



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in
Lingue Moderne per la Comunicazione e la Cooperazione Internazionale
Classe LM-38

Tesi di Laurea

*Analisi delle opportunità di penetrazione nel mercato russo:
dalla teoria al caso pratico dell'occhiale in legno*

Relatore
Prof. Nicola Gaddi
Correlatrice
Prof.ssa Donatella Possamai

Laureanda
Ilaria Benedetto
n° matr.1209775 / LMLCC

Anno Accademico 2019 / 2020

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. IL MARKETING INTERNAZIONALE: SGUARDO GENERALE SULLA TEORIA	7
1.1 Definire il marketing internazionale	7
1.2 Lo sviluppo internazionale dell'impresa	13
1.3 La pianificazione nel marketing internazionale	15
1.4 La scelta del mercato target	19
1.5 Il posizionamento nei mercati esteri	23
2. IL MARKETING MIX INTERNAZIONALE	25
2.1 Introduzione al <i>marketing mix</i>	25
2.2 Il prodotto	27
2.2.1 <i>La questione dell'adattamento o standardizzazione del prodotto nel mercato internazionale</i>	29
2.2.2 <i>Le componenti del prodotto</i>	33
2.2.3 <i>L'effetto "country of origin"</i>	36
2.3 La distribuzione	38
2.3.1 <i>Tipologie di canale distributivo e relativi attori commerciali</i>	39
2.3.2 <i>Analisi preliminari per la scelta del canale distributivo rispetto al Paese di arrivo</i>	42
2.3.3 <i>Focus sul commercio elettronico (e-commerce)</i>	43
2.4 Il prezzo	45
2.5 La promozione	50

2.5.1	<i>La pubblicità (advertising)</i>	51
2.5.2	<i>La vendita personale (personal selling)</i>	55
2.5.3	<i>Le relazioni pubbliche</i>	57
2.5.4	<i>La promozione alle vendite</i>	58
3.	L'INGRESSO NEL MERCATO RUSSO: POSSIBILI ASPETTI CRITICI RISPETTO AL CONSUMATORE E AI PARTNER COMMERCIALI	60
3.1	Caratteristiche della transizione economica russa dopo il 1991 e riflesso sul consumatore	60
3.2	Influenza degli aspetti culturali sulla comunicazione commerciale	67
3.2.1	<i>Lingua, nome tripartito e modi per rivolgersi all'interlocutore</i>	68
3.2.2	<i>Comunicazione e il ruolo del sorriso</i>	69
4.	PROGETTO DI MARKETING PER L'INTRODUZIONE DI UN OCCHIALE IN LEGNO IN RUSSIA	73
4.1	Premessa generale	73
4.2	L'occhiale	73
4.2.1	<i>Caratteristiche generali del prodotto</i>	73
4.2.2	<i>Il packaging</i>	74
4.2.3	<i>Materiale certificato</i>	74
4.2.4	<i>Commercializzazione</i>	75
4.3	Il mercato dei consumatori: la Federazione Russa	76
4.3.1	<i>Dati demografici e geodemografici</i>	76
4.3.2	<i>Situazione occupazionale e stipendi medi</i>	78
4.3.3	<i>Reddito e suddivisione della spesa</i>	80
4.4	Mercato delle merci: l'occhiale	81
4.4.1	<i>Volume del mercato</i>	81

4.4.2 Valore del mercato	82
4.4.3 Prezzi dell'occhiale	83
4.4.4 Prospettive per l'anno 2020	84
4.5 Analisi del mercato di riferimento	84
4.5.1 Considerazioni generali	84
4.5.2 Analisi del mercato per età anagrafica	85
4.5.3 Analisi del mercato per genere	89
4.5.4 Analisi del mercato per zona geografica	90
4.5.4.1 Mosca	90
4.5.4.2 San Pietroburgo	91
4.5.4.3 Altre zone della Russia	92
4.5.5 Gruppi target di clienti	93
4.6 Analisi della concorrenza	94
4.6.1 Concorrenti per modello di prodotto	94
4.6.2 Concorrenti per classe di prodotto	96
4.6.3 Concorrenti per prodotti sostituti	97
4.7 Montatura in legno proposta: analisi SWOT/FDOM	99
4.7.1 Punti di forza	99
4.7.2 Punti di debolezza	101
4.7.3 Opportunità	101
4.7.4. Minacce	102
4.8 Organizzazione aziendale	103
4.9 Marketing mix e strategia di comunicazione	105
4.9.1 Prodotto	105
4.9.2 Prezzo	106
4.9.3 Distribuzione	107

<i>4.9.4 Promozione e strategia di comunicazione</i>	107
4.10 Conto economico dell'iniziativa	111
CONCLUSIONE	113
APPENDICE	116
BIBLIOGRAFIA	126
SITOGRAFIA	134
КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ	137

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1. La segmentazione dei paesi dell'Europa Orientale per criterio culturale.....	22
Figura 2. Le città più popolose della Russia per abitanti.	78
Figura 3. Risposta nella fascia d'età 25-34 alla domanda "Siete interessati alle questioni ambientali? Sì (blu), no (verde), non so (giallo)."	86
Figura 4. Composizione del reddito mensile in rubli nella fascia 35-44 anni.....	87
Figura 5. Fascia 45-54 anni. "Comprerebbe una montatura in legno? sì (blu), no (verde), dipende (giallo), forse (rosa)."	88
Figura 6. Prezzi delle montature acquistate nelle città meridionali e occidentali (escluse Mosca e San Pietroburgo).....	92

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1. Numero abitanti e % sul totale per fascia d'età.....	77
Tabella 2. Le sezioni amministrative della Federazione Russa con più densità di popolazione, dati del 01.2019.....	77
Tabella 3. Numero di adulti in Russia per fasce di ricchezza in \$.....	80
Tabella 4 Suddivisione dei redditi della popolazione dal 2013 al 2019, %.....	81
Tabella 5. Vendita di montature di diverse categorie nel periodo gennaio-novembre 2018 (arancione) e 2019 (azzurro).....	82
Tabella 6. Prezzi della merce, categoria occhiali per l'anno 2020.....	83
Tabella 7. Giudizio sull'importanza della qualità nelle montature abitualmente acquistate. Nella prima figura è presente il voto degli uomini, nella seconda delle donne.	90
Tabella 8. San Pietroburgo. Tabella sul prezzo abituale di acquisto della montatura...	91

INTRODUZIONE

Questo lavoro di tesi si propone di analizzare da un punto di vista teorico e, successivamente, pratico le strategie di marketing applicate al commercio a livello internazionale di un'azienda. È sempre più importante, ormai, in un mondo globalizzato come quello attuale, affrontare il fenomeno dell'internazionalizzazione dell'impresa non solo sotto la luce delle modalità di ingresso nei mercati esteri, ma anche, e soprattutto, dal punto di vista dell'analisi preliminare necessaria a verificare le caratteristiche dello scenario di arrivo, passaggio fondamentale per applicare correttamente gli strumenti a disposizione e raggiungere in questo modo i propri obiettivi, siano essi di vendita, di posizionamento, di *branding* o simili.

Ad oggi, pensare a un mondo in cui tutte le nazioni fungono da realtà a sé stanti, chiuse nei propri confini e autosufficienti, è chiaramente impossibile, in quanto svariate limitazioni, sotto diversi aspetti, costringono sempre di più a guardare all'estero come fonte di supporto e integrazione alla propria economia.¹ Anche gli Stati più impegnati nel tentativo di emanciparsi, infatti, si sono gradualmente adattati al bisogno di importare o esportare beni e servizi, si pensi per esempio alla frequente impossibilità di reperire tutte le materie prime necessarie al sostentamento dei propri cittadini e alla produzione di beni complessi. Rivolgersi, dunque, all'estero, è divenuto il naturale processo che permette di instaurare fruttuose collaborazioni e che ha condotto a un commercio internazionale fitto di attori e reti interdipendenti ormai indissolubili.

