considerare, al fine di poter sviluppare il proprio piano strategico. Particolare attenzione è stata posta sugli aspetti che differenziano i vari mercati, sull'analisi delle differenze culturali che possono sussistere tra i Paesi e che possono rappresentare un ostacolo allo sviluppo internazionale dell'azienda, esponendo gli studi di Geert Hofstede e le dimensioni culturali.

Un ulteriore aspetto meritevole di approfondimento sono le economie di scala e il notevole vantaggio di costo che esse possono apportare.

Sia le possibili differenze culturali che le economie di scala devono essere esaminate dall'azienda, in modo tale da operare una scelta oculata fra standardizzazione e adattamento.

Questo "dilemma" affligge gli studiosi di marketing internazionale da più di quarant'anni. In questa trattazione si analizzano e si confrontano tre possibili approcci: una strategia di standardizzazione globale, di adattamento completo oppure una strategia ibrida che preveda un'integrazione tra le due. Di ogni approccio sono stati evidenziati vantaggi e svantaggi, al fine di capire se è possibile sviluppare una strategia ottimale.

Nella terza sezione viene presentato un caso reale: nello specifico, parleremo della Dab Pumps spa, importante multinazionale padovana che opera nel settore manifatturiero, producendo elettropompe e attrezzature idrauliche.

Ho voluto analizzare le scelte strategiche e di business attuate da Dab, concentrandomi sulle strategie in ambito internazionale e cercando di discernere i fattori che hanno spinto l'azienda a prendere determinate decisioni, soprattutto tra standardizzazione e adattamento. L'analisi delle strategie assunte da quest'azienda è stata poi confrontata con gli studi precedentemente presentati.

CAPITOLO 1: L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

1.1 Premessa

Prima di analizzare più nel dettaglio le strategie di internazionalizzazione, è opportuno fare una distinzione d'obbligo, ovvero definire la differenza tra internazionalizzazione e globalizzazione. A volte questi due termini vengono usati come sinonimi, con il solo risultato di creare confusione e fraintendimenti. Dal punto di vista strettamente economico, Rugman definisce la globalizzazione come la produzione e la distribuzione di prodotti e servizi omogenei, sia dal punto di vista della tipologia che della qualità, su scala mondiale. Una definizione ben più ampia viene data invece da Antony Giddens, secondo cui per globalizzazione s'intende "l'interconnessione mondiale", tra cultura, politica ed economia, che risulta dall'eliminazione di tutte le barriere comunicative e commerciali. (Ninut, Tracogna, 2011). L'internazionalizzazione, invece, appare più come un processo aziendale di tipo qualitativo, attraverso il quale l'impresa persegue l'obiettivo di aumentare le vendite dei propri prodotti nei Paesi e mercati esteri (Aprile, 2015). L'internazionalizzazione risulta quindi essere una scelta strategica obbligatoria per tutte le imprese che vogliono crescere, migliorare e affermarsi da protagoniste nei nuovi scenari internazionali, caratterizzati da un aumento progressivo della concorrenza e della competitività derivante dalla globalizzazione. (Calvelli, 1998).

Globalizzazione che ha portato una maggior interazione tra economie nazionali e una drastica riduzione dei costi di transazione, che ha reso i mercati più accessibili e competitivi, e che sta spingendo un numero sempre crescente di aziende — non solo multinazionali — ad adottare tecniche di internazionalizzazione per rimanere sul mercato e difendersi dalla concorrenza.

L'espansione all'estero può essere vista come un'opportunità e può apportare molti vantaggi all'impresa.

Tra questi vantaggi possiamo annoverare:

- Diversificazione dei rischi: perché l'azienda non sarebbe più vincolata ad un unico mercato, garantendole più sicurezza nel caso ci fosse un periodo di crisi.
- Aumento dei profitti: una volta che le strategie di internazionalizzazione daranno i loro effetti, ovvero quando le vendite all'estero saranno tali da non incidere sui costi fissi.

- Aumento del giro d'affari: intraprendere un'attività di esportazione all'estero consente ad un'impresa di allargare la sua base di mercato, poiché le vendite e i profitti dell'azienda dipendono dalle dimensioni del mercato a cui si rivolge e dalla sua competitività.
- Economie di scala: si tratta di sfruttare i vantaggi di costo legati alla dimensione, che portano soprattutto alla saturazione dell'impianto di produzioni, ma anche per esempio nella finanza e nella distribuzione pubblicitaria.
- Possibilità di accedere a nuove idee e nuove esperienze: la possibilità di venire a contatto con nuove realtà, modi di operare, nuovi stimoli e idee innovative che possono scaturire dall'entrata in mercati diversi dai nostri.
- Impresa più competitiva sia nei mercati internazionali che in quello domestico: a causa della crescente globalizzazione dei mercati, nessuna azienda può più permettersi di rimanere chiusa nel proprio mercato, se non sarà lei a competere nei mercati esteri, saranno i concorrenti stranieri a venire, e farci concorrenza nel mercato italiano. Inoltre, l'esperienza che deriva della competizione sul mercato internazionale, se accuratamente gestita e progettata in modo corretto, renderà l'azienda più forte e competitiva anche nel mercato domestico, grazie alle competenze(manageriale per esempio) e le risorse acquisiti (come maggiori mezzi finanziari), andranno a costituire un vantaggio competitivo importante, sia nei confronti di quelle aziende Italiane che ne limitano l'area di attività, che con concorrenti stranieri nel mercato domestico.
- Fonti alternative di approvvigionamento di beni (materie prime, semi lavorati, componentistica, ecc.): grazie alla presenza di nuovi mercati diversi fra di loro che ne favorisce la ricerca con possibilità di verificare condizioni di acquisto più favorevoli (Ciancia, 2015).

Nonostante i vantaggi siano molteplici e riconoscibili, l'internazionalizzazione può comportare anche una serie di rischi, dovuti alla natura stessa dei mercati esteri.

In primis, deve essere tenuto in considerazione il rischio d'impresa — in particolare il rischio economico —: i mercati internazionali sono caratterizzati da un andamento altalenante della domanda. Questo fenomeno si riscontra soprattutto nei mercati che hanno un tasso di crescita maggiore, poiché sono contraddistinti da un'elevata incertezza e volatilità.

In secundis, l'impresa può incorrere nel rischio monetario: laddove ci siano valute diverse, al momento della stipulazione del contratto e del pagamento, le variazioni del tasso di cambio potrebbero variare e portare alla svalutazione dell'euro rispetto alla moneta estera.

Un ulteriore rischio potrebbe essere quello politico, dato che nella maggior parte dei Paesi emergenti sono molto frequenti gli interventi dello Stato sul mercato (Di Meo, Beretta, Gandellini, 2008).

Considerati questi aspetti, secondo l'edizione 2017 dell'Annuario ISTAT, sembrerebbe che, nonostante la diminuzione del 2016 del commercio mondiale di beni (pari al -3,2%) rispetto al 2015, la leggera crescita del valore dell'interscambio mondiale di servizi (+0,4%) e la diminuzione degli investimenti diretti esteri (-1,6%), l'Italia registri, in questo quadro internazionale, una crescita del valore in euro delle merci esportate (+1,2%) e una riduzione di quelle importate (-1,3%). Queste dinamiche portano ad un incremento dell'avanzo commerciale (9,7 miliardi in più rispetto al 2015) che raggiunge i 51,5 miliardi di euro, che risulta essere il surplus più elevato del decennio 2007-2016. Un altro dato positivo è l'aumento della quota dell'Italia sulle esportazioni mondiali specialmente in alcune aree geografiche, come l'Asia centrale (da 1,12 a 1,25%) e in America settentrionale (da 1,75 a 1,84%). Questi dati, dove i principali mercati di sbocco delle merci Italiane rimangono Germania e Francia, lasciano ben sperare nella crescita internazionale delle nostre imprese, che sono per lo più PMI (Istat, 2017).

1.2. Considerazioni sull'ingresso nel Business Internazionale

Il processo d'internazionalizzazione è da diversi anni al centro degli studi di molti economisti, che lo analizzano sia per capirne le dinamiche attuative, sia per comprendere e cercare di spiegare le ragioni per le quali non tutte le imprese vanno all'estero; d'altra parte questi studi economici indicano che, per la maggior parte delle aziende, l'internazionalizzazione è un processo lungo, faticoso e non privo di rischi.

Oggi è ormai opinione condivisa che la presenza in diversi mercati è di per sé fonte di vantaggio competitivo, perché, mantenendo stabili relazioni internazionali, si valorizza il patrimonio di sapere, di risorse e di competenze dell'impresa. E secondo la teoria economica, il proposito di sfruttare un qualunque vantaggio competitivo è sufficiente per generare la decisione di avviare il processo d'internazionalizzazione.

A conferma della teoria che essere presenti nei mercati esteri è fonte di vantaggio competitivo, va sottolineata l'esistenza di due vantaggi competitivi: il primo è riferito all'inizio del processo che proietta l'azienda all'estero, l'altro vantaggio invece serve a

mantenere attiva l'attenzione delle imprese sulle dinamiche della globalizzazione sempre più in costante evoluzione.

Esiste una definizione classica e didattica del vantaggio competitivo: quel vantaggio generato dalla capacità stessa dell'impresa di produrre, vendere, ma anche fare ricerca su mercati con caratteristiche diverse (economicamente, politicamente e geopoliticamente), che ne condiziona le prestazioni e può diventare a sua volta fonte di vantaggio competitivo (Aprile, 2015). S'innesci così un circuito valoriale che deriva dai vantaggi tipici del *learning by doing* nell'internazionalizzazione e nella competitività. In altre parole, si dovrebbe innescare il processo d'internazionalizzazione solo quando si comprendono i propri vantaggi competitivi e si ha la garanzia che tali flussi riusciranno a generare un processo causale inverso per cui i vantaggi dell'internazionalizzazione saranno a loro volta alimentatori di competitività. (Aprile, 2015)

1.2.1. La scelta del mercato estero

La scelta dei mercati esteri di destinazione è importante quanto la decisione delle modalità d'entrata del mercato, infatti quest'ultima è una decisione strettamente collegata al mercato in cui un'azienda decide di espandersi. L'individuazione del Paese in cui operare costituisce, quindi, una fase di notevole importanza, basata su un'attenta elaborazione strategica che mira anche a definire preventivamente l'entità del vantaggio competitivo che si prevede di conseguire. L'impresa che decide di affacciarsi ai mercati esteri, avrà bisogno di acquisire molte informazioni relative ai mercati, perciò al fine di non tralasciare nessun elemento utile, necessita sia di una ricerca di mercato che di una ricerca di marketing. La selezione dei mercati rappresenta la prima fase del processo di analisi dei mercati esteri a cui l'impresa decide di rivolgersi, questi mercati saranno caratterizzati dalla presenza di una domanda potenziale accettabile. Questa selezione si svolge essenzialmente in quattro fasi: (Di Napoli, 2008)

- *Screening iniziale dei mercati*: volto a selezionare un gruppo di mercati su cui effettuare ricerche più approfondite. In questa fase ci si basa sulle conoscenze acquisite tramite esperienze precedenti e o sulle informazioni ricavate dall'esperienza di altre imprese (in questa prima fase si pone l'attenzione sui fattori economici sociali e politici del mercato);

- *La selezione procede con lo scopo di individuare:* La selezione procede con lo scopo di individuare, dal gruppo di mercati precedentemente considerato, quelli che presentano maggiori possibilità (in questa fase l'azienda si muove con l'ausilio di fonti internazionali, come la Banca mondiale, o di documentazione ottenuta dalle istituzioni del paese);
- *Analisi del rapporto esistente tra prodotto e mercato:* si effettua una stima delle possibilità offerte dal mercato rispetto alla tipologia del prodotto offerto (considerando fattori come: concorrenza, distribuzione della domanda, profilo del compratore, informazioni sul marketing mix e sui vincoli riguardanti l'accesso al mercato). In base al risultato di tale valutazione si individuano i mercati in cui la domanda primaria corrisponde alla specifica offerta aziendale.
- *Attività di monitoraggio sui mercati in cui l'impresa opera.*

La scelta dei mercati esteri è condizionata principalmente da due variabili quali, l'attrattività e l'accessibilità del Paese estero (Ghauri e Cateora, 2014). La prima, riguarda l'attrattività dell'ambiente nazionale del Paese individuato, e cioè l'ambiente competitivo esistente nel potenziale mercato. Si tratta quindi di analizzare, prima di tutto, le opportunità e i possibili rischi associati alla decisione di entrare in tale mercato. In merito a questa variabile l'impresa ha il compito di individuare i vantaggi competitivi che la distinguono dai rivali. E ciò è possibile attraverso l'individuazione della strategia condotta dai concorrenti, delle risorse e competenze di cui gli stessi dispongono e degli obiettivi che perseguono. La seconda variabile riguarda, invece, tutte le considerazioni relative all'accessibilità del Paese estero, e cioè la presenza di barriere artificiali (tariffarie e non) che rendono difficile per l'impresa l'accesso ad un determinato mercato, nonché gli elementi caratteristici della competitività in quel Paese.

L'impresa, inoltre, possono svolgere un'analisi preventiva basata sulla segmentazione dei mercati, cioè sul "*processo di frazionamento del mercato in più sub-mercati o segmenti di mercato*, ciascuno costituito da un particolare gruppo di consumatori o utilizzatori" (Di Napoli, 2008. p.12). Lo scopo della segmentazione è quello di consentire all'impresa di individuare il segmento o i segmenti cui inserire i propri prodotti, cioè il target dei clienti, e quindi di scegliere il tipo di strategia da adottare. Una volta individuati il segmento o i segmenti di mercato idonei per il proprio business e i Paesi in cui essi sono presenti,

L'impresa deve valutare il loro potenziale per scegliere quale segmento di mercato e quale Paese servire. Tale valutazione dipende da alcuni fattori, quali:

- *fattori di mercato*, come la dimensione del segmento, la sensibilità dei compratori al prezzo o la presenza di barriere;
- *fattori della competizione*, ovvero la forte presenza della quale comporta una minore attrattività del segmento;
- *fattori relativi all'ambiente naturale, politico e sociale*.