Dalla crisi del 2008, a livello globale, l'economia ha subito un decisivo cambiamento degli equilibri preesistenti, spostando il baricentro verso le economie dei Paesi emergenti, tra cui *in primis* India e Cina, e rendendo evidenti nuovi ruoli delle stesse grazie ai crescenti investimenti diretti esteri (IDE) e all'abbondanza di forza lavoro di cui dispongono.² Questi Paesi hanno quindi controbilanciato il rallentamento della crescita di quelli già sviluppati e si sono posti come nuova alternativa per il dislocamento della produzione, ma anche per il ricollocamento dell'offerta.

¹ Cfr. P. Ghauri, P. Cateora, *International Marketing*, Edinburgh Business School, Edinburgh, 2009, p. I/1.

² R. Resciniti, D. Fortuna, M. Matarazzo, *Strategie e posizionamento nei mercati esteri: i percorsi di sviluppo delle medie imprese campane*, Franco Angeli, Milano, 2012, p. 49.

La crescita a tassi elevati dell'economia dei Paesi emergenti, dunque, tra i quali si evidenziano anche Brasile, Malesia, Russia e Ungheria, si affianca all'evoluzione di zone di libero scambio come l'Europa, NAFTA, ASEAN, EFTA, OPEC e Mercosur, dove ancora maggiormente è promosso il commercio, attraverso incentivi quali l'eliminazione dei dazi o prezzi più vantaggiosi. Tutto questo, però, non sarebbe possibile senza una ormai nuova velocità di trasporto delle merci e delle informazioni: le tecnologie applicate soprattutto alla comunicazione permettono, nella società moderna, uno scambio di informazioni tra differenti parti del globo in una rapidità che anni addietro non era nemmeno immaginabile (si pensi alla velocità di invio e ricezione di una e-mail anche solo quindici anni fa)³. Lo stesso si può dire del trasporto fisico dei beni, che ogni giorno è supportato da nuove compagnie, con collegamenti frequenti in tutte le regioni del mondo, con mezzi ormai piuttosto rapidi ed efficienti e a prezzi che possono considerarsi, per un'impresa, quasi indifferenti. Ogni fattore, dunque, contribuisce a far percepire le nazioni del mondo sempre più piccole e vicine, raggiungibili e accessibili. In altre parole, arrivare a luoghi lontani con un messaggio o una merce è ormai semplice e, sotto molti aspetti, molto più economico, come più semplici sono diventate le attività di coordinamento con l'estero⁴. Addirittura si potrebbe affermare che anche le aziende che per scelta non si rivolgono a potenziali clienti al di fuori dei confini nazionali sono internazionali in tutto e per tutto, in quanto ciò che accade a livello mondiale o regionale influenza indirettamente o direttamente le scelte aziendali e i comportamenti e le strategie adottate nel mercato domestico.

In seguito a queste premesse pare evidente che l'azienda, qualsiasi essa sia, debba essere supportata nei processi internazionali negli aspetti operativi quanto in quelli strategici, ottenendo un affiancamento da esperti esterni o attraverso l'assunzione di personale interno alla stessa. È noto, infatti, che la presenza su uno scenario estero richieda specifiche conoscenze e competenze, che non possono riferirsi meramente alla realizzazione di piani di vendita, ma devono essere completate dalla corretta analisi del mercato di arrivo, preparatoria e necessaria per proseguire con la pianificazione e la scelta del prodotto, la buona gestione della distribuzione, la coerente politica di prezzo e, infine, il supporto di una combinazione di strategie di comunicazione adeguatamente pensate. In

³ Cfr. P. Ghauri, P. Cateora, *op. cit.*, p. I/2.

⁴ Cfr. *Ibidem*.

altre parole, è imprescindibile una fase di reperimento delle informazioni e analisi del mercato, senza la quale le imprese rischiano di incorrere in due comportamenti polarizzati ma ugualmente rischiosi: mantenere un atteggiamento conservativo che prevede l'abbandono del progetto di fronte alla scarsità di informazioni, l'imitazione non ponderata di strategie vincenti, o la semplice lamentela, comportamenti tipici delle piccole aziende a conduzione familiare, o, al contrario, penetrare avventatamente il mercato senza avere una vera consapevolezza dell'ambiente in cui ci si sta inserendo, tipico invece delle giovani *start-up*. Il marketing, dunque, nella sua applicazione in contesti internazionali e in mercati con caratteristiche varie e mutevoli, deve essere sfruttato come primo strumento di esame e comprensione approfondita dell'ambiente in cui il prodotto verrà lanciato, per poi pianificare adeguatamente l'azione da intraprendere e vedere concretizzati tutti i principî generali, declinati a seconda dei differenti contesti locali. Effettuare un'indagine preliminare è perciò parte integrante del lavoro di marketing e permette di selezionare il Paese o l'insieme di Paesi che possono fungere, in base ai motivi dell'esportazione, da obiettivo per l'azienda.

Come accennato, in questo lavoro, dopo una prima introduzione teorica, è presentato un progetto di marketing realizzato a partire da un prodotto non esistente, ma ideato come plausibile, da inserire nel mercato russo. Trattandosi di un caso non reale, il Paese obiettivo è stato scelto arbitrariamente, in quanto sarebbe stato poco realistico effettuare delle considerazioni valide senza conoscere il budget aziendale, la strategia, gli obiettivi primi d'azienda. Nonostante questo, è stata effettuata un'attenta analisi e si è notato che la Russia si può considerare un mercato che necessita di attenzione da parte delle aziende italiane, in quanto in rapido sviluppo e con molte potenzialità.

La Federazione Russa, Paese più vasto del Pianeta, ha avuto nei primi anni del 2000 un tasso di crescita tra i più alti, collocandosi nel gruppo dei Paesi denominato BRICS (Brasile, Russia, India, Cina, Sudafrica), che vede al proprio interno nazioni che condividono una forte potenzialità a livello di risorse, un notevole tasso di crescita e l'appartenenza ai Paesi cosiddetti in via di sviluppo.⁵ Attualmente l'avanzamento è rallentato a causa della recente crisi del 2008, ma la Federazione ha dimostrato di poter

⁵ Cfr. P. Paniccia, M. Basciano, 'Roma cresce in Russia e in altre repubbliche ex sovietiche' in *Roma cresce. Brasile, Cina e Russia: mercati strategici di un nuovo turismo*, Franco Angeli, Milano, 2013, pp. 160-161.

contrastare il periodo complesso soprattutto grazie all'attività estrattiva di gas e petrolio⁶, che costituisce due terzi dei ricavi delle esportazioni. Negli ultimi anni si è potuto apprezzare nel Paese un aumento del prezzo delle materie prime, con conseguente crescita dei salari e del reddito disponibile, fornendo quindi uno slancio notevole ai consumi; dal lato degli investimenti, invece, si può constatare ancora un discreto rallentamento.⁷

L'Italia, in questo quadro, si colloca come quinto Paese *partner* esportatore verso la Russia, con i dati del 2019 che riportano 2.204 milioni di euro in esportazioni di macchinari, più di 909 milioni di euro in abbigliamento e circa 603 milioni di euro in preparati farmaceutici.⁸ Si evidenzia dunque un apprezzamento per i prodotti del settore metalmeccanico, ma anche di quello della moda, in cui condividiamo le quote commerciali europee di *export* verso la Russia con Francia e Gran Bretagna, e in quello farmaceutico. D'altra parte, Mosca ci ha rifornito, sempre nel 2019, dell'equivalente di quasi 10 miliardi di euro in prodotti di cave e miniere, 2,3 miliardi di euro in prodotti metallurgici e circa 1,3 miliardi in prodotti dalla raffinazione del petrolio.⁹ Gli scambi risultano dunque proficui e frequenti, anche se non si possono ignorare i profondi effetti avutisi nei rapporti commerciali a seguito delle sanzioni imposte dall'Europa a causa della crisi ucraina e dell'annessione della Crimea dopo il referendum del 2014: la Russia ha risposto infatti con contro-sanzioni che prevedono l'embargo per i prodotti agroalimentari (escluso il vino), fattore che incide particolarmente sulle esportazioni italiane, e che ne ha determinato un declino sostanziale.¹⁰ Rivolgere la propria attenzione verso la Russia dunque può sicuramente portare con sé importanti opportunità e dovrebbe essere fonte di interesse non solo per i minori costi di produzione, ma anche come mercato di sbocco per le vendite; il contesto russo non è infatti il tipo di mercato che restituisce grandi profitti nel breve periodo, ma presenta un ottimo investimento nel lungo termine.

Questo lavoro di approfondimento, che certo non pretende di raggiungere l'esaustività, si concentra su due parti complementari: la teoria sul marketing

⁶ Cfr. M. Dallochio, *Russia: Opportunità di crescita e raccolta per le imprese italiane*, EGEA, Milano, 2013, p. 15.

⁷ Cfr. *Ibidem*.

⁸ Cfr. http://www.infomercatiesteri.it/scambi_commerciali.php?id_paesi=88 (Ultima visita 18.09.2020, ore 12.53)

⁹ Cfr. *Ibidem*.

¹⁰ Cfr. E. Tafuro Ambrosetti, 'Sanzioni a Mosca: tre mosse per l'Italia', ISPI – Istituto per gli studi di politica internazionale, 03 dicembre 2018 reperibile al link <https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/sanzioni-mosca-tre-mosse-litalia-21580> (Ultima visita 18.09.2020, ore 01.01)

internazionale, approfondita nella prima, e la pratica, trattata nella seconda. Nello specifico, nel primo capitolo è affrontato il concetto di marketing come disciplina plastica, salda in principi fondamentali, ma altrettanto in movimento per il continuo aggiornamento e revisione a cui è sottoposta. Il marketing viene affrontato in questo caso non solo come disciplina a sé stante, ma più precisamente nella sua applicazione nell'ambito internazionale, delineandone i tratti principali per comprendere di cosa si tratti quando si esamina l'*international marketing*, quali siano i principali processi sottostanti la decisione di internazionalizzarsi e come viene effettuata la scelta del Paese obiettivo. La letteratura esaminata è stata selezionata sulla base di un criterio di completezza e prestigio, prediligendo le maggiori teorie avanzate nel corso degli anni; d'altra parte, è necessario sottolineare che i concetti proposti sono pur sempre frutto di una riflessione teorica che prende le mosse dalla realtà americana e che non sempre possono essere considerati leggi inconfutabili e indiscriminatamente applicabili al mercato concreto. Ciononostante, non si può prescindere dal fornire un quadro teorico che funga da cornice a quella che è la vera applicazione al mondo economico, che deve essere valutata nelle strategie e nelle scelte in base al singolo caso, al prodotto e al mercato di riferimento a cui ci si avvicina.

Nel secondo capitolo sono introdotte le quattro leve del marketing, proposte in chiave di realizzazione internazionale, dove sono presentati i possibili fattori che devono essere adeguatamente vagliati quando si opti per la vendita all'estero. Inizialmente verrà fornita una definizione di prodotto, per poi passare all'analisi delle opportunità di standardizzazione o adattamento dello stesso alla dimensione del Paese di arrivo. All'interno del paragrafo si è scelto di inserire anche un breve approfondimento sull'effetto "*country of origin*" data l'importanza che riveste nel mondo la provenienza italiana di molti prodotti. La stessa Russia ha dimostrato negli anni un forte interesse per il *made in Italy*, che conferisce un valore aggiunto a svariate categorie di beni, tra cui quelli alimentari (un esempio ne sono il Grana Padano e il Parmigiano Reggiano), di abbigliamento e accessori. Per quanto riguarda la distribuzione, invece, si rilevano i principali attori che la compongono e le relative eventuali criticità. Da ultimo sono presentati il prezzo e le sue componenti quando applicate a un mercato estero, la strategia di comunicazione e promozione, gli strumenti per analizzarla e i possibili adattamenti al mercato di arrivo. Nonostante in questa sede si sia reso necessario proporre le diverse

leve in paragrafi differenti per maggiore chiarezza, non si deve incorrere nell'errore di considerarle entità separate e autonome: deve essere, al contrario, mantenuto il presupposto della loro interrelazione e del loro intersecarsi in numerosi punti di contatto.

Il terzo capitolo è stato pensato, invece, come elemento di raccordo tra la teoria e la pratica, nello specifico per presentare alcuni degli aspetti riguardanti l'internazionalizzazione di impresa in Russia che possono essere influenzati dalla cultura di arrivo e che possono porre delle barriere spesso inconsce nel processo di vendita o trattativa. Dopo una prima presentazione del consumatore russo e di come questo sia cambiato nel corso degli anni a seguito della dissoluzione dell'Unione Sovietica, sono evidenziate le principali classificazioni dal punto di vista del comportamento d'acquisto e, in particolare, la segmentazione della popolazione nei sette *cluster* proposti da Ostapenko. Un ultimo accenno è dedicato infine alle interferenze culturali che possono realizzarsi in un rapporto con il cliente o il *partner* russo e che spesso sono sottovalutate o poco approfondite quando si accede a un mercato nuovo. In altre parole è sottolineata, in questo paragrafo, l'importanza della formazione in ambito *cultural awareness* e dello studio degli usi, delle abitudini e delle pratiche più comuni in ambito commerciale. È ormai noto, in letteratura, quanto sia costoso un fraintendimento in ambito di trattative o di collaborazione, non solo in termini di denaro, ma anche nella qualità dei rapporti e nell'instaurazione di contatti duraturi e proficui.¹¹

Il quarto e ultimo capitolo del lavoro proposto è invece un'applicazione pratica della teoria precedentemente presentata, che consiste nell'esame del mercato russo di arrivo e l'ideazione di un piano di marketing per l'introduzione nel mercato di un occhiale in legno *made in Italy* frutto di fantasia. Per questo motivo è stato inizialmente presentato il prodotto con le sue caratteristiche, per poi analizzare le possibili strategie all'interno del *marketing mix*. Tutto ciò è stato realizzato partendo da una preliminare attività di indagine sul campo, necessaria per pianificare le parti successive, attraverso la somministrazione di un questionario *online* per cittadini e residenti russi. Il questionario proposto, in russo e in traduzione italiana, è allegato al presente lavoro nell'appendice, così da essere disponibile per un'eventuale consultazione; i risultati sono invece discussi in un paragrafo apposito nel quarto capitolo.

¹¹ Cfr. S. Frey-Ridgway, 'The cultural dimension of international business' in *Collection Building*, 16(1), 1997, p.13.