L'analisi dei Paesi obiettivo si completa con l'individuazione della posizione competitiva acquisibile dall'impresa in tali Paesi. (Di Napoli, 2008)

1.2.2. Modalità d'entrata nei mercati esteri

Una volta che un'azienda ha preso la decisione di diventare internazionale e ha deciso in quale mercato affacciarsi, si troverà a dover prendere una serie di scelte relative al modo in cui implementare tale strategia d'impresa, che dipendono anche dal grado di coinvolgimento scelto dall'azienda. (Briscoe, Schuler, 2004).

La prima scelta che un'impresa si trova ad affrontare riguarda la produzione dei prodotti che poi verranno venduti sui mercati internazionale. Ci sono diverse opzioni, tra loro antitetiche, che l'azienda può considerare: produzione sul mercato nazionale, o all'estero (nel Paese dove poi intende vendere o in un altro Paese); produzione unitaria o produzione dei componenti in più Paesi e assemblaggio finale sul mercato di destinazione.

La seconda scelta riguarda invece le opzioni relative ad un'eventuale produzione all'estero; ci sono molteplici questioni, ma in primo luogo occorre decidere se la produzione avverrà con o senza investimenti diretti.

La scelta è estremamente delicata: l'azienda dovrebbe infatti vagliare oggettivamente e attentamente i rischi e i vantaggi di ogni alternativa, ponendo particolare attenzione all'ammontare dell'investimento, al rischio di perdita del capitale investito, al ritorno economico ed al rischio di insolvenza da parte dei clienti.

Come sopra esposto, le alternative considerabili per l'ingresso nei mercati esteri sono molte, e le più comuni sono:

- *Esportazione diretta*: in questo caso l'impresa produttrice entra nel mercato estero attraverso i propri collaboratori, e cerca di assumere un atteggiamento attivo al fine di

avere un coinvolgimento diretto con la realtà del mercato e il potenziale cliente. In questo modo, l'impresa si assicura una posizione più radicata nei mercati internazionali. I vantaggi che derivano da questo canale d'ingresso sono: la possibilità di avere un maggior controllo sul mercato, disponibilità di maggiori informazioni sui prodotti e cambiamenti relativi alla situazione sul mercato e la possibilità di costruirsi esperienza in materia di marketing. Però, un aspetto critico è l'entità dell'investimento necessario per questo tipo di esportazione; le aziende che prendono questa strada devono essere caratterizzate da un alto livello di redditività.

Ci sono diverse forme di esportazione diretta che un'impresa può selezionare. Essa può avvenire tramite: l'impiego dei propri collaboratori, di agenti di vendita, la creazione di una base produttiva nel mercato estero, o tramite l'instaurazione di un rapporto diretto col cliente estero.

- *Esportazione indiretta*: in questo caso l'impresa affida ad un intermediario il trasferimento dei prodotti in un nuovo mercato e l'adempimento delle formalità, ad esempio quelle valutarie e doganali. Questa modalità d'ingresso è quella che prevede il minor coinvolgimento da parte dell'azienda esportatrice, perché delega ad altri il proprio successo sui mercati internazionali. Tale modalità di esportazione è adatta soprattutto alle piccole imprese che sono all'inizio del proprio percorso di internazionalizzazione, non hanno risorse ingenti e non vogliono assumere eccessivi rischi. Le possibili strutture di intermediazione sono: le società di esportazione, le trading companies (cioè imprese che si occupano esclusivamente della commercializzazione dei prodotti su un gran numero di mercati internazionali), i consorzi per l'acquisto e gli agenti d'acquisto.

- *Unità produttive all'estero*: al fine di rafforzare il proprio vantaggio competitivo in un mercato in cui sono già presenti, l'impresa potrebbero avere la necessità di essere direttamente coinvolte con i Paesi esteri costruendo presidi produttivi. Questa decisione può essere anche influenzata dall'attitudine dello Stato, che può offrire finanziamenti agevolati o riduzione di aliquote fiscali al fine di favorire gli investimenti da parte di imprese estere. Alcune delle motivazioni che spingono un'azienda a produrre all'estero sono: normative meno vincolanti nel mercato o la volontà di raggiungere una maggior penetrazione e conoscenza del mercato estero. La produzione all'estero può essere effettuata con o senza investimenti diretti. La prima soluzione, ovvero con IDE, può aiutare a garantire flessibilità e affidabilità, a

difendere e consolidare il business creato, ottenere agevolazioni dalla legislazione locale e vantaggi di costo su materie prime, manodopera e trasporti. Un esempio molto diffuso è la joint venture, in cui due o più imprese danno vita ad una nuova impresa apportando know-how e asset complementari e condividendo il capitale, il management, le tecnologie e il controllo delle operazioni. La seconda tipologia invece, senza IDE, è ad esempio il licensing. Esso consiste in una specifica attività di marketing attraverso la quale chi detiene un diritto di licenza lo cede ad un altro soggetto, che può essere un'impresa estera, dietro al pagamento di un compenso unico o una percentuale sulle vendite. Nel dettaglio, si intende la cessione del diritto all'utilizzo per fini commerciali di immagini, personaggi o marchi aziendali (Di Napoli, 2008).

- *Accordi tra aziende*: si tratta del caso in cui l'impresa decide di collaborare congiuntamente con altre imprese tramite diverse tipologie di accordi. La presenza di più operatori conduce alla suddivisione dei rischi. Alcune forme di collaborazione sono: il *piggy back* e il *franchising*. La prima è una pratica di marketing in cui si vende, in unica confezione e ad prezzo ridotto, un prodotto nuovo ed un prodotto già diffuso, consentendo così il lancio agevolato del nuovo prodotto. Il franchising, invece, è contratto di collaborazione fra imprese, più esattamente fra un imprenditore (franchisor) e uno o più imprenditori (franchisee), giuridicamente ed economicamente indipendenti tra loro. L'affiliante in particolare concede all'affiliato l'utilizzazione della propria formula commerciale, comprensiva del diritto di sfruttare il know-how ed i propri segni distintivi come marchio ed insegna, nonché una serie di servizi aggiuntivi come formazione, consulenza, gestione delle scorte e finanziamenti. Tutto ciò avviene in cambio del pagamento di una diritto o di una percentuale sulle vendite (Rizzuto, 2012).

1.3. Modelli di strategie di Internazionalizzazione- approccio teorico

Dopo aver visto quali sono le possibilità per l'impresa che intende entrare in un mercato estero, andremo ora a illustrare il processo di internazionalizzazione da un punto di vista teorico. La bibliografia relativa al tema dell'Internazionalizzazione è molto vasta, la dottrina economica indaga infatti da tempo le determinanti dei processi di internazionalizzazione; la crescente complessità del fenomeno e dell'ambiente circostante ha tuttavia messo in evidenza l'inadeguatezza delle teorie tradizionali nell'esplicare le strategie di sviluppo internazionale

dell'impresa. Molte sono le teorie che meriterebbero di essere analizzate, da quella basata sul ciclo di vita del prodotto formulata nel 1966 da Vernon e poi riadattata da altri autori, alla teoria proposta da molti studiosi sul costo economico di transazione, che venne poi ampliata a partire dal 1976 da Buckley e Casson, diventando nota come teoria dell'Internazionalizzazione. Queste teorie vennero poi raggruppate da John Dunning dal 1977 in poi nel "Paradigma Eclettico", che preannuncia la probabilità, la modalità e lo schema della produzione internazionale e i vantaggi che un'impresa può trarre dal possesso o dall'apertura di una filiale estera. Tutte queste teorie si concentrano maggiormente sull'aspetto economico dell'internazionalizzazione, mentre le teorie successive, su cui ho preferito concentrarmi, trattano soprattutto l'aspetto comportamentale e le modalità di internazionalizzazione, come le teorie sviluppate dagli studiosi dell'università Uppsala sul processo di Internazionalizzazione. (Morgan e Katsikeas, 1997)

1.3.1. Il modello Uppsala

Molta della letteratura prodotta sull'internazionalizzazione è stata ispirata dal lavoro degli studiosi Scandinavi dell'Università Uppsala, che come anticipato prima, mira a spiegare le caratteristiche del processo di Internazionalizzazione. I primi a formulare questo modello furono Johansson e Vahlne nel 1977, prendendo spunto da uno studio svolto da Johanson e Wiedersheim-Paul (1975). I due analizzando quattro multinazionali Svedesi si sono accorti che i loro modelli di crescita erano caratterizzati da un certo numero di cambiamenti incrementali, descrivibili come processo di Internazionalizzazione. Infatti Johansson e Vahlne descrivono l'internazionalizzazione come un processo lento e sequenziale di crescita, in cui l'apertura e l'attività con l'estero dell'impresa aumenta gradualmente, per effetto delle conoscenze relative al mercato acquisite tramite l'esperienza diretta. Perciò l'assunto di base di questo modello è che il coinvolgimento sui mercati esteri dipenda dal processo di apprendimento manageriale che si basa sull'esperienza e sul *learning by doing*. Secondo la loro teoria, il processo di internazionalizzazione evolve quindi per stadi, che susseguono in base all'interazione di due determinanti: lo sviluppo della conoscenza del mercato e il conseguente grado di coinvolgimento sul mercato. Il grado di coinvolgimento aumenta sia attraverso la modifica delle modalità con cui l'impresa è presente sul mercato, che possono cambiare nel tempo, passando dalla semplice esportazione alla creazione di una filiale direttamente nel Paese estero; sia tramite la penetrazione di nuovi mercati geografici, in base alla distanza psichica (definita da Vahlne come l'insieme di quei fattori che impediscono o

disturbano il flusso di informazioni tra un'impresa ed i suoi mercati, come per esempio lingua e cultura) tra il Paese d'origine e il Paese di destinazione. Le conoscenze di mercato, invece, si riferivano al livello di apprezzamento dell'ambiente di mercato. Le conoscenze potrebbero essere *generali* o *specifiche*. La conoscenza generale riguarda metodi di marketing e concetto, coinvolge caratteristiche comuni di alcuni tipi di clienti in termini di gusto, atteggiamento e percezione. Mentre le conoscenze specifiche riguardano le caratteristiche peculiari di un mercato nazionale specifico; tra queste possono essere inserite il clima imprenditoriale, i modelli culturali, la struttura del sistema di mercato e, in special modo, le caratteristiche delle singole imprese clienti e del loro personale. (Johanson & Vahlne, 2009.). La conoscenza del mercato mette anche l'accento sulla diversa modalità di



Figura 1: Processo d'Internazionalizzazione

acquisizione; le informazioni possono essere ottenute attraverso l'apprendimento per esperienza personale o per insegnamento (Penrose, 1995, in Johanson & Vahlne, 2009). Nel modello Uppsala, viene sottolineata la rilevanza della conoscenza sperimentale e si suppone che questo tipo di conoscenze consenta di percepire e ottenere migliori opportunità. Sia le conoscenze generali che le conoscenze specifiche del mercato sono necessarie al fine di agevolare l'ingresso dell'azienda nel mercato. La conoscenza specifica viene acquisita principalmente attraverso l'esperienza in un mercato specifico, e difficilmente è applicabile ad altre realtà, mentre la conoscenza generale può essere insegnata e trasmessa da un mercato all'altro. Gli stadi ipotizzati dai due studiosi sono:

1. Esportazione non regolare
2. Esportazione tramite agenti indipendenti
3. Sussidiarie commerciali
4. Filiali produttive

La mancanza iniziale di risorse e conoscenze relative ai mercati esteri ostacola l'espansione internazionale e induce l'impresa a concentrarsi sul mercato domestico. Successivamente, l'emergere di un insieme di fattori interni o esterni, quali una accresciuta disponibilità di

risorse, un surplus di capacità produttiva, la necessità di migliorare la propria redditività o la domanda da parte di operatori esterni, stimola l'avvio delle prime esportazioni, caratterizzate da volumi di vendita contenuti e circoscritti a pochi mercati, a causa dell'elevata percezione del rischio e dell'incertezza legati all'attività internazionale. Secondo il modello svedese le prime fasi del processo di espansione sono, in genere, commerciali e prevedono prima il ricorso ad intermediari, poi ad agenti e al proprio personale di vendita. Quando aumenta la dimensione dei mercati esteri e si accresce il livello di conoscenza acquisito tramite l'esperienza, si amplia anche il grado di coinvolgimento dell'impresa in termini di risorse dedicate ai mercati. Contemporaneamente diventa necessario l'aumento del controllo sulle attività export quindi l'impresa tende a creare una propria sussidiaria commerciale. Nell'ultimo stadio del processo, la crescita dei costi commerciali e, soprattutto, il grande livello di conoscenza acquisito spingono l'impresa a realizzare sussidiarie produttive in modo da esercitare un maggior presidio sul mercato. (Johanson & Vahlne, 2009).

Prove a sostegno di questo modello è stata presentata in uno studio di 35 aziende giapponesi operanti in Medio Oriente, che ha trovato che le imprese con una maggiore presenza in Medio Oriente hanno la tendenza ad adattare i loro prodotti più di nuovi entranti, suggerendo che maggiore coinvolgimento e quindi la una maggior conoscenza risulta far aumentare l'impegno delle risorse (Leonidou, 1996).

Il modello sopra descritto è stato poi modificato nel 2009, dai suoi autori, perché reso inattuale dagli enormi cambiamenti avvenuti negli anni su scala globale.