1. IL MARKETING INTERNAZIONALE: SGUARDO GENERALE SULLA TEORIA

1.1 Definire il marketing internazionale

Fornire una definizione di marketing internazionale non risulta semplice; parlare di questo concetto presuppone infatti la conoscenza di cosa sia effettivamente il marketing, elemento ancora difficilmente confinabile in contorni nitidi (è ormai noto il profondo dibattito che riguarda la sua definizione). Al fine di avere un panorama più ampio rispetto al tema, di seguito verranno riportate alcune delle più importanti descrizioni della disciplina formulate nel corso degli anni, anche se, spesso, ogni imprenditore o esperto preferisce formularne una personale in base alla propria percezione della materia.

Prima fra tutti a definire il marketing fu la *National Association of Marketing Teachers* (NAMS) nel 1935, che ne parlava come «l'insieme delle attività d'impresa realizzate al fine di governare e indirizzare il flusso di beni e servizi da chi produce a chi consuma»¹². Questa definizione fu adottata formalmente nel 1948 e nel 1960, per poi rimanere invariata per ulteriori 20 anni. Nel 2004, invece, fu revisionata e ne risultò quanto segue: «marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationship»¹³; in questo caso veniva spostata dunque l'attenzione più sul valore, che non deve solo essere trasferito, ma anche creato e comunicato al consumatore.

Nel 1967 si ebbe invece una delle definizioni rimaste nella storia della materia e riconosciuta da tutti come una delle principali. Philip Kotler, nel suo *Marketing management* pubblicato da Prentice-Hall, dichiarava che

the marketing concept holds that the key to achieve organisational goals consists in determining the needs and wants of target markets and delivering the desired satisfaction more effectively and efficiently than competitors.¹⁴

¹² G. T. Gundlach, 'The American Marketing Association's 2004 Definition of Marketing: Perspectives on Its Implications for Scholarship and the Role and Responsibility of Marketing in Society' in *American Marketing Association*, 26 (2), autunno 2007, pag. 1.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ P. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice-Hall, Upper Saddle River (N.J.), 1967, p. 19.

Kotler intendeva dunque il marketing come processo attivo, volto a indagare i bisogni e desideri del consumatore, e soprattutto a farlo meglio dei concorrenti. Con il tempo, però, lo stesso autore propose diverse varianti; nel 1991 per esempio riportava che «marketing is a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they want and need through creating, offering and exchanging products of value with others»¹⁵, mettendo al centro di nuovo il valore dello scambio tra più parti per soddisfare le relative necessità. Molti altri hanno avanzato la propria descrizione del concetto di marketing, tra cui vale la pena citare l'*American Marketing Association* (AMA), l'associazione internazionale che riunisce dai primi anni del 1900 professionisti ed esperti di marketing, nel *Dictionary of Marketing Terms* del 1985, dove si legge «[marketing is] the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organisational goals»¹⁶; dunque è introdotto il principale strumento utilizzato nella disciplina, il *marketing mix*, composto da prezzo, prodotto, promozione e distribuzione. Infine si riporta la recente opzione proposta dal CIM, *Chartered Institute of Marketing*, nel 2009 «marketing is the management process responsible for identifying, anticipating and satisfying customers' requirements profitably»¹⁷, che sembra rievocare il citato concetto di Kotler, nonostante ne sia molto distante nel tempo.

Ci si chiede dunque cosa abbiano in comune queste definizioni, che, mutate nel corso degli anni e in relazione alla variazione delle circostanze e studi, a volte presentano punti di contatto e altre estreme divergenze. Come si sarà potuto notare per alcuni elementi è presente una costanza nel tempo:

- Il marketing come processo manageriale
- Il marketing come dare a qualcuno ciò che desidera
- Il marketing come identificazione e previsione dei bisogni del consumatore
- Il marketing che adempie alle richieste in modo efficiente e profittevole
- Il marketing che scambia idee, beni e servizi

Si parla di *processo* di marketing perché composto da attività e abilità sempre in evoluzione; alcuni aggiungono *circolare*, perché composto da revisioni e modifiche in

¹⁵ P. Kotler, *Marketing Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River (N.J.), 1991, p. 19.

¹⁶ P. D. Bennett, *AMA Dictionary of Marketing Terms*, McGraw-Hill Education, New York, 1995.

¹⁷ CIM, *Marketing and the 7 Ps: a brief summary of marketing and how it works*, CIM Insights, Moor Hall, Cookham, 2009, p. 2.

tutto il suo corso. Questo processo prevede due elementi fondamentali, il consumatore e la conoscenza dello stesso, così da poter fissare come scopo l'individuazione del bisogno e il suo adempimento. Non si può tralasciare la descrizione del *modus operandi* dell'esperto di marketing, che deve agire in modo «efficiente e profittevole»; un'affermazione che può sembrare banale, ma che ricorda la necessità di un approccio saldo e pragmaticamente ancorato alla realtà aziendale. L'esperto deve lavorare infatti all'interno dei limiti posti dal budget, dalle tempistiche e dalle risorse disponibili, ma non solo, deve tenere conto anche del profitto finale, che non deve essere necessariamente un guadagno in termini di denaro o vendite (tipico delle aziende che commerciano beni e servizi), ma può riguardare anche scopi di realtà no-profit. Infine, il marketing non potrebbe esistere senza uno scambio, sia esso di beni, servizi, o anche idee, che preveda un passaggio di valore da un soggetto a un altro.

Come risultato di questa breve presentazione si può capire dunque che si rischierebbe di incorrere in un grave errore pensando al marketing unicamente come pubblicità o vendita. Questa materia assorbe infatti diversi settori, profit e non, pubblici e privati, diversi beni e servizi, tangibili o meno, e tende a essere più proattiva che reattiva (come invece spesso si è portati a pensare).¹⁸

In realtà, ripercorrendo la storia del marketing, si può notare che lo stesso non ha sempre svolto il ruolo che oggi ricopre, ma ha subito un'evoluzione che si è sovrapposta negli anni ai mutamenti avutisi nel mercato. Le periodizzazioni proposte rispetto ai cambiamenti di questa materia sono in realtà molte¹⁹, ma si possono trarre alcuni elementi comuni che permettono di fornirne un primo inquadramento.

Il marketing nasce negli Stati Uniti nei primi anni del 1900, quando il mercato era in pieno fermento e si stava sviluppando una produzione che aspirava a raggiungere un pubblico molto vasto, la massa.²⁰ «L'obiettivo fondamentale delle imprese [...] era quello di sviluppare al massimo i propri volumi di produzione al fine di conseguire economie di scala tali da consentire l'offerta al mercato di prodotti standardizzati a prezzi

¹⁸ Cfr. A. Ward, *CE Entrepreneurship Introduction to marketing*, The University of York, 2002, pp. 1-4.

¹⁹ Cfr. Alcuni esempi si possono riscontrare nei seguenti articoli: D. G. Brian Jones e E. H. Shaw, 'A History of Marketing Thought' in B. Weitz, R. Wensley, *Handbook of marketing*, Sage, Londra, 2002 e W. Wilkie, E. Moore, 'Scholarly Research in Marketing: Exploring the '4 Eras' of Thought Development' in *Journal in Public Policy & Marketing*, 22, 2003.

²⁰ Cfr. A. Lepore, 'Lineamenti di storia del marketing' in M. Taccolini, *Nuovi percorsi della storia economica*, Vita e Pensiero, Milano, 2009, p. 216.

competitivi»²¹; il periodo era quello del fordismo, con il noto modello “T”, prodotto standardizzato per poter raggiungere una clientela ampia. Con la nuova affermazione della catena di montaggio e le ultime tecnologie, anche le esigenze erano mutate, dovendo in questo caso concentrarsi sulla penetrazione del mercato e il coinvolgimento di grandi bacini di consumatori.²² In quel momento il marketing era «orientato alla produzione» ed era caratterizzato dal fatto che «l’impresa pone[va] in vendita gli oggetti che sa[peva] realizzare, puntando sul miglioramento del processo produttivo e delle capacità distributive»²³, così da contare su una concorrenza basata sul prezzo. Il consumatore, con le sue preferenze, in quest’ottica non era considerato e passava in secondo piano come attore “passivo”.

Negli anni Venti il marketing si focalizzò sul prodotto: il bene doveva essere migliorato, focalizzandosi, in particolare, sulle tecnologie impiegate. Il marketing, in questo caso, aveva un approccio astratto, teorico, e poco aderente al mercato reale; stavano nascendo in questo periodo i primi corsi universitari dedicati alla materia²⁴.

Tra gli anni Trenta e Quaranta il baricentro della materia si spostò sulla vendita, rispondendo all’esigenza di collocare una produzione superiore alla domanda. All’epoca si era diffusa infatti la convinzione che una forza vendita numerosa avrebbe potuto vendere qualsiasi cosa, anche ingannando il consumatore, in quanto sarebbe stato disponibile a comprare ugualmente in futuro.²⁵ Conseguentemente, tutti gli sforzi erano impiegati per far adattare il consumatore ai tassi di produzione e le uniche strategie di marketing utilizzate erano la vendita e la pubblicità personale.²⁶

Il marketing contemporaneo è nato invece negli anni Cinquanta-Sessanta, quando i produttori si resero conto dell’importanza dei desideri dei clienti. Il marketing concentrato sul consumatore si esprime dunque nell’analisi delle esigenze di un particolare gruppo di clienti e orienta le proprie strategie rispetto alla soddisfazione di queste.²⁷ Le tecniche ora utilizzate sono dunque di tipo *pull* e non più *push*, volte ad attirare il consumatore nell’acquisto del prodotto.

²¹ *Ibidem*.

²² Cfr. Ivi, p. 225.

²³ Ivi p. 261.

²⁴ Cfr. W. Wilkie, E. Moore, ‘Scholarly Research in Marketing: Exploring the ‘4 Eras’ of Thought Development’ in *Journal in Public Policy & Marketing*, 22, 2003, p. 118.

²⁵ Cfr. J. Blythe, E. Cedrola, *Fondamenti di marketing*, Pearson, Torino-Milano, 2013, p. 4.

²⁶ *Ibidem*.

²⁷ Cfr. Ivi p. 5.

Come precedentemente affermato, quest'evoluzione avviene in America, in un ambiente che già vede un'ampia diffusione della televisione e del concetto di pubblicità; non è possibile infatti considerare questa periodizzazione per il territorio italiano, quando il marketing inizia ad affermarsi nel secondo dopoguerra, seguendo la diffusione della televisione. In Italia, un'interessante periodizzazione è stata fornita da Corigliano²⁸, che evidenzia tre macro-periodi, denominati "pionieristico", "classico" e "competitivo". Il primo, collocato nel Dopoguerra (1945-1960), è simile ai primi due periodi predetti, maggiormente concentrato sul collocamento della produzione, il secondo (1960-1975), vede un orientamento modificato, orientato al consumatore, l'ultimo, invece (dal 1975 ad oggi) è un marketing che punta alla massima personalizzazione, e che è definito anche come "relazionale", perché aspira a conquistare la fiducia del cliente prima della concorrenza.²⁹

Prendendo in considerazione questo ampio concetto è necessario evidenziare tre diverse tipologie di marketing che sono state individuate nel corso degli anni e considerate come vere e proprie tappe consecutive nella progettazione e applicazione dello stesso: il marketing analitico, quello strategico e quello operativo.

Per marketing analitico si intendono quei mezzi che permettono di prendere le migliori decisioni in ambito aziendale e viene spesso inteso come attività laterale di supporto. In questo rientrano per esempio gli studi del mercato (domanda e offerta), le valutazioni di fattibilità ecc.

Il marketing strategico è invece la traduzione a livello programmatico di tutta la fase analitica precedentemente svolta: in *Marketing in Italia* di Sergio Cherubini e Giorgio Eminente si legge, rispetto al marketing strategico, che è composto da «tutte quelle attività con le quali si decidono le linee di azione del mercato e le modalità distintive con le quali l'azienda ha deciso di caratterizzarsi per il conseguimento degli obiettivi di mercato di medio-lungo termine»³⁰. Ogni elemento di questa fase sarà quindi inevitabilmente estremamente influente sulla vita dell'azienda stessa, in quanto, in corso d'opera, sarebbe complesso modificare di frequente le strategie già adottate.

²⁸ Cfr. G. Corigliano, *Marketing: strategie e tecniche*, Etas, Milano, 1973.

²⁹ Cfr. A. Lepore, *op. cit.*, p. 243.

³⁰ S. Cherubini, G. Eminente, *Marketing in Italia. Per la competitività e la customer experience*, Franco Angeli, Milano, 2015, p.16.

Infine, si parla di marketing operativo quando si trattano tutte le applicazioni concrete delle scelte operate in precedenza nel breve termine, tra cui gli aggiustamenti su prezzo e prodotto, le iniziative di comunicazione, promozione e distribuzione.³¹

La disciplina del marketing fin qui presentata può essere applicata in diversi ambiti del commercio di prodotti e servizi, nonché in diversi luoghi e situazioni, si pensi per esempio ai tipi di marketing che si sentono nominare quotidianamente, come il marketing del turismo e non profit; nonostante, però, ciascuna di queste declinazioni possa parere una realtà a sé - con i propri principi - a un non addetto ai lavori, è necessario sottolineare che ciascuna di queste discipline è una realizzazione del marketing in un determinato contesto. Nello specifico, quindi, non esistono differenti varietà di marketing, ma l'adattamento dello stesso al prodotto su cui lavorare; prima di applicare gli strumenti del marketing, è necessario effettuare una preliminare analisi di scenario, che funge da necessaria base per una corretta applicazione delle leve: è oggetto di approfondimento il sistema di macro-ambiente del Paese, città o sito obiettivo, di cui vengono esaminati gli aspetti politico-istituzionali, economico-finanziari, socio-demografici e tecnologici; questo tipo di analisi prende il nome di analisi PEST (dall'acronimo dei fattori che la compongono)³².

Il marketing, nella sua complessità, nel momento in cui viene impiegato in ambito internazionale, prende il nome di *international marketing* o marketing internazionale. Lo scopo di ricercare nuovi mercati in cui espandere le proprie vendite è il centro di questa materia, che si applica in entrambi i casi di espansione aziendale: la commercializzazione sull'estero, «strategia che permette alle imprese di vendere all'estero mantenendo il

³¹ Cfr. Ivi, pp.16, 17.