La concezione iniziale dell'U-Model è stata resa obsoleta dall'introduzione della teoria del network, che concepisce le imprese non più come entità individuali ed isolate dal sistema, ma come elementi inseriti all'interno di una rete di relazioni di tipologia e intensità variabile. La visione di Johanson e Vahlne tiene conto di questa innovazione e si apre in questa direzione, portandoli ad affermare che ormai i mercati non debbano essere concepiti come una struttura standard e statica, ma come un network di relazioni in costante evoluzione. Inoltre, nel modello iniziale del 1977 la conoscenza esperienziale fatta direttamente dall'impresa sui mercati era ritenuta l'unica forma di apprendimento possibile. Il fatto che i due esponenti dell'U-Model accettino che la conoscenza possa generarsi anche attraverso fonti e metodi alternativi è un ulteriore punto di contatto con la teoria del network. Nonostante la rivisitazione e attualizzazione fatta da Johanson e Vahlne, permangono dei gap anche nella formulazione del modello comportamentale del 2009: una lacuna non colmata, ad esempio, è quella di non aver stabilito parametri che indichino come e quando un'impresa inizierebbe il

processo di internazionalizzazione, l'istante di partenza resta dunque un punto arbitrario e indefinito (Johanson & Vahlne, 2009).

1.4. Conclusioni

Come visto in questa prima parte teorica, la crescente globalizzazione porta l'ambiente ad essere estremamente variabile, quindi, per sopravvivere in questo contesto sempre un maggior numero di aziende prende la decisione di espandere le proprie attività oltre i confini Nazionali. Dinamiche interne ed esterne influenzano decisioni, tempistiche e modalità di presenza. Un'impresa che voglia iniziare ad internazionalizzare le proprie attività deve essere pronta ad adattarsi alle future forme che la propria struttura sarà costretta a prendere per vivere in armonia con il nuovo ambiente extra-nazionale.

Le scelte che un'impresa si trova ad affrontare all'inizio del percorso d'internazionalizzazione sono molteplici, e alla base di ognuna di esse è necessaria un'attenta analisi dei mercati. La scelta della modalità di entrata è, pertanto, una decisione critica, da valutare sia sotto il profilo dell'investimento di risorse necessarie, sia per gli aspetti connessi con la scelta medesima, che si rivela difficilmente reversibile nel breve termine, perciò, non vi è un'unica strategia vincente per affrontare il tortuoso cammino all'interno del processo di internazionalizzazione.

Particolare attenzione è stata posta sull'analisi del processo d'internazionalizzazione, è infatti evidente come, secondo gli studiosi dell'università Svedese Uppsala, un processo graduale e lento permetta di acquisire un'enorme conoscenza del mercato tramite l'esperienza, e non solo, e come questo aspetto permetta poi all'azienda di prendere decisioni strategiche che portano al successo di queste espansioni estere, che è solita essere molto rischiosa e non priva di incertezza.

CAPITOLO 2: STRATEGIE D'INTERNAZIONALIZZAZIONE: TRA STANDARDIZZAZIONE E ADATTAMENTO

2.1. Premessa

Il punto d'analisi principale di questo lavoro riguarda le scelte strategiche che un'azienda si trova a dover compiere quando decide di aprirsi al mercato internazionale, concentrando principalmente l'attenzione al dilemma tra standardizzazione e adattamento. Un'impresa, una volta prese le decisioni riguardanti in quali mercati esteri entrare e come farlo, dovrà focalizzarsi poi sulla penetrazione nei mercati. Per farlo, dovrà analizzare i costi e i benefici derivanti dalle due possibili strategie. Se da una parte standardizzare significa avere un vantaggio di costo, andando a ridurre i costi di produzione e non solo, dall'altra parte, senza l'adattamento ai bisogni locali, alcuni prodotti non potrebbero mai trovare posto nei mercati esteri. Infatti il un mondo è sempre più globalizzato, alcune esigenze dei consumatori tendono ad uniformarsi, ma al contempo i consumatori si dimostrano sempre più complessi ed esigenti; per questo motivo la scelta tra queste due strategie, o la scelta del modo in cui integrarle, risulta particolarmente critica. In questo capitolo saranno analizzati gli aspetti che influenzano la scelta tra standardizzazione e adattamento, e i vantaggi e svantaggi di ognuna di queste strategie. Si deciderà, infine, se esiste una soluzione più efficace dell'altra o se sarebbe più vantaggioso effettuare un'integrazione delle due.

2.2. Variabili che influenzano la scelta tra standardizzazione e adattamento

Molta della letteratura teorica riguardante il dilemma tra standardizzazione e adattamento si concentra soprattutto su due dimensioni: le diversità culturali (o la convergenza dei mercati data dall'aumento della globalizzazione) e sulle economie di scala nel marketing, nella ricerca e sviluppo, e nella produzione. È data solo una piccola attenzione ad altri variabili, come per esempio situazione politica, economica e sociale dei Paesi, che possono comunque influenzare le scelte strategiche tra standardizzazione e adattamento. (Levitt 1983, in Solberg 2000). E come abbiamo visto nel capitolo 1.3.1, relativo al modello Uppsala, Johanson e Vahlne suggeriscono come la conoscenza dei mercati sia fondamentale per prendere decisioni

a livello strategico, e che questa conoscenza è acquisita soprattutto tramite l'esperienza e la graduale entrata nei mercati esteri.

2.2.1. Differenze Culturali

La tendenza a considerare i propri valori culturali e le proprie priorità come una struttura di riferimento universalmente valida e condivisa può portare a delle incomprensioni con i Paesi in cui l'azienda si trova ad operare, e questa corrente di pensiero ha portato i manager, a volte, a male interpretare o ignorare completamente le differenze culturali dei mercati esteri. Di fatto, uno dei principali problemi del management tradizionale è un connaturato *etnocentrismo*, in altre parole consiste nella convinzione che la propria cultura e il proprio modo di vedere le cose e di lavorare siano superiori a tutti gli altri. Alcune tra le più comuni differenze riscontrabili tra i vari Paesi riguardano la percezione differente di concetti ed elementi come il tempo, i modelli di pensiero, lo spazio personale, la proprietà materiale, i ruoli e i rapporti nell'ambito della famiglia, la realizzazione personale, la competitività, l'individualità, il comportamento sociale ecc. Appare quindi evidente come un'azienda che decide di diventare globale debba confrontarsi con culture diverse, e che tali differenze influenzeranno necessariamente le scelte riguardanti la strategia da adottare. Le imprese dovrebbero sforzarsi quindi d'imparare, di comprendere e di adattarsi alle norme culturali dei manager o dei clienti con i quali stanno trattando in altre parti del mondo. L'incapacità di operare in tal modo porterà inevitabilmente alla perdita di preziose opportunità commerciali. (Ghuri e Cateora, 2014)

In genere la letteratura non ci fornisce una definizione univoca di cultura, né gli strumenti o le prospettive d'analisi per catalogarla, descriverla, spiegarla, perché il concetto di cultura è di elevata complessità. Alla complessità della dimensione culturale si affianca tuttavia la progressiva rilevanza assunta da quest'ultima nell'analisi dei processi d'internazionalizzazione delle imprese, con particolare riferimento ai vari aspetti che la coinvolgono, come il rapporto con i clienti, con i distributori, con i fornitori.

La cultura è definita come: "L'insieme delle cognizioni intellettuali che, acquisite attraverso lo studio, la lettura, l'esperienza, l'influenza dell'ambiente e rielaborate in modo soggettivo e autonomo diventano elemento costitutivo della personalità, contribuendo ad arricchire lo spirito, a sviluppare o migliorare le facoltà individuali, specialmente la capacità di giudizio." (Enciclopedia Treccani).

È stata anche definita come: “l’insieme di strutture di significato socialmente stabilite” dall’antropologo Clifford Geertz, oppure come: “Il modo di vivere delle persone. La somma dei loro comportamenti, modelli di azioni e atteggiamenti appresi” dallo studioso Stuart Hall. In sintesi, la cultura rappresenta un insieme complesso di tradizioni, credenze, valori, norme, simboli e significati che sono condivisi a vari livelli attraverso l’interazione tra i membri di una comunità. E’ il risultato di un processo di condivisione, si forma in modo cumulativo ed è trasmessa nel tempo. Il principale mezzo di apprendimento della cultura è la socializzazione, perché ognuno di noi è influenzato sia dalle culture di sfondo come per esempio quella nazionale, sia da culture locali, come le culture organizzative o le culture di determinati gruppi in cui siamo inseriti.

È perciò evidente l’importanza che assume per l’impresa, nel momento di analisi del mercato in cui ha deciso di espandersi, la comprensione delle differenze e dei punti in comune esistenti tra le culture dei Paesi prescelti, al fine di sviluppare la strategia più idonea tra standardizzazione e adattamento. Ne deriva la necessità, in una prospettiva teorica, di concettualizzare le dimensioni della cultura per definire utili modelli di riferimento nelle scelte d’impresa.

Uno degli studiosi più famosi che ha condotto molti studi sul tema è Geert Hofstede, che definisce la cultura come un sistema di valori condivisi, che distingue i membri di un gruppo o categoria di individui da quelli di un altro gruppo (Hofstede, in Ghauri e Cateora, 2014). La cultura risulta perciò misurabile e classificabile, perché concepita come qualcosa di tangibile, di concreto insito nella mente di ogni persona. Lo scopo degli studi di Hofstede è quello di fornire alle imprese un modello di valutazione e differenziazione delle culture ai fini della formulazione di un’efficace strategia manageriale in un contesto internazionale. I suoi studi, pubblicati nel 1980, hanno analizzato i dipendenti di una grande multinazionale, IBM, tramite la somministrazione di questionari ai dipendenti in 72 Paesi diversi. Hofstede ha individuato inizialmente quattro principali dimensioni per valutare il fenomeno culturale, a cui poi ne ha aggiunto una quinta (Johnson, Whittington e Scholes, 2014):

- *Distanza dal potere*: Questa dimensione fa riferimento alla distribuzione del potere tra i membri di una società. Nei Paesi in cui questa distanza assume valori alti, gli individui saranno più propensi ad accettare forme di autoritarismo e viceversa. Questa situazione può trasferirsi anche all’ambiente aziendale, dove situazioni di disuguaglianza sono inevitabili e anche necessarie.

- *Attitudine a operare in condizioni d'incertezza*: Questa dimensione misura quanto i membri di una cultura si sentano minacciati dalle situazioni incerte o sconosciute e cerchino di evitarle. Mentre alcune culture non sono spaventate da situazioni sconosciute, mostrandosi anche più aperte verso l'opinione altrui, altre mostrano un rifiuto netto verso le situazioni con un alto grado di incertezza, affrontandone e minimizzandone il rischio attraverso un sistema di regole e leggi. Dal punto di vista lavorativo e aziendale, le persone che rifiutano l'incertezza cercano di enfatizzare la standardizzazione e la sicurezza del posto/ambiente di lavoro, mentre quelle che non la temono si mostrano più flessibili e più aperte all'innovazione.
- *Orientamento all'individualismo o al collettivismo*: Questa dimensione descrive il rapporto tra l'individuo e la collettività. Le culture individualistiche sono caratterizzate dalla centralità dell'individuo, mentre, le culture collettiviste, al contrario, considerano l'individuo parte di un gruppo più ampio, di una collettività. In termini lavorativi, un basso livello di individualismo porta le esigenze e i meccanismi del gruppo a prevalere su quelli del singolo individuo; dove il livello di individualismo è invece più alto, la volontà e l'iniziativa del singolo sono accettate e considerate come motori di innovazione o cambiamento.
- *Differenza di ruoli tra maschi e femmine nella società* : Le società che potremmo definire più "mascoline" sono quelle più materialiste, opportuniste, competitive, dove fattori come il successo, il denaro, la carriera assumono una rilevanza assoluta. Nelle società più "femminili" prevalgono invece altri aspetti, come la qualità della vita, le relazioni interpersonali, la solidarietà, la fedeltà. In questi Paesi, una politica di marketing troppo aggressiva e poco discreta non otterrebbe il riscontro atteso.

Le più comuni differenze che dividono un Paese da un altro sono fatte risalire molto spesso alle diverse concezioni di tempo, famiglia, privacy, comportamento sociale che le diverse culture percepiscono. I manager dovrebbero cercare di comprendere e adattarsi il più possibile alle norme culturali tipiche del Paese in cui stanno operando.

2.2.2. Le economie di scala

La crescita del volume di produzione oltre la soglia del mercato nazionale può permettere di sfruttare importanti economie di scala, sia dal lato della produzione che da quello dell'approvvigionamento. Il vantaggio per l'azienda arriva quindi dalla riduzione del costo

medio di produzione che è possibile ottenere in seguito ad una crescita dimensionale. Alla base di economie di scala vi possono essere fattori tecnici, statistici, organizzativi o connessi al grado di controllo del mercato. (Di Napoli, 2008).

Le economie di scala sono significative nei casi in cui ci siano elevati costi fissi, cioè quei costi che devono essere sostenuti indipendentemente dalla quantità prodotta. Per un'impresa che vuole perseguire una strategia che mira alla leadership di costo, è importante raggiungere dimensioni di produzione equivalenti alla scala efficiente minima, dove può ottenere il massimo vantaggio. (Johnson, Whittington e Scholes, 2014)

2.2.3 Altri fattori

- **Situazione politica:** Prima di entrare in un mercato nazionale è importante considerare il livello di rischio politico. Il contesto politico può variare da Paese a Paese, e può modificarsi rapidamente. Questo aspetto può giocare un ruolo determinante nel processo di internazionalizzazione di un'impresa, perché è evidente come questa sia in grado di influenzare le operazioni di commercio estero. Il contesto politico in cui l'impresa opera (o intende operare) ha un impatto significativo sulle sue attività di marketing internazionale; maggiore è il livello di coinvolgimento nei mercati esteri, maggiore è la necessità di monitorarne il clima politico. Quasi tutti i governi svolgono un ruolo attivo nelle economie dei loro Paesi. Un rinnovamento ai vertici del governo coincide spesso con un cambio d'atteggiamento verso gli affari esteri; il governo può scegliere di favorire le attività d'oltremare, offrendo importanti opportunità per gli investimenti e per il commercio, o scoraggiare qualsiasi forma d'internazionalizzazione. Un'impresa che è costantemente a conoscenza dei cambiamenti che operano nell'arena politica di un Paese, sarà in grado di adattare di conseguenza la propria. Il clima politico presente può giocare un ruolo cruciale nella scelta del distributore per un mercato estero, suggerendo l'impiego di un distributore locale e nazionale. Un mercato politicamente stabile è essenziale se si intende intraprendere un vantaggioso ed efficace strategia d'internazionalizzazione a lungo termine. (Johnson, Whittington e Scholes, 2014).
- **Situazione economica:** Oltre allo studio delle caratteristiche politiche di un mercato estero, è necessario per l'azienda acquisire un'ampia conoscenza dei fattori economici che lo caratterizzano, poiché essi contribuiscono a determinare il valore di un Paese

come mercato potenziale per i suoi prodotti o servizi. Risulta utile per l'impresa sapere quali risorse naturali esistano su ogni mercato del mondo, come pure in che misura siano sfruttate, sia da parte della popolazione locale che dagli operatori stranieri. L'uso che un mercato fa delle sue materie prime determina gran parte delle sue importazioni ed esportazioni. Un mercato che esporta determinati prodotti sarà ben difficilmente un buon mercato d'importazione per lo stesso tipo di prodotti. Un attento studio delle esportazioni e importazioni di un Paese si rende quindi necessario per il successo di un'operazione d'internazionalizzazione. Un altro ruolo determinante nello studio della situazione economica di un Paese è giocato dalla valuta. Prima di tutto è necessario sapere quali valute sono correnti sui mercati esteri, i relativi tassi di cambio, e il loro grado di libera convertibilità. Un altro tipo di studio, se si vuole analizzare e comprendere a pieno la situazione economica di un Paese, porta a un esame dell'occupazione e del rapporto fra il tasso di disoccupati e occupati. Oltre al grado di disoccupazione, è necessario considerare il potere d'acquisto di un mercato che può essere calcolato considerando il numero di veicoli a motore, telefoni, case private ecc. esistenti sul mercato. Per tutti questi motivi, ogni mercato estero dovrebbe essere considerato dal punto di vista delle sue proprietà e caratteristiche economiche (Johnson, Whittington e Scholes, 2014).

2.3. Standardizzazione

Nella teoria economica il termine standardizzazione definisce il processo di estensione e applicazione efficace dei propri standard nazionali, dettati dal mercato di riferimento, ai mercati esteri (Medina e Duffy, 1998).

In generale, le imprese che adottano la strategia della standardizzazione sono quelle che esportano per la prima volta, quelle che sono già presenti nei mercati esteri ma decidono di espandersi ulteriormente, oppure quelle che si focalizzano sul risparmio di costo tramite economie di scala e per cui l'adattamento del prodotto prevedrebbe costi molto elevati (Di Napoli 2008).

Quando si parla di standardizzazione, ci si concentra soprattutto nell'analisi legata agli aspetti del marketing mix: prodotto, prezzo, promozione e punto vendita (Di Napoli, 2008).

- *Prodotto*: le aziende che intendono seguire la strada della standardizzazione decidono di offrire lo stesso prodotto in più Paesi, apponendovi solo modifiche relative alle caratteristiche secondarie (quali ad esempio le etichette). La standardizzazione ha

come obiettivo quello di creare un unico prodotto in grado di rispondere ad una più ampia fascia di consumatori presenti nei diversi mercati.

- *Prezzo*: si tratta di standardizzare i prezzi su tutto il mercato mondiale. Utilizzando tale politica l'impresa stabilisce un prezzo di riferimento per ogni mercato, adattandolo ai diversi cambi e alle differenti norme fissate dallo Stato.
- *Punto vendita*: in questo caso, quando si parla di standardizzazione, s'intende l'applicazione della stessa strategia distributiva attuata nel mercato domestico anche ai mercati esteri.
- *Promozione*: è molto difficile attuare una strategia di standardizzazione integrale riguardo all'attività di promozione, in altre parole le pubblicità, in quanto, come discusso nel paragrafo 2.2.1, ci sono molte differenze culturali e linguistiche. Perciò, una delle strategie con più alto grado di standardizzazione prevede l'utilizzo del messaggio pubblicitario utilizzato nel mercato domestico tradotto nella lingua del Paese.

Un'impresa che decide di attuare una strategia di standardizzazione ha l'obiettivo principale di ridurre i costi. Infatti, la produzione in serie permette all'impresa di abbassare i costi unitari di produzione aumentando i volumi (economie di scala). Un ulteriore vantaggio riguarda i costi per l'innovazione tecnologica di un prodotto standardizzato e per la sua commercializzazione, in questo caso i costi possono essere distribuiti su più prodotti con conseguente riduzione del peso di essi sulla singola unità prodotta. La scelta di tale politica garantisce, inoltre, l'eliminazione degli oneri di adattamento del prodotto (ad esempio l'incremento dei costi di progettazione). Tali riduzioni di costi e di oneri permettono all'impresa di introdurre prezzi competitivi. Altri vantaggi della standardizzazione sono (di Napoli, 2008):

- La fedeltà del consumatore che si sposta da un paese all'altro;
- L'origine del prodotto che garantisce caratteristiche uniche;
- La possibilità di controllare più facilmente la produzione e la distribuzione.

2.3.4. Standardizzazione Globale

Il contesto attuale in cui si trova ad operare un'impresa è caratterizzato da una crescente globalizzazione, che grazie anche allo sviluppo delle tecnologie che permettono una comunicazione mondiale, sta portando ad una sempre maggiore omogeneizzazione delle esigenze dei consumatori. Questo ha permesso alle imprese di attuare una strategia che mira

alla standardizzazione globale, ovvero strategia che tramite il coordinamento delle attività decentrate cerca di sfruttare le economie di costo, generate da un aumento nella scala dell'attività in tutte le funzioni aziendali. Le economie di scala raggiungibili nella produzione, logistica, acquisti e marketing possono, infatti, determinare consistenti differenziali di concorrenza, e sono perciò viste da molte imprese come il mezzo per conseguire un vantaggio competitivo (Di Napoli, 2008; Levitt, 1984; Schuiling, 2000).

La tendenza ad usare una strategia di standardizzazione globale ha subito una brusca accelerazione in questi anni, continuando ad essere il concetto trainante per molte imprese che sono orientate a massimizzare i benefici derivanti dalla standardizzazione e ad incrementare il grado di globalizzazione da adottare. E le motivazioni che spingono molti settori verso questa strategia possono essere individuate nella ricerca di nuovi vantaggi competitivi, nel livello di globalizzazione di settore e nelle pressioni provenienti dalla comunità finanziaria. Infatti, un ruolo di rilievo è dato al livello di globalizzazione raggiunto in un settore, perché quando un'impresa inizia a globalizzare la propria strategia di marketing, induce i concorrenti – che non possono essere penalizzati dal punto di vista dei costi – ad adottare la stessa strategia. Dal punto di vista finanziario invece, azionisti e analisti finanziari sostengono favorevolmente le decisioni strategiche che conducono all'ottenimento di economie di scala ovvero ad una riduzione dei costi aziendali e - quindi - al miglioramento del rendimento e della quotazione delle azioni. Di fatto, le imprese tendono ad adottare una strategia globale principalmente per i vantaggi economico-finanziari che genera. È altresì vero che si possono ottenere anche altri vantaggi – una diminuzione dei prezzi, la rapidità di risposta al mercato, un'immagine di marca standardizzata, un miglior controllo sulle strategie di marketing – tuttavia, nella maggior parte dei casi sono proprio vantaggi di costo e finanziari a spingere verso la globalizzazione del marketing (Schuiling, 2000).

Nonostante una strategia di standardizzazione globale possa portare notevoli vantaggi, le imprese non dovrebbero sottovalutare gli svantaggi, soprattutto quelli derivanti dall'incremento del grado di globalizzazione della strategia. Infatti i limiti derivanti dall'adozione di questo tipo di strategia sono (Schuiling, 2000):

- *Eccessiva centralizzazione decisionale*: una strategia di standardizzazione prevede la centralizzazione della maggior parte delle operazioni nella sede centrale, riducendo il “*time to market*”, cioè tempo che intercorre tra ideazione e commercializzazione di un prodotto. Però la centralizzazione presenta lo svantaggio di accrescere la dimensione aziendale, rallentando di conseguenza il processo decisionale di sviluppo di altre attività di marketing o strategiche.

- *Insensibilità dei mercati locali:* La perdita di contatto con i consumatori può essere spiegata alla luce di due diversi tipi di considerazioni. In primo luogo i manager globali o europei delle sedi centrali, responsabili dello sviluppo delle strategie di marca, sono sempre più lontani dai bisogni e dalle reazioni della domanda, dato che impiegano la maggior parte del loro tempo in aereo e riunioni piuttosto che nei negozi o a contatto con i consumatori. In secondo luogo le posizioni manageriali a livello locale sono state ridotte in modo significativo e i manager che rimangono operativi devono limitarsi ad attuare le strategie sviluppate dalle direzioni centrali, che hanno meno tempo e risorse per capire i consumatori.
- *Prodotti inadeguati:* La tendenza della standardizzazione globale volta a privilegiare lo sviluppo di prodotti che soddisfino il maggior numero possibile di consumatori porta spesso ad una standardizzazione che può compromettere la qualità dei prodotti.
- *Danneggiamento del patrimonio di marca:* La standardizzazione delle marche porta molte imprese a unificare, oltre i prodotti, anche il posizionamento delle marche nei diversi Paesi. La standardizzazione di marche della stessa categoria di prodotto, storicamente vendute con differenti posizionamenti in diversi Paesi, può avvenire a detrimento dei patrimoni di marca detenuti dalle singole brand. In tale fattispecie, la reingegnerizzazione del portafoglio di marca, con la riduzione delle identità nazionali, può condurre ad un valore di patrimonio di marca inferiore a quelli precedenti.

In conclusione, sono evidenti i vantaggi di questo tipo di strategia che riguardano, oltre un'immagine globale e la velocità di risposta al mercato, le economie di scala e la conseguente riduzione dei costi che le imprese possono conseguire, per utilizzarlo come fattore strategico di vantaggio competitivo. Anche se i vantaggi di costo derivanti da questo tipo di strategie sono notevoli, le imprese non dovrebbero dimenticarne gli svantaggi. Una strategia di standardizzazione globale, dopo alcuni anni, può condurre l'organizzazione ad una elevata centralizzazione, ad un'insensibilità dei mercati locali, a una scarsa attuazione locale delle strategie elaborate a livello centrale, a prodotti inadeguati e infine a danneggiamenti del patrimonio di marca. Imprese come Coca-Cola, Electrolux o Interbrew stanno sperimentando nuovi metodi per gestire il loro business su base globale e infatti, sostenendo che i bisogni dei consumatori locali sono molto importanti, hanno provveduto a sviluppare approcci localizzati per soddisfarli. Ciò mostra che anche nei settori contraddistinti da una competizione globale è

possibile avere successo adottando un approccio più localizzato (Levitt, 1984; Schuiling, 2000).

2.4. Adattamento

La strategia di adattamento è orientata a soddisfare le esigenze del mercato, pianificando tutte le attività aziendali con lo scopo di soddisfare efficientemente i bisogni e rispettare i valori dei consumatori. Quest'approccio si realizza tramite l'adozione di politiche differenti in funzione delle caratteristiche specifiche del contesto economico in cui l'impresa va ad operare; questa, infatti, si trova ad affrontare un nuovo insieme di fattori macroeconomici, che si sostanziano nelle differenze esistenti tra i paesi, quali il comportamento degli acquirenti in termini di abitudini, di consumo, di costume, di cultura, come abbiamo visto nel paragrafo 2.2.1, una diversa organizzazione dei mercati, con riferimento alla struttura della rete di distribuzione, alle regolamentazioni, alle condizioni climatiche, ai mezzi di trasporto ed infine anche un diverso ambiente competitivo, in termini di grado di concentrazione del settore, di presenza di concorrenti nazionali, di clima competitivo. (Ghauri e Cateora, 2014)

L'adattamento supporta quindi un approccio personalizzato, che mira a soddisfare i bisogni e le preferenze del consumatore. Attraverso l'adattamento, è stato affermato che le imprese possono rafforzare la propria posizione competitiva sul mercato (Cavusgil, 1993). Inoltre, secondo alcuni studiosi, l'ultimo obiettivo di una società non dovrebbe essere la riduzione dei costi attraverso la standardizzazione, ma la redditività a lungo termine attraverso vendite più elevate maturate da uno sfruttamento migliore delle diverse esigenze dei consumatori tra i vari Paesi (Theodosiou e Leonidou, 2003). Nonostante la globalizzazione stia portando ad una maggiore omogeneità dei consumatori, è stato visto che i consumatori stanno diventando gradualmente più diversificati e complessi e non necessariamente desiderano sostituire la qualità con il prezzo (Douglas and Wind, 1987).

La questione diventa particolarmente critica in contesti di internazionalizzazione molto distanti, come quelli dei mercati emergenti. Questi si caratterizzano, infatti, per un'elevata distanza geografica, psicologica (tipicamente, la percezione di forti differenze rispetto agli stili e ai comportamenti di consumo locali) e istituzionale (lingua, normativa, infrastrutture) rispetto ai mercati esteri più tradizionali, come l'Europa e il Nord America. Colmare il divario di tali differenze richiede quindi uno sforzo di adattamento, senza il quale le imprese rischiano di non poter sfruttare efficacemente le grandi opportunità di crescita in essi presenti. Gli studi empirici mettono infatti chiaramente in evidenza l'adattamento delle strategie di marketing

attuare nei paesi emergenti e sottolineano altresì come la sottovalutazione delle specificità (sociale, economico, legale, ecc.) di questi contesti di sbocco possa condurre all'insuccesso dello sviluppo internazionale (Johnson, Whittington e Scholes, 2014).