³² L'analisi PEST si concentra in particolare su diversi aspetti che possano fornire un quadro completo dell'ambiente in cui si intende promuovere la vendita del proprio prodotto; è approfondito dunque l'aspetto politico, che comprende il quadro legislativo e normativo che può influenzare l'azienda, la regolazione della concorrenza, dei prezzi, le misure di tutela dell'ambiente e del mercato del lavoro, la stabilità di governo, l'*antitrust* e simili. La dimensione economica invece riguarda i principali indicatori economici del Paese, come il PIL, il tasso di disoccupazione, l'età di pensionamento, i redditi, il saldo import-export, l'inflazione, i tassi di cambio e di crescita del Paese. Nell'aspetto sociale si possono comprendere tutti quei fattori che descrivono la società in un determinato momento, tra cui la distribuzione per classe d'età e per genere, il sistema valoriale, la religione, la cultura in senso ampio, e tutti gli elementi che contribuiscono a formare il comportamento d'acquisto del potenziale cliente. Infine, l'aspetto tecnologico valuta il grado di investimento in ricerca e sviluppo delle istituzioni e delle imprese, ma anche la proprietà intellettuale e la presenza di *hub* incubatori di nuove tecnologie. Cfr. A. Ferrandina, F. Carriero, *Il piano marketing*, Ipsoa, Italia, 2005, pp. 85-86.

momento decisionale, organizzativo e produttivo esclusivamente nel paese di origine»³³, e l'internazionalizzazione delle vendite, «che impone alle aziende nazionali di analizzare le esigenze dei diversi mercati mondiali e di offrire a ciascuno di loro i prodotti che soddisfano i loro specifici bisogni»³⁴. Un'impresa può intraprendere la via dell'internazionalizzazione in diversi momenti della sua esistenza, e non può prescindere da uno strumento, il marketing appunto, che funga da guida e supporto a questo processo tanto naturale quanto complesso e insidioso.

1.2 Lo sviluppo internazionale dell'impresa

Sul tema dell'espansione del commercio oltre i confini nazionali è stata prodotta un'ampia letteratura teorica che ne analizza diversi aspetti. In questa sede ci si limiterà a delineare la nota e consolidata teoria comportamentistica dell'"internazionalizzazione per stadi" e a presentarne i maggiori punti di debolezza per poi accennare solamente alla "teoria degli investimenti esteri (IDE)" e alla scuola relazionale dei "Networks".

Il primo modello prevede un'internazionalizzazione cosiddetta *process based*³⁵, dinamica, che contempla tre caratteristiche: la sequenzialità degli stadi, la gradualità da un coinvolgimento minore a uno maggiore e l'unidirezionalità, con una funzione lineare di sviluppo.

L'impresa passerebbe [dunque] necessariamente da modalità di entrata nel mercato estero poco rischiose, le quali richiedono un limitato investimento e consentono uno scarso "grado di controllo" sulle attività estere (come l'esportazione indiretta) a modalità, che necessitano di un impegno di risorse via via maggiore (dall'esportazione diretta all'insediamento produttivo),³⁶

questo processo sarebbe consentito da un graduale approfondimento delle conoscenze sul campo, dall'aumento del *know how* per permettere all'azienda di adattarsi sempre meglio al mercato di arrivo. Secondo quanto riportato da Niron Hashai e Tamar Almor³⁷ il livello di *commitment* dell'azienda sarebbe subordinato a due fattori: l'entità delle risorse investite nel mercato estero e la quantità di mercati penetrati, sommata alla loro diversità

³³ S. Cavicchi, *Marketing internazionale: Commercio estero e internazionalizzazione*, Tiemme Edizioni Digitali, 2019, p. 10.

³⁴ Ivi, p. 11.

³⁵ Cfr. S. Silvestrelli, *Decisioni strategiche d'impresa*, Esculapio, Bologna, 2012, p. 153.

³⁶ S. Silvestrelli, *International marketing mix*, Esculapio, Bologna, 2010, p. 3.

³⁷ Cfr. N. Hashai, T. Almor, 'Gradually internationalizing „Born Global” firms: an oxymoron?' in *International Business Review*, 13 (4), agosto 2004, p. 467.

socio-economica. In base a questi elementi, sono ravvisabili quattro stadi principali di sviluppo all'estero:

1. L'impresa non ha interesse nel commercializzare al di fuori dei confini domestici e non vende i propri prodotti all'estero;
2. Alcuni ordini provenienti dall'estero ma non sollecitati spingono l'azienda a esportare sporadicamente i propri beni e servizi;
3. Inizia un'esportazione attiva, diretta, privilegiando i paesi più prossimi sia geograficamente sia culturalmente, linguisticamente, politicamente ecc.
4. L'azienda si estende a mercati più lontani e realizza insediamenti produttivi in loco.

Nonostante la sua logicità, il modello proposto negli anni è stato oggetto, in seguito a numerosi studi compiuti soprattutto a partire dagli anni '80, di sostanziali critiche. *In primis* è stata smentita la fondamentale sequenzialità degli stadi: alcune aziende, infatti, si trovano a saltare degli stadi, soprattutto nel momento in cui si inseriscono in ambiti geografici simili a quelli già affrontati; inoltre, non è sempre necessaria un'esperienza maturata *sul campo* per poter progredire, ma può essere acquisita attraverso l'ampliamento aziendale, inglobando una realtà estera già esistente, o raccolta tramite imitazione di aziende già ben avviate.

Un altro punto considerato critico nel modello per stadi è la negazione della possibilità di un qualsiasi ripensamento nel processo di internazionalizzazione; spesso, per esempio, la realtà empirica riporta casi di aziende che ritornano sui propri passi e preferiscono l'esportazione diretta alla produzione in loco³⁸, dimostrando la scarsa aderenza alla realtà della teoria proposta. Lo stesso accade riguardo all'impossibilità di seguire più linee di entrata differenziate, non contemplate ma in realtà molto comuni, oppure di cambiare modalità di entrata in corso d'opera a causa degli *switching costs*³⁹. Alcune imprese entrano poi nel mercato per questioni competitive, o attratte da clienti stabili che si trasferiscono e richiedono i beni/servizi anche all'estero. Non pare

³⁸ Cfr. l'esperienza riportata da Silvestrelli nel suo libro *International marketing mix*, cit.: Unilever, dopo essersi inserita con una produzione di saponi in Messico ha deciso di vendere gli stabilimenti e affidare la lavorazione a un'impresa locale per l'acuta concorrenza presente sul mercato messicano.

³⁹ Per *switching costs* si intendono quei costi che l'azienda deve affrontare per passare da una modalità d'entrata in un mercato a un'altra. Alcuni esempi possono essere la cessazione della precedente strategia (si tratta per esempio di passare dagli agenti alla propria forza vendita, costi contrattuali ecc.) o l'inizio di una nuova (ricerca e formazione dei dipendenti, acquisto di impianti o immobili ecc.).

necessaria, dunque, una conoscenza molto approfondita del mercato, perché esistono degli ingressi di successo in tempi rapidi, sfruttando semplicemente il vantaggio competitivo dell'azienda. Infine, molte imprese paiono nascere già internazionalizzate per propria natura: le cosiddette *born-global firms* o *international ventures* possiedono delle caratteristiche che le portano a ricevere una consistente quota di profitto dalle esportazioni fin dalla loro nascita come *start-up*.⁴⁰ Come riportato, dunque, il modello dell'internazionalizzazione per stadi non si presenta come infallibile e sempre applicabile, ma mostra diverse lacune da integrare, nonostante la sua validità sia ancora indiscussa in molti casi concreti.