Quando si parla di adattamento, ci si focalizza soprattutto sul marketing, e in particolare sul prodotto, perché molto spesso un prodotto che ha avuto successo sul mercato nazionale non è sempre destinato ad avere successo su quello estero. Un'azienda esportatrice che vuole entrare con successo nei mercati esteri deve offrire un prodotto buono e vendibile che risponda, quindi, alle esigenze del consumatore cui è rivolto. A volte, la scelta di adattare il prodotto alle esigenze del mercato locale può essere influenzata dalla presenza sul mercato estero di una regolamentazione, che impone ai prodotti caratteristiche tecniche diverse da quelle del mercato di origine, o da differenti tradizioni e culture che impongono un diverso uso del prodotto o diversa versione dello stesso. Compito del marketing è quello di individuare il giusto prodotto e porre in essere un piano che permetta all'impresa di rispondere nel migliore dei modi alle esigenze del mercato e quindi del consumatore finale. Uno stesso prodotto può essere utilizzato o consumato nei vari Paesi con modalità diverse (Di Napoli 2008).

Un altro aspetto in cui si concentra la letteratura economica, è l'importanza dell'adattamento dell'attività di promozione. In campo internazionale i consumatori di beni di consumo, pur essendo in aumento, sono pochi e fanno parte di particolari segmenti di mercato. Alcuni desideri ed esigenze dei consumatori possono essere più o meno simili nei vari Paesi ma gli stimoli e le reazioni suscitate da un messaggio promozionale spesso sono molto diversi. È compito dell'impresa adattare la pubblicità ai diversi comportamenti dei consumatori ed alle differenti regole etiche presenti nei Paesi, influenzate da culture e religioni diverse.

I principali vantaggi di una strategia di adattamento sono (Di Napoli, 2008):

- soddisfare le esigenze dei potenziali compratori che possono essere diverse da mercato a mercato;
- sopperire a differenze effettive che impongono caratteristiche diverse al prodotto;
- garantire l'entrata in un nuovo mercato lì dove governi locali impongono modifiche ai prodotti.

Però uno degli svantaggi di questo tipo di strategia è l'elevato costo di attuazione, perciò attuare una strategia di adattamento totale non sarebbe un'ottima soluzione, oltre che difficilmente realizzabile, non permetterebbe di trarre beneficio dalle economie di scala e di apprendimento.

In conclusione, la soddisfazione dei bisogni dei consumatori risulta alla fine il miglior modo per ottenere successo nel lungo periodo e guadagnare un vantaggio competitivo sostenibile, e quindi le imprese devono verificare che i vantaggi economico-finanziari derivanti da una condotta di marketing globale non vengano acquisiti a danno delle attese dei consumatori. (Levitt, 1984; Schuiling, 2000).

2.5. Conclusioni

Gli studi più recenti sull'argomento evidenziano come i cambiamenti del mercato globale, influenzati anche dalla globalizzazione, hanno portato al cambiamento anche delle strategie attuate dalle imprese. Di fatto, le aziende che vogliono attuare strategie di successo all'estero non dovrebbero scegliere una strategia estrema di standardizzazione o adattamento, ma riuscire ad integrarle per soddisfare al meglio le esigenze del mercato senza però perdere i vantaggi di una standardizzazione (Alimien e Kuvykait, 2008).

È però difficile proporre un modello strategico univoco e generale, perché come ogni decisione aziendale anche quella tra standardizzazione adattamento varia da caso a caso e dipenda da una serie di variabili situazionali interne ed esterne all'impresa. relative al macro ambiente, al mercato, al consumatore, alla struttura e l'intensità della competizione, al prodotto, alle risorse organizzative ed al manager. Perciò se viene adottata una prospettiva contingente, le decisioni tra standardizzazione e adattamento dipendono dalla situazione specifica di ogni singola azienda , per cui la stessa condotta strategica può generare livelli diversi di performance in presenza di diversi fattori situazionali (Cauvisgil e Zau, 1993 in Resciniti, Fortuna e Matarazzo, 2012) . Nella realtà la scelta tra standardizzare o adattare non è assoluta, perché l'impresa può decidere di adattare alcuni aspetti dell'offerta e standardizzare gli altri in funzione delle caratteristiche dei singoli mercati nazionali, dopo un attenta analisi dei costi e dei benefici, da realizzare per ogni elemento del marketing mix (Hill, 2008 in Resciniti, Fortuna e Matarazzo, 2012). La decisione principale si pone quindi in termini di grado, tra standardizzazione e adattamento dell'offerta e di integrazione delle due strategie.(Resciniti, Fortuna e Matarazzo, 2012).

Con riferimento al modello Uppsala, analizzato nel primo capitolo, si può ricavare un collegamento implicito tra il processo d'internazionalizzazione e standardizzazione e adattamento. Di fatto, il concetto, di Johanson e Vahlne, che le imprese si evolvono

gradualmente nel loro processo di internazionalizzazione grazie alla crescente acquisizione di conoscenza e di esperienza, consente alle aziende di valutare maggiormente i rischi e le opportunità del mercato.

Le imprese internazionalizzano le loro operazioni partendo da Paesi psicologicamente più vicini e acquisiscono maggiori esperienze che gli permettono poi di espandersi ai Paesi psicologicamente più lontani, impegnano anche più risorse. E' perciò evidente come nei primi stadi dell'internazionalizzazione un'impresa sarà più propensa ad avere un grado maggiore di standardizzazione, vista la poca conoscenza dei mercati, mentre negli stadi successivi, grazie ad una maggiore esperienza, investirà più risorse aumentando il grado di adattamento della sua strategia.

Risulta quindi fondamentale, al fine di attuare una strategia di successo, l'abilità dell'azienda di integrare le due strategie, standardizzazione e adattamento, sulla base di un'attenta analisi del macroambiente, del mercato, della propria offerta.

CAPITOLO 3: IL CASO DAB PUMPS

3.1 Premessa

L'obiettivo del presente elaborato è effettuare un'analisi il più possibile approfondita delle scelte strategiche adottate da una grande azienda. A tal fine, se nei precedenti capitoli è stata fatta una introduzione teorica del contesto d'interesse, d'ora in poi si prenderà in esame un caso di studio concreto: le strategie d'internazionalizzazione, nello specifico la scelta critica tra standardizzazione e adattamento di una grande azienda manifatturiera, la Dab Pumps S.p.A.

Un prezioso contributo all'analisi pratica in oggetto proviene dalle considerazioni raccolte in un'intervista rivolta all'attuale Group Marketing Director di Dab, il dott. Giorgio Menegazzi (si veda la traccia in ALLEGATO). Il colloquio, svoltosi in data 16/08/2017 e dalla durata di due ore, si è sviluppato da una serie di 20 domande mirate ad indagare le strategie adottate da Dab, ma soprattutto le ragioni ed i fattori che hanno spinto l'azienda a prendere determinate decisioni. Per ricavare il massimo da questo incontro, è stato necessario analizzare quelle che sono state le scelte strategiche di Dab nell'ambito nazionale, e il modo in cui hanno poi influenzato le strategie in ambito internazionale. L'esperienza e la disponibilità dell'intervistato garantiscono veridicità e completezza delle informazioni, qualità essenziali per un'indagine fondata.

3.2. Il mercato delle elettropompe e delle attrezzature idrauliche

Dab Pumps, assieme a Grundfos, di cui fa parte, e alle altre aziende internazionali, è una delle presenze di spicco del panorama industriale del commercio di elettropompe e circolatori. Nonostante possa sembrare un elemento invisibile e inessenziale, l'elettropompa è uno strumento presente in ogni ambiente, industriale e domestico, utile alla gestione e lo spostamento dei fluidi. Da un punto di vista idraulico, diventa necessaria ogni qualvolta si debba sollevare, trasportare e rimuovere acqua, sia a freddo che a caldo. La domanda di attrezzature per il controllo dei fluidi è in continua crescita, motivata principalmente da fattori ambientali come il passaggio della popolazione dalle aree rurali a quelle urbane, la necessità di acqua pulita, l'espansione di mercati emergenti, i cambiamenti di normative che hanno

impresso un nuovo andamento all'industria e le opportunità di crescita dovute all'interessamento di molti go-vernati europei che indirizzano diversi finanziamenti allo sviluppo infrastrutturale.

A livello globale, le multinazionali che dominano il settore sono circa una decina, tra cui si citano Xilen Inc. con una quota di mercato pari a 20%, Wilo con market share dell'8%, KSB, Pentair, Ebara Corporation, e la già nominata Grundfos, che in un mercato dall'ampiezza di 20 Miliardi ne fattura circa 4, vantando così di una quota di mercato del 20%. Sono tutti esempi di grandi gruppi che nel tempo hanno inglobato molti piccoli produttori locali per conseguire economie di scala e per fronteggiare la concorrenza dei prodotti asiatici a basso prezzo. Questi agenti sono presenti anche in territorio italiano, attraverso una rete di filiali e aziende acquisite. Ma è anche grazie alle piccole-medie imprese rimaste autonome e promotrici del made in Italy che il nostro Paese è riconosciuto come un importante produttore ed esportatore a livello mondiale, soprattutto per ciò che riguarda il commercio di pompe centrifughe per acque pulite, elettropompe sommerse e ad uso domestico.

3.3. Il profilo dell'azienda

La storia della Dab ha inizio nel 1975, in Veneto, dall'iniziativa di due imprenditori: Dal Vecchio e Bagante. I due decidono di fondare un gruppo di tre aziende: InterDAB, Cogepo e GMG Dab Pumps S.p.A.; nel 1996, quest'ultima è stata inglobata dalla multinazionale danese Grundfos, colosso industriale che, nel settore, si colloca tra i primi posti al mondo per giro d'affari e numero di pezzi venduti, con un fatturato netto del 2016 superiore ai 3 miliardi e mezzo. Nonostante la presenza di questa "ala protettrice", l'azienda italiana è rimasta del tutto indipendente a livello di progettazione e tecniche di produzione, instaurando con la casa madre relazioni di natura principalmente finanziaria.

Dab opera nel settore della movimentazione dell'acqua, e avvalendosi di 40 anni di esperienza, domina oggi, con un market share superiore al 20%, il settore di mercato italiano dedicato all'idrotermosanitario. Nello specifico, il suo core business riguarda la progettazione, la produzione e la vendita di elettropompe idrauliche in grado di soddisfare qualsiasi esigenza nelle applicazioni domestiche e professionali. La sua *mission* è quella di raggiungere la posizione di leader riconosciuto nella progettazione, produzione e vendita di sistemi di pompaggio per acqua sostenibili, a costi accessibili e facili da usare, che trovino applicazione nei complessi residenziali, nei sistemi di irrigazione e nell'industria leggera.

In Italia, la sede centrale produttiva e amministrativa è collocata a Mestrino (Padova) da cui viene diretto il lavoro degli altri stabilimenti su territorio nazionale: la Dab ha fondato filiali a Bientina (Pisa), San Germano dei Berici (Vicenza), Brendola (Vicenza) e Castello di Godego (Treviso).

Negli anni ha sviluppato un'estesa rete di produzione, vendita e centri assistenza, che le garantisce una copertura capillare sul mercato. Oltre agli stabilimenti produttivi dislocati sul territorio italiano, la struttura aziendale si avvale infatti di filiali estere e numerosi distributori in tutto il mondo. Nel dettaglio, Dab conta altri due centri di produzione all'estero (il primo si trova a Qingdao, nel sud-est della Cina, il secondo è stato fondato nel 2013 nella città di Nagykanizsa, in Ungheria) e dodici filiali di vendita: nel South Carolina (USA), nelle Fiandre (Belgio), a Drunen (Paesi Bassi), a Tönisvorst (Germania), nella contea dell'Hertfordshire (Regno Unito), in Spagna, nel distretto di Novgorod (Russia), in Polonia, a Kiev (Ucraina), a Città del Messico (Messico), a Pretoria (Sud Africa) e a Qingdao (Cina).

Dab dispone, inoltre, di due uffici commerciali esteri, in Kenya e in Ucraina. Inoltre, nei Paesi in cui non sono ancora state fondate filiali, Dab possiede una rete dei distributori che garantisce la presenza dell'azienda in oltre 100 Paesi nel mondo, con uffici regionali in Centro e Sud America, nel Sud Est asiatico, in India e in Australia.

Infine qualche numero. Ad oggi, Dab Pumps S.p.a. conta:

- un **fatturato** annuo pari a **280 milioni di euro** (dati del 2016) e che punta a crescere.
- quasi **3 milioni di pezzi** prodotti nell'ultimo anno.
- Oltre **1500 dipendenti** suddivisi in tutte le aziende del gruppo, tra manager, impiegati e addetti alla manodopera.
- Più di **10 milioni di euro** annui riservati agli **investimenti**, destinati soprattutto alla ricerca e all'innovazione.
- Un buon **ROE** pari al **5,66%** nel 2015 e che è sempre rimasto sopra il 5% negli ultimi anni.

3.4. Strategia nel mercato Nazionale

Per capire quali sono state le principali scelte strategiche attuate dall'azienda, occorre analizzarne la storia, dando particolare risalto al periodo intercorso dal momento chiave dell'unione al colosso Danese Grundfos ad oggi.

Prima del 1996 Dab, diretta dai due imprenditori veneti, risultava essere un'azienda con un fatturato di circa 100 Miliardi di lire, che aveva avuto fin dalle origini l'ottima intuizione di dedicarsi al mercato delle pompe domestiche, aveva già aperto alcune filiali estere tra Belgio e Olanda, e beneficiava di un alto potenziale di crescita.

Occorre sottolineare come l'acquisizione di Dab da parte del gruppo danese significò l'abbandono di una propria strategia, e l'adeguamento alle linee guida della Grundfos.

Quest'ultima, avendo concentrato il proprio business sul "Premium Market" (ovvero la fascia di mercato medio-alta, in cui la clientela è molto esigente e stimola l'offerta di prodotti più raffinati, caratterizzati da un'ottima qualità ma anche da un prezzo più elevato) ha acquisito Dab Pumps perché si occupasse del "Main Market", ovvero il mercato centrale, e offrisse una vasta gamma di soluzioni che si collocassero a metà strada tra i prodotti di base e quelli più sofisticati, garantendo al contempo prestazioni di buon livello di prezzi d'acquisto e costi di mantenimento contenuti. Viene perciò attuata una *separation strategy* tra la casa madre e Dab, che condividono politiche di produzione, di costo e di vendita, ma contano su prodotti e servizi distintivi e mirati al soddisfacimento di mercati contigui ma differenti nelle esigenze.

La guida dell'azienda viene affidata ad un promettente manager, Attilio Conca (direttore marketing della filiale italiana di Grundfos), che per il primo anno dopo l'acquisizione, per mantenere una certa continuità, si fa affiancare da Dal Vecchio e Bagante. Dal 1996 al 2006, viene chiesto a Dab di crescere ma con risorse limitate, cioè senza la possibilità di fare troppi investimenti.

Al fine di raggiungere questo obiettivo impostagli da Grundfos, Conca decide di attuare una strategia principale che prevede l'adozione degli *Agenti*. La scelta di appoggiarsi a degli agenti esterni, ovvero personale di vendita che l'azienda paga su commissione, è stata quasi una decisione obbligata, viste le esigenze di crescere ma senza risorse finanziarie. Per comprendere a pieno i fattori che hanno portato a questa conclusione e i vantaggi che ne hanno conseguito, dobbiamo fare alcune considerazioni. Innanzitutto se guardiamo allo schema *profit and loss*, ci sono due modi per ottenere un maggior profitto, il primo è vendere di più e il secondo è ridurre i costi, in particolare i costi fissi. Dal momento in cui le vendite sono direttamente collegate all'ambiente, che è altamente variabile, e per far aumentare le vendite sono necessari ingenti investimenti, l'unica opzione per Dab, per aumentare i profitti, era ridurre i costi. Gli agenti, perciò risultano essere un'ottima soluzione, essendo pagati su commissione, cioè solo nel caso in cui vendono, permettono di far diventare i costi di struttura (fissi), in variabili, rendendo l'azienda molto più snella. Grazie all'adozione degli agenti, Dab è riuscita ad essere molto flessibile, grazie ad una struttura incredibilmente leggera, che le ha

permesso di cogliere in maniera destramente veloce ogni opportunità che le si presentava davanti, e questo le ha permesso di crescere notevolmente e in maniera veloce.

La crescita tra 1996 e 2006 è notevole, e le permette di avere le risorse necessarie per affrontare una serie di acquisizioni, principalmente in ambito nazionale, ma non solo, con lo scopo di allargare le proprie competenze e integrare la propria offerta con diverse tipologie di prodotto.

Infatti, verso la fine degli anni Novanta, Dab ha intrapreso un percorso di acquisizioni che ha portato alla costituzione nel 2008 del DWT Group (*Dab Water Technology Group*). La prima fusione avvenne nel 2006 quando Dab e Leader (azienda specializzata nella produzione di elettropompe a materiale composito) incrociarono le rispettive strade. Nel 2007 fu la volta di Tesla, rinomata per la produzione di motori sommersi, e nello stesso anno ci fu anche l'acquisizione di Wacs, impresa leader nello sviluppo di soluzioni specifiche per il controllo dei sistemi di pompaggio per mezzo di microprocessori e sensori di ultima tecnologia. E infine nel 2008 ci fu l'accorpamento con Alma, sviluppatasi nell'ambito del drenaggio e delle acque reflue e con GSM, specializzata nella produzione di motori sommersi. Il DWT Group raggruppa queste sei realtà aziendali contigue, le quali fondono e integrano le reciproche eccellenze per sviluppare in sinergia una nuova tecnologia integrata dell'acqua.

Il mercato Italia, essendo il mercato domestico per Dab, è e sarà sempre importantissimo per lo sviluppo dell'azienda. Viene considerato il "laboratorio" dove ogni soluzione viene sperimentata e sviluppata prima di essere replicata su scala mondiale. Grazie ad una capillare struttura di agenzie è stata resa possibile una crescita costante delle quote di mercato nel settore professionale e continuerà ad essere un punto di forza del gruppo.

3.4.1 I fattori critici del successo di Dab Pumps

I caratteri distintivi dell'offerta Dab, che le hanno permesso di offrire un servizio unico e di avere successo sono:

- *Service*: il cliente è posto al centro dell'attenzione del personale tecnico e commerciale, il quale garantisce servizi di consulenza durante tutto l'iter di vendita, dalla scelta del prodotto alla sua personalizzazione, dall'installazione all'assistenza post-vendita, fino alle richieste di riparazione. Infatti Dab, soprattutto negli ultimi anni, si ispira al concetto

del *customer centricity*, cioè si focalizza sul cliente cercando di creare un'esperienza positiva prima, durante e dopo la vendita. Una strategia di questo tipo, che tende a massimizzare il valore potenziale dei Clienti attraverso la gestione di una relazione di lungo periodo che sia stabile e profittevole sia per l'impresa che per il Cliente, può portare enormi vantaggi per l'azienda. Oltre a fidelizzare il cliente, l'instaurare una relazione duratura con esso, può aiutare l'azienda nel capire quali sono le sue esigenze. Di fatto, l'obiettivo strategico dell'impresa "customer centric" è arrivare ad una profonda conoscenza del cliente, tramite relazioni stabili e durature, per riuscire a proporre quello di cui il Cliente ha bisogno, un istante prima che se ne renda conto e lo vada a cercare presso i concorrenti. Per poter raggiungere tali risultati è necessario coinvolgere i Clienti in un processo di collaborazione reciproca sviluppando relazioni costruttive e rendendo il Cliente fedele nel tempo attraverso un rapporto che sia vantaggioso per entrambi, ed è proprio quello su cui Dab Pumps ha puntato, facendolo diventare uno dei suoi punti di forza.

- *Personale aziendale competente*: "DAB investe e crede nella propria forza lavoro, nel contributo che ogni persona può dare in termini di competenze e know-how, e vuole fortemente che la solidità di questo gruppo sia basata sull'aggregazione di queste molteplici energie e sul contributo che ognuno può dare. Ogni dipendente DAB è parte dell'azienda, ogni dipendente DAB è l'azienda stessa" (Dabpumps.it). L'importanza di un personale competente e motivato, non è nuova alla teoria economica, infatti è anche su questo che ha sempre puntato Dab. Dopotutto, non sono le strategie quelle che fanno grandi le aziende, ma quello che fa la differenza tra un'azienda di successo e non, è la capacità di organizzare il lavoro dei dipendenti e la loro capacità di eseguire i compiti assegnati, perciò la forza di un'azienda è anche il suo personale.
- *Flessibilità*: il punto fondamentale e più importante che ha caratterizzato il successo di Dab, e continua tuttora ad essere il punto di forza dell'azienda, è stata la creazione di un'azienda snella, flessibile. L'ambiente è incerto e cambia velocemente, ed è proprio per questo motivo che la capacità di essere flessibile di Dab l'ha differenziata e avvantaggiata rispetto ai concorrenti. L'obiettivo di una azienda snella è quello di creare un sistema in grado di generare valore per il cliente (ossia prodotti di elevata qualità a bassi costi e con la massima flessibilità) attraverso una costante e attenta ricerca ed eliminazione degli sprechi. Come abbiamo visto in precedenza, grazie alla scelta di distribuzione tramite agenti l'azienda è riuscita ad ottenere una struttura leggera e snella e a ridurre i costi. Ma

non si è limitata solo a questo, perché Dab si è concentrata a portare questo concetto anche al sistema produttivo, con lo scopo di ridurre costi e sprechi.

- *Innovazione*: In merito alle prospettive del settore, operando in un contesto in cui il fabbisogno d'acqua, e la richiesta di movimentazione delle masse liquide sono sempre maggiori, Dab Pumps ha colto l'opportunità di crescere nel settore concentrandosi sulla ricerca tecnologica e sull'offerta di prodotti adeguati, ad un prezzo accettabile.

“Le soluzioni semplici ed efficaci sono la più grande forma di innovazione. La tecnologia dei nostri prodotti parla la stessa lingua di chi li acquista o li utilizza. E' questa la nostra forza.” (Dabpumps.it). In questi anni, l'azienda si è impegnata a trovare gli strumenti adatti a coniugare i valori della sua consolidata tradizione con gli slanci di apertura verso metodologie di produzione innovative e attente alla questione ambientale, ultima frontiera su cui Dab sta investendo il proprio know-how. Infatti, il Gruppo si dedica a ricerche costanti nel campo dei nuovi materiali, mira ad offrire continuamente sistemi di pompaggio che si adeguino alla mutevolezza delle esigenze della domanda e che al contempo siano efficienti sotto il profilo energetico. L'attenzione e la cura che l'azienda pone sulla qualità delle materie prime e sulle procedure di verifica a cui viene sottoposta ogni linea prima del rilascio produttivo le permettono di assicurare contemporaneamente il più alto grado di resistenza e le massime performance dei suoi prodotti. E vista la sua strategia, che si caratterizza per la centralità del cliente, Dab cerca di differenziarsi analizzando da vicino le esigenze della propria clientela, cercando di capire che cosa è necessario e in che cosa l'azienda è forte e si distingue, ed è da questo insieme che ottiene, quello che si chiama, competitive edge (vantaggio competitivo). Quindi Dab scommette su ciò che sa fare bene e che può avere un risvolto nel mercato.

3.5. Strategia Internazionale

La ragione principale che ha spinto Dab ad espandersi nei mercati esteri è stata la necessità di crescere, infatti una volta diventata dominatrice del mercato idrotermosanitario italiano si è trovata davanti a due strade:

1. Operare con la linea o le linee produttive già esistenti attuando, quindi, una crescita non diversificata (cioè, provare ad espandere ai mercati idrotermosanitari esteri).

2. Aggiungere una o più linee realizzando uno sviluppo diversificato (cioè provare ad entrare nella parte di mercato italiano in cui ancora non era presente, come per esempio municipalizzate e progetti).

Considerando il fattore tempo, la prima opzione risulta nettamente preferibile e più veloce, giacché l'azienda ha maturato una grande esperienza nel mercato dell'idrotermosanitaria italiana, ne conosce le dinamiche e i prodotti. Tuttavia, è necessario prestare attenzione alle differenze che il mercato estero potrebbe presentare: l'impresa deve esportare ciò che più funzionava in Italia, ma deve altresì essere pronta ad effettuare degli aggiustamenti, in modo da garantire l'adattamento alle caratteristiche del nuovo mercato.

Viceversa, scegliendo la seconda opzione il processo risulterebbe più lungo e costoso, poiché l'azienda non conosce il funzionamento di quei mercati, si troverebbe a dover intraprendere un nuovo percorso da zero: dovrebbe quindi rivedere i propri prodotti e progettarne di nuovi, analizzare i concorrenti, rivedere — e se necessario modificare — le proprie strategie.

A fronte di queste considerazioni, a partire dal 2006 Dab decide di espandersi ai mercati esteri, e quindi di attuare una strategia di crescita di medio - breve periodo, che prevede la standardizzazione (con eventuali aggiustamenti) ed esportazione del proprio modello all'estero. Come strategia di lungo periodo, Dab, decide però di puntare una crescita nella parte di mercato in cui non è mai stata, investendo in risorse che si occuperanno di analizzare questa opportunità di crescita.

3.5.1. Filiali estere

La strategia con cui Dab conduce la propria espansione nei mercati esteri è l'apertura di filiali, soprattutto per quei mercati in cui è richiesto un impegno presente e costante. Mentre, in quei mercati che non sono direttamente raggiungibili, Dab arriva attraverso la rete dei distributori.

Le filiali sono sedi estere secondarie a cui viene lasciata parziale autonomia decisionale, che si occupano della gestione delle vendite nel Paese di riferimento. Grazie alla presenza diretta sul territorio l'azienda riesce così a garantire un reale ed efficace supporto a coloro che acquistano i suoi prodotti. Dab perciò decide di attuare una strategia che si avvicina concettualmente alla multidomestica, gestendo ogni mercato in modo abbastanza indipendente, dando priorità ai bisogni espressi in ciascun contesto locale.

Già a partire dal 1990, Dab possedeva filiali in Belgio e Olanda, che erano state mantenute anche dopo l'unione con Grundfos. Nel 2006 l'azienda decide di espandersi all'estero e, considerando i limiti d'investimento posti dall'azienda danese, decide di sfruttare le filiali già esistenti come rampe di lancio, per entrare poi nei mercati di Spagna, Germania ecc. Sebbene Dab abbia tentato di espandere il proprio business in ogni mercato disponibile, è stata condotta una ricerca per individuare i mercati più favorevoli — quei mercati, cioè, in cui la fascia media (main market) predominava rispetto a quella medio-alta (premium market).

Le opportunità maggiori sono offerte dai mercati in forte espansione (Paesi in via di sviluppo). I mercati più sviluppati possiedono strutture consolidate, avanzano richieste specifiche, ricercano soluzioni all'avanguardia. I mercati in via di sviluppo (Messico, Africa, Sud Africa, Oceania) non hanno particolari esigenze: richiedono supporto, prodotti base.