Un'altra teoria proposta riguardo al tema dell'internazionalizzazione è la “teoria degli investimenti esteri (IDE)”. L'azienda, stando a questo approccio, cercherebbe di internazionalizzarsi in relazione ai costi transazionali più bassi, sia rispetto alla localizzazione, sia alla forma di internazionalizzazione. Sarebbero dunque fondamentali delle considerazioni preliminari per poter comprendere la fattibilità del progetto e in quale zona questo presenti i minori costi transazionali per l'azienda.⁴¹

Infine, l'ultimo grande ramo teorico che ha analizzato il fenomeno del commercio con l'estero è stata la scuola relazionale dei *Network*, ad oggi considerata una delle più affidabili e realistiche teorie di internazionalizzazione. Le ragioni di espansione del commercio risiederebbero nella preesistente struttura relazionale inter e intraorganizzativa dell'impresa, così che l'esportazione possa essere costruita intorno a una fitta rete di contatti con fornitori, clienti, concorrenti, enti pubblici ecc. Le imprese sviluppano quindi una profonda consapevolezza dell'importanza delle relazioni strette e scelgono di ampliarle e rafforzarle con soggetti esteri di paesi vicini. Non è più quindi la necessità di vendere a indurre a cercare contatti all'esterno, ma il riconoscimento di un vantaggio derivato dai contatti già presenti nella struttura madre.⁴²

1.3 La pianificazione nel marketing internazionale

Nel momento in cui un'azienda, per i motivi sopra elencati, decide di dedicarsi al commercio con l'estero si troverà di fronte a un bivio strategico di notevole importanza:

⁴⁰ Cfr. S. Silvestrelli, *International marketing mix*, cit. pp. 5-9.

⁴¹ Cfr. C. Corsi, S. Migliori, *Le pmi italiane: governance, internazionalizzazione e struttura finanziaria. Profili teorici ed evidenze empiriche*, FrancoAngeli, Milano, 2016, p. 101.

⁴² Cfr. Ivi. p. 104.

organizzare un piano di ingresso nel mercato con un'analisi approfondita sulle vie migliori da percorrere per ottenere il successo desiderato, o preferire un'entrata avventata nel mercato scelto, favorita dalle occasioni che man mano si presentano nel tempo. Come dimostra la prassi, pianificare sembra ad oggi la soluzione più adatta ed efficace per mantenere il successo nel tempo; «è tanto vera questa affermazione, che molte aziende, a cominciare dalle più grandi che hanno maggiori esigenze di pianificazione, sino alle più piccole, hanno provveduto da tempo a dotarsi di sistemi strategici di pianificazione»⁴³.

Silvestrelli⁴⁴ propone, questo proposito, dieci fasi di pianificazione tra loro collegate:

1. Analisi delle opportunità di mercato: la scelta del mercato geografico da penetrare dovrà essere ponderata attentamente sulla base del volume di vendita della categoria merceologica del bene o servizio offerto e delle possibilità di crescita del mercato stesso, nonché dall'accessibilità di questo (es. barriere all'entrata come distanza, scarsità di contatti, distanza culturale, alti costi iniziali ecc.).
2. Comprensione delle possibilità *firm-specific*⁴⁵ del prodotto: il bene offerto non potrà essere collocato sul mercato solo sulla base dell'attrattiva di quest'ultimo, ma l'azienda dovrà considerare di doversi ricavare una propria quota di clienti, il bene dovrà avere dunque un motivo, un vantaggio competitivo, per poter essere scelto rispetto ai concorrenti.
3. Valutazione della modalità di entrata nel mercato: è noto come ormai le modalità per accedere a un mercato siano molteplici. Le più comuni sono le esportazioni dirette, che consistono nella spedizione all'estero delle merci dal paese di produzione, la vendita di prodotti tramite accordi con altre aziende o agenti presenti nel paese target, l'acquisizione di imprese già esistenti e ben avviate o la costruzione di impianti propri partendo dalle basi (Investimenti Diretti Esteri – IDE)⁴⁶.
4. Definizione del grado di coinvolgimento dell'impresa in termini di risorse: il *management* dovrà cercare di intraprendere il progetto solo se questo risulta più o ugualmente profittevole rispetto a una differente allocazione delle risorse. Per rendere possibile ciò, gli esperti devono generalmente considerare l'esportazione

⁴³ A. Foglio, *Il marketing operativo. Conoscere e agire nel mercato*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 202.

⁴⁴ S. Silvestrelli, *International marketing mix*, cit., pp. 14-19.

⁴⁵ Ivi p. 15.

⁴⁶ Cfr. M. G. Caroli, *Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese: un'indagine empirica sulle aziende del Lazio*, Franco Angeli, Milano, 2007, p.22.

come un vero e proprio mercato e non solo una valvola di sfogo per l'invenduto domestico. L'organizzazione deve dunque chiedersi se l'idea di esportare sia basata su un'analisi logica o su considerazioni emozionali, se ci sono punti di forza dell'azienda rispetto al paese target, in quanto consisteranno i primi profitti, quale sarà l'importanza del nuovo mercato rispetto agli esistenti ecc.⁴⁷

5. Allocazione delle risorse: per un progetto di successo è necessario individuare le risorse necessarie da investire, *in primis* quelle iniziali, e comprendere in quanto tempo verranno recuperate. Quando saranno quantificate, va necessariamente pianificata anche la fonte da cui attingere; molto spesso, per fare queste considerazioni si possono sfruttare le risorse messe a disposizione da enti esterni all'azienda, come i servizi informativi proposti dalle banche domestiche presenti sullo scenario internazionale.⁴⁸
6. Identificazione e risoluzione delle questioni tecnico-giuridiche: rispetto alle problematiche nell'ingresso in un nuovo paese, dovranno essere esaminate le questioni inerenti alla «predisposizione della documentazione necessaria per l'esportazione (fattura, certificato di assicurazione, documenti per il trasporto, certificato di origine del prodotto, fattura consolare ecc.)»⁴⁹, la scelta delle modalità di pagamento e la realizzazione delle procedure legali per l'export (sdoganamento, permessi, pagamento dei dazi ecc.).
7. Sviluppo di un piano di marketing: tutte le considerazioni svolte fino a qui devono essere tradotte e riassunte nel piano di marketing, che deve contenere soprattutto gli obiettivi da raggiungere e le procedure di valutazione e controllo.⁵⁰
8. Organizzazione del *team* operativo: questo *step* dell'internazionalizzazione sembra non nascondere insidie, quando invece «the organizational teamwork needed by the exporting firm tends to be much more complex in the foreign market arena than in the domestic marketplace, simply because there are typically more individuals, both inside and outside the firm, involved in placing the firm's

⁴⁷ Cfr. J. R. Darling, H. T. Seristö, 'Key steps for success in export markets: A new paradigm for strategic decision making' in *European Business Review*, 16 (1), 2004, pp. 35-36.

⁴⁸ Cfr. Ivi p. 37.

⁴⁹ S. Silvestrelli, *International marketing mix*, cit., p. 17.

⁵⁰ *Ibidem*.

products in the hands of customers»⁵¹, sarà quindi necessario pianificare nel dettaglio ogni ruolo e mansione dei diversi componenti del gruppo.