Per quanto concerne le relazioni tra casa madre e filiali estere, si è inizialmente optato per una strategia di delocalizzazione, con le filiali dotate di forte autonomia e indipendenza, soprattutto per ridurre i costi di struttura. Uno dei rischi di una strategia di questo tipo riguardano il brand e la reputazione aziendale, che possono apparire differenti nei vari Paesi. Oggi, vista la notevole crescita dell'azienda, si è sentita la necessità di creare un “quartier generale” che fornisse supporto e linee guida alle filiali: non si tratta di una strategia di centralizzazione vera e propria, poiché le filiali mantengono la propria indipendenza, ma di una soluzione che garantisca un'immagine integra e omogenea del brand Dab.

3.5.2. Siti produttivi Esteri

Oltre ai cinque stabilimenti produttivi localizzati sul territorio Italiano, Dab oggi si affida anche a due stabilimenti di produzione esteri, in Cina e in Ungheria (in passato ne esisteva un terzo, situato in Sud Africa, che è stato chiuso di recente). La scelta di localizzare parte della produzione all'estero può portare ad un maggior vantaggio competitivo rispetto i concorrenti, e questa decisione può essere motivata dalle normative meno vincolanti nel mercato estero o dalla volontà di raggiungere una maggior penetrazione e conoscenza del mercato estero.

In particolare, le ragioni che hanno spinto l'azienda a produrre all'estero sono molteplici, e vanno analizzate separatamente per ogni sito produttivo.

- *Cina*: Dab è presente in Cina dal 2006. La base si trova a Qingdao, nel sud-est del paese. La produzione in loco non risponde all'esigenza di abbattere i costi

producendo in una low cost country. La filiale di Qingdao deve fornire prodotti per servire il mercato cinese ed asiatico.

Acquisendo un'azienda cinese e il relativo stabilimento, Dab intendeva agevolare il proprio ingresso nel mercato. Però per i primi anni questa base produttiva viene adattata ed utilizzata per la produzione Europea. Questa scelta porta con sé alcune complicazioni, perché il trasferimento del prodotto finito dalla Cina all'Italia, via nave, dura ben 8 settimane.

Ed è solo a partire dal 2015 che Dab concentra il proprio focus sulla Cina, investendo per riadattare lo stabilimento e cercando di penetrare il mercato cinese. Infatti, da due anni l'impresa lavora al nuovo progetto cinese, che si preannuncia come una sfida entusiasmante.

- *Ungheria*: il sito produttivo ungherese, costituito nel 2013 a Nagykanizsa, è frutto invece di una scelta strategica ben ponderata. Dab ha sfruttato l'opportunità offerta dall'Ungheria, che negli ultimi anni ha offerto incentivi e sgravi alle aziende straniere intenzionate ad aprire siti produttivi nel territorio. Oltretutto, deve essere tenuto in considerazione l'ottimo posizionamento del paese, che rappresenta una rampa di lancio verso l'Est Europa, posizione strategica per un'azienda che intrattiene importanti relazioni con l'Europa e con la Russia. Di fatto, l'opzione Ungheria si è dimostrata più vantaggiosa rispetto al Nord Italia, penalizzato dall'assenza di spazi adatti alla costruzione di un nuovo sito produttivo, e al Sud Italia, inadeguato dal punto di vista della localizzazione.

Per il momento, Nagykanizsa è solamente un centro di produzione, ma non si esclude in futuro l'apertura verso il mercato ungherese.

- *Sud Africa*: Per quanto riguarda il mercato sud-africano, nel 2009 Dab acquisisce un'azienda locale, la *Brisan*, e il relativo sito produttivo. Nonostante i bassi costi del mercato, le valutazioni degli esperti hanno evidenziato la gravosità dei costi necessari al riadattamento della struttura alle esigenze di Dab, specialmente per quanto concerne l'adeguamento ai criteri di sicurezza e controllo. Per questo motivo, l'azienda ha smantellato la base produttiva, utilizzando la struttura come semplice magazzino.

Anche questa, in ogni caso, è stata una scelta oculata e volta al guadagno. Il mantenimento di un magazzino corrisponde a un'immobilizzazione di capitale; per un'azienda quale Dab, che può contare su una certa sicurezza di liquidità in cassa e

sull'assenza di debiti, il possesso di questo deposito non rappresenta un sacrificio. È, anzi, decisamente vantaggioso.

3.5.3. La figura del Business Development

Le strategie di Dab sono state studiate e attuate con lo scopo di principale di incrementare la crescita dell'azienda.

Ed è proprio per gestire questo momento di crescita che Dab, nel 2013, ha assunto un nuovo manager che riorganizzasse l'ufficio marketing, struttura che, a seconda del momento storico vissuto dall'azienda, ha assunto varie forme e funzioni.

Dal Giugno 2015, la struttura dell'ufficio ha subito un altro cambiamento con l'introduzione, al suo interno, della figura del business development — un dipendente, cioè, che ha il compito di investiga-re nei mercati in cui l'azienda non si è ancora inserita, raccogliere tutte le informazioni relative ai canali e alle dinamiche di vendita, individuare il target di clienti a cui l'azienda dovrebbe rivolgersi e il modo in cui raggiungerlo, identificare il decision maker della catena di quei mercati.

Non si tratta della classica analisi di mercato, in cui ne vengono analizzate le dimensioni ed il potenziale, perché in quel caso Dab poteva fare affidamento ad una società di consulenze, che avrebbe portato anche un risparmio di costo, rispetto al business development. Questa tipologia di analisi è invece molto più specifica e dettagliata, poiché si basa su una ricerca ed un'esplorazione diretta sul mercato estero, avendo anche un contatto diretto con i clienti. In conclusione il compito del business development è quello di studiare il mercato in maniera approfondita per permettere all'azienda di sviluppare una strategia che ne rispecchi le caratteristiche e che le porti profitto. Questa nuova figura è da considerarsi come un investimento strategico fatto dall'azienda per massimizzare i risultati di penetrazione del mercato. Ancora una volta, è riconosciuta l'importanza della conoscenza del mercato per avere una strategia di successo.

Un altro compito che il business development deve svolgere, visto che ha la possibilità di entrare a diretto contatto con il cliente, è quello di studiare e capire le sue esigenze. Ed è proprio da tutte le informazioni raccolte dal business development che l'azienda prenderà decisioni e svilupperà la propria strategia. Informazioni che potrebbero essere utili anche per lo sviluppo e l'implementazione dei prodotti, e perciò per la loro innovazione. Sarà poi compito dell'azienda andare oltre a quello che il cliente dice, cercando di capire il problema e la soluzione, la richiesta e il soddisfacimento.

Quest'aspetto della strategia di Dab, evidenzia, come la conoscenza del mercato sia fondamentale al fine di poter prendere le decisioni strategiche più idonee. E conferma il concetto sul processo d'internazionalizzazione espresso da Johanson e Vahlne, che sottolineano come la conoscenza e l'esperienza siano la chiave per avere successo durante un'espansione estera, oltre che fondamentale per la crescita internazionale.

3.5.4 Strategia di marketing di Dab

Secondo la teoria del marketing mix ci sono quattro leve con le quali un'impresa può influenzare e condizionare i propri consumatori. Si tratta di: prezzo, promozione, prodotto e punto vendita. Considerato che il mercato in cui opera Dab è caratterizzato dalla vendita di un prodotto tecnico attraverso un canale abbastanza articolato, e non si tratta quindi di un bene di consumo vendibile nella grande distribuzione, la strategia dell'azienda si è focalizzata soprattutto su due leve del marketing.

- *Punto vendita*: Dab è fortemente convinta di potersi differenziare dalle concorrenti grazie al metodo di distribuzione dei propri prodotti: l'azienda investe molto per avere un servizio che sia presente nel mercato in cui vende, che segua il cliente da vicino e garantisca un servizio di assistenza durante, ma soprattutto dopo l'acquisto. La cura del cliente è oggi uno dei punti di forza di Dab. Anche la scelta di muoversi nel mercato tramite gli agenti ha distinto Dab dai concorrenti, poiché le ha permesso di seguire i clienti con più cura e dinamicità.
- *Prodotto*: è la seconda leva su cui Dab ha deciso di puntare, cercando di offrire un prodotto il più possibile idoneo a soddisfare l'esigenza del cliente, investendo nella ricerca costante delle soluzioni migliori e più innovative, e distinguendosi per la qualità della propria offerta.

Per ciò che riguarda i prezzi e la promozione, Dab ritiene che, data la sua struttura e il mercato in cui opera, queste due leve non possano fare più di tanto la differenza.

Ormai, tutte le imprese puntano sulla vantaggiosità dei prezzi, perciò Dab si è limitata ad offrire prezzi competitivi, ma non eccezionali, e si è concentrata sull'alta qualità dei prodotti e del servizio.

La promozione può risultare una strategia vincente in alcuni settori; per Dab non rappresenta un punto di forza, perché la clientela a cui si rivolge non è facilmente raggiungibile tramite i

tipici canali pubblicitari. Non per questo Dab trascura la dimensione pubblicitaria; per i propri annunci pubblicitari, sfrutta le possibilità offerte dal web.

3.5.5. Dab tra standardizzazione e adattamento

Quando è stato il momento di scegliere la strategia per incrementare la propria crescita, come spiegato in precedenza, Dab ha optato per l'esportazione all'estero di un modello già esistente, cercando di adattarlo alle esigenze specifiche di ogni mercato.

Il segreto, secondo i manager dell'azienda, sta nell'aver la capacità di usare il buon senso per capire dove si può standardizzare e dove invece bisogna adattare.

È molto improbabile che un'azienda riesca vendere lo stesso prodotto in nazioni differenti, perché come analizzato nel secondo capitolo, ci possono essere differenze culturali, legislative e politiche, come per esempio le certificazioni, previste dalla legislazione di un certo paese, il cui possesso è obbligatorio per avere accesso alla vendita. Il prodotto, quindi, deve soddisfare tutti i requisiti; se questo non accade, l'azienda deve modificare la propria offerta in maniera tale da ottenere l'idoneità. Le certificazioni, come in passato i dazi doganali, rappresentano anche un costo, perché l'azienda deve pagare l'ente preposto per ottenerle.

Il problema si aggrava quando si considera che ogni Paese possiede i propri vincoli e i propri criteri di valutazione.

Di conseguenza, dal punto di vista del prodotto la strategia di Dab si basa sul concetto di piattaforma. Poiché l'azienda non commercia prodotti specifici, è possibile dividere il prodotto in più componenti: alcuni elementi costanti, rinvenibili in tutti i modelli, e una serie di parti o dettagli che variano a seconda delle esigenze specifiche di ogni mercato.

In questo modo, Dab è riuscita ad arginare il problema, riuscendo a creare prodotti che rispettassero i vincoli richiesti da ogni paese e incontrassero il favore dei compratori, mantenendo al contempo il controllo sui costi.

Le scelte che si effettuano riguardo il prodotto si ripercuotono sulla produzione. La visualizzazione del prodotto come piattaforma, con tutte le scelte che ne conseguono, ha degli importanti effetti sulla produzione: dando per scontato che il prodotto sia composto da una parte comune, l'azienda può sfruttare le economie di scala, ottenute dalla saturazione del processo produttivo. La standardizzazione di parte del prodotto permette all'azienda di ottenere dei piccoli vantaggi di costo.

Un altro aspetto fondamentale della strategia di Dab è dato dall'adozione di un sistema di gestione ERP comune con un approccio multi-site. La decisione di usare Infor, programma gestionale aziendale, e di unificarlo per omologare l'attività della sede centrale con quella di tutte le filiali, ha permesso all'azienda di ridurre i tempi operativi, grazie alla rapidità della comunicazione e allo scambio di informazioni tramite flussi collegati tra loro. Dopotutto, un database comune è necessario per il controllo di gestione, indispensabile per qualsiasi azienda voglia uniformità e consolidamento dei dati e velocità nel processo di inserimento, modifica e consultazione.

Oltre ad aver centralizzato il programma gestionale, Dab ha deciso di unificare anche tutti i programmi di analisi utilizzati dall'azienda. La possibilità di ricevere e confrontare una maggiore quantità di dati è stata sfruttata dall'azienda, che ne ha tratto notevoli vantaggi sul piano interno, tra cui un'importante riduzione dei costi.

3.6. Prospettive future dell'azienda

Dab è oggi impegnata in un piano strategico quinquennale, avviato nel 2016 e destinato a terminare nel 2020, durante il quale si sta impegnando a raggiungere notevoli obiettivi di crescita. Da un lato, Dab si è impegnata in una strategia "espansionistica", nel senso che si è riproposta di allargare il proprio bacino d'influenza in quelle aree caratterizzate da un mercato emergente, quali possono essere Cina, Sud America, Asia e Africa, che a fronte di rischi moderati offrono possibilità che l'azienda non vuole farsi fuggire. Si sta, inoltre, impegnando nell'implementazione delle proprie strutture, rese obsolete e inadatte dalla crescita veloce ed esponenziale che l'azienda ha vissuto di recente.

Altri investimenti sono stati stanziati per effettuare una serie di cambiamenti volti ad accentrare alcune funzioni nella sede centrale, in modo da ridurre i costi.

I risultati positivi sono diventati particolarmente evidenti in questa prima metà del 2017. Dab può ritenersi dunque soddisfatta: questi risultati indicano che l'azienda si sta sviluppando nella giusta direzione.

CONCLUSIONE

Dopo aver analizzato gli aspetti principali del processo di Internazionalizzazione, valutando alcune scelte fondamentali che l'impresa si trova a dover compiere, quali la scelta del mercato obiettivo e le modalità d'entrata, e considerando, sulla base del modello Uppsala, l'internazionalizzazione come un processo sequenziale e lento, che si sviluppa gradualmente per stadi per effetto della conoscenza sempre maggiore dei mercati esteri, acquisita tramite l'esperienza diretta, o altre fonti, mi sono concentrata sull'analisi del dilemma tra standardizzazione e adattamento.

La crescente globalizzazione, grazie anche al continuo miglioramento delle nuove tecnologie che facilitano la comunicazione e la condivisione d'informazioni in tutto il mondo, ha portato ad una convergenza delle esigenze di alcuni gruppi di consumatori, permettendo alle aziende di considerare l'attuazione di una strategia con un alto grado di standardizzazione, definita da Levitt come una strategia globale, permettendole di avere un notevole vantaggio di costo grazie allo sfruttamento delle economie di scala. Al contempo però, la crescente sensibilizzazione sulle differenze culturali, ma anche politiche, sociali ed economiche che intercorrono fra Paesi diversi e che influenzano le preferenze, i comportamenti e i bisogni specifici dei consumatori, ha portato molte aziende ad attuare, invece, una strategia con alto grado di adattamento, opposta a quella di standardizzazione, che però risulta essere molto più costosa.

L'impresa si trova dunque a dover scegliere tra una strategia basata sull'offerta che le apporti considerevoli vantaggi, e una strategia costruita sulle necessità del mercato di destinazione, che vada quindi incontro alla domanda dei consumatori.

Come emerge dall'analisi delle strategie di Dab pumps, non esiste una scelta univoca: standardizzazione e adattamento possono offrire differenti vantaggi; la soluzione ottimale consiste nell'integrazione fra le due strategie.

Non esistono studi economici che indichino il livello ottimale di integrazione tra queste due strategie, ma è facilmente intuibile come l'adozione di una strategia "ibrida" permetta all'azienda di ottenere risultati migliori grazie allo sfruttamento dei punti di forza della standardizzazione (caratteristiche comuni dei mercati, risparmio sui costi) e dell'adattamento (adattamento dell'offerta, soddisfazione di esigenze specifiche).

Questo è ciò che ha compiuto Dab, sia dal punto di vista strategico, esportando un modello vincente basato su un ottimo servizio di assistenza al cliente, con distribuzione tramite agenti ed un'offerta di qualità ma con prezzi competitivi, sia dal punto di vista della produzione, con

la visione del prodotto come una piattaforma, parzialmente riadattabile secondo le esigenze specifiche di ogni mercato.

Dab non possiede una formula standard. Di volta in volta, il grado di integrazione fra le strategie è questione di buonsenso; è essenziale comprendere, basandosi sul proprio contesto di riferimento, dove è possibile standardizzare e dove invece bisogna adattare. Il fattore principale che porta al successo di una strategia di Internazionalizzazione, equilibrando il grado di standardizzazione e adattamento, è quindi la conoscenza dei mercati in cui ci si vuole espandere la propria attività, com'è emerso anche dagli studi di Johanson e Vahlne. Come abbiamo visto, anche Dab dà molta importanza a quest'aspetto, arrivando addirittura ad attuare una riorganizzazione del proprio organico con l'inserimento di una nuova figura chiave, ovvero quella del business development, il cui scopo è quello di analizzare in profondità i mercati, andando a studiarli direttamente, garantendo così una maggiore probabilità di successo alle strategie internazionali dell'impresa.

In conclusione, nonostante il dibattito tra standardizzazione e adattamento sia ancora aperto, e ci siano ancora molti studi da eseguire a riguardo, soprattutto per ciò che riguarda lo studio del grado d'integrazione ottimale tra queste due strategie, la conoscenza dei mercati sembra essere il fattore critico di successo di una strategia d'internazionalizzazione, e con riferimento al modello del processo d'Internazionalizzazione ideato da Johanson e Vahlne, possiamo concludere che all'inizio dell'espansione all'estero di un'impresa, viste le poche conoscenze e i rischi elevati, il grado di standardizzazione sarà più elevato, mentre in seguito, con l'esperienza e la maggior comprensione delle esigenze del mercato, la strategia si sbilancerà in favore dell'adattamento, mirando ad un profitto di lungo periodo tramite la soddisfazione dei bisogni dei consumatori nei vari Paesi.

ALLEGATO: Traccia per l'intervista

TITOLO: Strategie di Internazionalizzazione, tra Standardizzazione e Adattamento: il caso DAB PUMPS

INTERVISTATO: Giorgio Menegazzi (Group Marketing Director)

DATA: 16/08/2017

DURATA: 2 ore

- 1) Quali sono state le principali scelte strategiche di Dab, prima in ambito Nazionale e poi Internazionale?
- 2) Quali sono le principali caratteristiche del mercato in cui operate? Dal punto di vista dei concorrenti?
- 3) Quali sono state le ragioni che hanno spinto Dab ad espandersi ai mercati esteri?
- 4) Il fatto di essere stati inglobati da Grundfos nel 1996 ha posto dei limiti alla vostra espansione estera? E questa unione che vantaggi ha portato?
- 5) Quali sono stati i primi paesi considerati da Dab per un'espansione al mercato estero? E quali sono stati i fattori che hanno caratterizzato la scelta?
- 6) Oggi Dab è presente in più di 10 paesi, quali sono stati i fattori che hanno portato all'elezione di tali Paesi piuttosto che altri?
- 7) Qual è stata la strategia adottata da Dab all'estero? Standard in tutti i mercati esteri oppure personalizzata? Ed è cambiata nel tempo? Se sì, per quali ragioni?
- 8) Quali sono state le scelte strategiche dal punto di vista del prodotto? Un'offerta omogenea nei vari paesi o eterogenea in base alle esigenze di ogni mercato?
- 9) Riguardo all'innovazione del prodotto, qual è la strategia Dab?
- 10) Dal punto di vista del marketing, quali sono state le strategie adottate e per quali ragioni? (prezzi, advertising, ecc)
- 11) In un'azienda che conta filiali in tutto il mondo, qual è il vantaggio e l'importanza di avere un ufficio IT accentrato in un'unica sede (Mestrino – PD)?
- 12) Dal punto di vista della gestione del personale, che strategia è stata adottata? Ha portato dei vantaggi?

- 13) La scelta di aprire filiali di vendita all'estero per quali ragioni è stata adottata? E che vantaggi ha portato?
- 14) Dab si è affidata molto a degli agenti, in Italia soprattutto ma anche all'estero, perché? Che vantaggi ha portato?
- 15) Quali sono stati i fattori che hanno spinto Dab ad aprire dei siti produttivi esteri? E perché prima in Cina e poi in Ungheria? E per quali ragioni in Sud Africa si è deciso di non proseguire con la produzione?
- 16) Quali sono i fattori critici di successo della vostra azienda, a livello generale piuttosto che strettamente a livello strategico?
- 17) Flessibilità: capacità di farsi trovare adeguatamente preparati ai cambiamenti. Negli ultimi anni, quanto è stato importante per voi essere flessibili e saper cogliere le opportunità di miglioramento?

CONCLUSIONI E PROSPETTIVE

- 1) Un bilancio: quali aspetti contribuiscono al successo e quali necessità non sono ancora state soddisfatte?
- 2) Guardando globalmente la strategia adottata da Dab, la definireste più di standardizzazione o adattamento?
- 3) Quali sono le prospettive future, nel vostro settore, che è possibile delineare con una certa sicurezza? E che cosa prevede il vostro piano strategico : 2016-2020?

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ALIMIENO, M., KUVYKAITO, R.; 2008. Standardization/Adaptation of Marketing Solutions in Companies Operating in Foreign Markets: An Integrated Approach. Kanau, Economics of Engineering Decisions.

ANDERSEN, O.; 1993. On the internationalization process of firms: A critical analysis. UK, Academy of International Business. Disponibile su:
<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490230>

ANDERSEN, O.; 1997. Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks. *MIR: Management International Review*. pp. 27-42. Disponibile su: <http://www.jstor.org/stable/40228431>

APRILE, S., 2015. Strategie di Internazionalizzazione: competenze e organizzazione per nuovi vantaggi competitivi. Milano, Francoangeli s. r. l.

CIANCIA, F., 2015. I vantaggi dell'Internazionalizzazione e i fattori di successo. Rieti: Ma.Ve.Co-Consulting. Disponibile su: http://www.formazione-maveco.it/SITO%20WEB/SITO%20WEB_formazione/Articoli%20selezionati/marketing/I%20vantaggi%20dell'internaz.%20e%20fattori%20di%20successo.pdf

DOUGLAS, S.P.; WIND, Y., 1987. The Myth of Globalization. *Columbia Journal of World Business*. pp 19-29.

DELLA MORETTA, C., 2014. I contratti di joint venture. Il sole 24 ore[online]. Disponibile su: <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2014-05-27/contratti-joint-venture-085755.php>

DI MEO, A.; BERETTA, L. C.; GANDELLINI, G., 2008. Il management dell'internazionalizzazione: II Edizione. Ravenna: API Ravenna.

DI NAPOLI, D., 2008. Elementi di Marketing Internazionale: Scelta dei mercati esteri e dei canali di ingresso - Il marketing mix - Il controllo. Napoli, Gruppo Editoriale Esselibri-Simone.

FINIZIO, M., 2010. Dieci regole per pianificare l'internazionalizzazione di un'impresa. Il Sole 24 ore[online]. Disponibile su
<http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnline4/Economia%20e%20Lavoro/2010/04/dieci-regole-pianificare-internazionalizzazione-impresa.shtml>

GHAURI, P.; CATEORA, P., 2014. International Marketing, 4/e. McGrawHill

GHOSHAL, S.; NOHORIA, N., 1993. Horses for courses: Organizational Forms for Multinational Corporation. USA, Sloan Management review.

HOFSTEDE, G.H., 1980. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values in JOHNSON, G.; WHITTINGTON. R.; SCHOLE, K., 2014. Strategia aziendale. Cap. 8. Milano- Torino, Pearson Italia.

ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica), ICE ((Agenzia per la promozione all'estero e dell'internazionalizzazione delle imprese italiane), 2017. Annuario statistico Commercio estero e attività internazionali delle imprese, Edizione 2017. Roma: Istat. Disponibile su: http://www.istat.it/it/files/2017/07/NOTA-STAMPA_ISTAT-ICE_2017_DEF.pdf?title=Annuario+Istat-Ice+2017+-+13%2Fflug%2F2017+-+Testo+integrale.pdf

JOHANSON, J.; VAHLNE. J.E., 1977. The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments., Palgrave Macmillan Journals. pp. 23-32.

JOHANSON, J.; VAHLNE. J.E., 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of Foreignness to Liability of Outsidership nk, Palgrave Macmillan Journals. pp. 1411-1431.

JOHNSON, G.; WHITTINGTON. R.; SCHOLE, K., 2014. Strategia aziendale. Cap. 8. Milano- Torino, Pearson Italia.

LEONIDOU, L.C., 1996. 'Product Standardization or Adaptation: The Japanese Approach', Journal of Marketing Practices, Applied Marketing Science. pp. 53-71

LEVITT, T.; 1984. The globalization of markets. The Mckinsey Quarterly.

MEDINA, J. F. AND DUFFY, M.; 1998. Standardization vs Globalization: A New Perspective of Brand Strategies. Journal of Product and Brand Management. pp. 223-243.

MORGAN, R. E.; KATSIKEAS, C.S., 1997. Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. Cardiff, Management Decision p.68-78

NANUT, V., TRACOGNA, A., 2011. Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi. Sinergie Italian Journal of Management p. 11-34.

NETTI, E., 2016. Franchising, più opportunità all'estero. Il sole 24 ore [online]. Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-09-09/franchising-piu-opportunita-all-estero-165633.shtml?uuid=ADdSrtHB&fromSearch>

PAGLIUCA, S., 2014. Autoimpiego/le sette insidie per chi comincia dal franchising. Il corriere della sera [online]. Disponibile su: <http://nuvola.corriere.it/2014/01/21/i-sette-insidiosi-giorni-del-franchising/>

RESCHINTI, R.; FORTUNA, D.; MATARAZZO, M., 2012. Strategie e posizionamento nei mercati esteri. I percorsi di sviluppo delle medie imprese Campane. Milano, FrancoAngeli s.r.l. pp. 87.

RIZZUTO, A., 2012. Franchising Management. Milano: IPSOA, Gruppo Wolters Kluwer pp.11-24.

RONCHETTI, N., 2015. Franchising: Opportunità di espansione all'estero. Il sole 24 ore [online]. Disponibile su: http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-06-25/franchising-opportunita-espansione-all-estero-160808_PRV.shtml?uuid=ACghVc

SCHOLZ, B.; 2014. Andare all'Estero: spunti e contributi di esperienza e per un percorso più consapevole. Nk, CDO- Compagnia delle Opere.

SCHUILLING, I., 2000. Think global-act local: Tendenze customer driven e patrimonio di marca. Symphonia. Emerging Issues in Management.. Edited by: ISTEI - University of Milan-Bicocca . pp. 119-125. Disponibile su: <http://www.unimib.it/upload/gestioneFiles/Symphonia/lastita/f20011/schuilingita12001.pdf>

SESSA, A., CONZATO F., 2012. PMI all'estero, dalla pianificazione all'operatività sui mercati internazionali. Milano:Il Sole 24 ore.

SOLBERG C.A.; 2000. Standardization or Adaptation of the International Marketing Mix: The Role of the Local Subsidiary/Representative. Chicago, Journal of International Marketing , pp. 78-98.

THEODOSIOU, M.; LEONIDOU, L.C., 2003. Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research. International Business Review. pp. 141-171.

VALDANI E.; BERTOLI G., 2006. Mercati internazionali e marketing. Milano: Egea.

Siti:

<https://www.dabpumps.com/>

<https://www.grundfos.com/about-us/Our%20company.html>

<https://geert-hofstede.com/>

<http://www.treccani.it/enciclopedia/>