9. Applicazione delle strategie previste: la concretizzazione del piano astratto appena delineato presenta due principali punti a cui prestare attenzione, la «struttura organizzativa coerente con la strategia definita»⁵² e l'adattamento della strategia alla struttura aziendale. I principi a cui aderiscono i dipendenti, la cultura dell'azienda non possono essere stravolti con tattiche poco coerenti, o il piano rischierebbe di crollare sotto il peso della scassa convinzione del personale. La cultura deve essere quindi forte e solida, ma d'altra parte anche capace di adattamento, in quanto «in una cultura flessibile, la maggior parte dei dirigenti pone forte attenzione e dà valore ai clienti, agli azionisti e ai dipendenti. Essi, inoltre, assegnano un elevato valore alle persone e ai processi che creano utili cambiamenti in un'impresa.»⁵³ Ancora di più va considerato il tutto sul piano internazionale, dove il rischio di imporre la propria cultura all'estero è concreto.⁵⁴
10. Valutazione e controllo dell'operato: il processo di valutazione è composto da quattro stadi successivi e deve essere presente necessariamente, che l'azienda abbia avuto successo o meno. Non si può infatti prescindere da un controllo obiettivo e ciclico, che potrebbe apportare modifiche consistenti (o anche minime) che siano però sempre migliorative.⁵⁵ Il primo passo consiste nel definire gli obiettivi da raggiungere, successivamente devono essere misurati i risultati con metodi quanto più obiettivi possibile; a questo seguirà un'attenta analisi e valutazione per poi proseguire con delle scelte correttive delle azioni ritenute poco efficaci. La ciclicità del processo è fondamentale per avere una rettificazione tempestiva degli errori in tempi rapidi e in modo continuativo.⁵⁶

⁵¹ J. L. Johnson, T. Sakano, J.A. Cote, N. Onzo, 'The exercise of inter-firm power and its repercussions in US-Japanese channel relationships', *Journal of Marketing*, 57, aprile 1993, p. 4.

⁵² Concetto citato direttamente da S. Silvestrelli, *International marketing mix*, cit., p. 18, ma ripreso dall'autore da C. Pepe, 'Connotati organizzativi dell'impresa per il mercato globale' in *Sinergie*, 21(60), 2003 p. 120.

⁵³ S. Aprile, *Strategie d'internazionalizzazione: competenze e organizzazione per nuovi vantaggi competitivi*, Franco Angeli, Milano, 2015, p. 96.

⁵⁴ *Ibidem*.

⁵⁵ Cfr. J. R. Darling, H. T. Seristö, 'Key steps for success in export markets: A new paradigm for strategic decision making' in *European Business Review*, 16(1), 2004, p. 42.

⁵⁶ Cfr. S. Silvestrelli, *International marketing mix*, cit., p. 19.

1.4 La scelta del mercato target

Effettuare la scelta del mercato in cui inserirsi è uno dei primi passi da compiere nel processo di internazionalizzazione; ricerche e studi evidenziano, però, come il risultato finale non sia frutto di un percorso decisionale simile per tutte le aziende e che molto dipenda dal metodo di internazionalizzazione scelto. Alvaro Cuervo-Cazurra⁵⁷ propone tre diversi modelli, cui seguono le relative decisioni sul paese target: l'*incremental internationalization model*, il *born-global firms model* e il *non-sequential internationalization model*.

Secondo il primo modello proposto, come si intuisce dal nome, il manager teme il rischio e preferisce un ingresso incrementale nei paesi che si collocano ad una distanza fisica minima dal paese madre. La distanza può essere definita come «the sum of factors preventing the flow of information from and to the market. Examples are differences in language, education, business practices, culture, and industrial development»⁵⁸ e viene affiancata, come criterio di scelta, alla similitudine del Paese (o dei Paesi) a livello istituzionale. L'impresa mantiene le conoscenze già acquisite nell'attività domestica e le sfrutta per approcciarsi ai paesi simili e prossimi con un metodo sicuro e scarsamente fallibile.

Nel caso delle *born-global firms*, invece, molte aziende cominciano dall'internazionalizzazione in paesi vicini a quello d'origine, ma sono più portate a espandersi anche in quelli più lontani o differenti perché spesso i manager hanno esteso le proprie conoscenze grazie a esperienze precedenti, in altre realtà. Un'altra possibilità delineata è che invece sia la forte vocazione alla tecnologia e all'innovazione di queste start-up a portare a un'esportazione agevolata: grazie al naturale interesse dei paesi limitrofi, la richiesta di contatti da diverse parti del mondo che presentano livelli tecnologici minori sarà elevata. Questa differenza di avanzamento in ambito tecnologico farebbe cadere ogni barriera in nome del bisogno manifesto di progredire; la scelta del Paese quindi è totalmente subordinata all'interesse dimostrato e non presenta particolari

⁵⁷ Cfr. A. Cuervo-Cazurra, 'Selecting the country in which to start internationalization: The non-sequential internationalization model' in *Journal of World Business*, 46(4), ottobre 2011, pp. 3-5.

⁵⁸ J. Johanson, J. Vahlne, 'The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment' in *Journal of International Business Studies*, 8, marzo 1977, p. 24.

ostacoli. Infine, si può ipotizzare, come avanzano Knight e Cavusgil⁵⁹, che l'attuale comunicazione, l'ICT e i collegamenti abbiano totalmente azzerato le barriere interstatali, così che le conoscenze e le competenze possano essere trasferite senza alcuno sforzo o esperienza; proprio per i motivi sopracitati, le aziende *born-global* non avrebbero alcuna difficoltà nello scegliere il Paese in cui inserirsi e avrebbero un discreto successo senza un'esperienza estera diretta preliminare.

Il modello di internazionalizzazione non sequenziale prevede, invece, che le necessarie conoscenze per espandersi siano sviluppate direttamente nella casa madre, in modo da poterle utilizzare anche in Paesi molto diversi o culturalmente lontani dal proprio. Tra le conoscenze da ottenere si evidenzerebbe l'*internationalization knowledge*, che nel proprio Paese potrebbe essere acquisita attraverso la costituzione di diversi affari con più clienti per avvicinarsi a questi, ampliare il proprio business ecc. L'azienda di conseguenza deve aprirsi, gestire più linee, modificare le proprie *routines* e imparare dunque a controllare anche elementi più lontani ed elaborati, che saranno necessari in un ambiente estero. La *business knowledge*, invece, è spiccatamente più sviluppata in quelle aziende che operano in un ambiente *BusinessToBusiness* (d'ora in poi B2B) rispetto a quelle che si applicano solo nella vendita diretta al cliente: nel trasferimento in un altro Paese, saranno inevitabili scontri con realtà anche molto differenti in quanto a cultura, religione, preferenze, abitudini. Chi si occupa di avere un contatto diretto con il cliente avrà un bisogno di adattamento a quest'ultimo molto maggiore rispetto alle imprese che vendono (generalmente macchinari, componenti, semilavorati ecc.) ad altre aziende, che li utilizzeranno o trasformeranno prima di arrivare al consumatore finale.⁶⁰

In tutti i casi sopraelencati sarà più facile scegliere una rosa di Paesi in cui commercializzare i propri prodotti, che siano anche collocati in luoghi geograficamente distanti o culturalmente molto diversi.

Si nota dunque che la scelta del luogo è estremamente dipendente dalla realtà e dalla tipologia di impresa che ci si trova di fronte, non tutte le aziende saranno pronte a un'espansione che comporti contatti con ambienti molto lontani dalle proprie origini, né

⁵⁹ Cfr. G. A. Knight, S. T. Cavusgil, 'The Born Global Firm: A Challenge to Traditional internationalization theory' in S. T. Cavusgil, *Advances in international marketing*, JAI Press, Greenwich, 1996, pp. 11-26.

⁶⁰ Cfr. A. Cuervo-Cazurra, 'Selecting the country in which to start internationalization: The non-sequential internationalization model' in *Journal of World Business*, 46(4), ottobre 2011, pp. 5-6.

tantomeno saranno tutte propense a un avvicinamento esclusivamente a basso rischio a Stati vicini e simili al proprio.

Per trarre però delle linee guida generali, si può analizzare la ricerca effettuata nel 2000 da Wood e Robertson su un campione di 275 imprese statunitensi di svariati settori: tra queste si evidenzia che tra le ragioni inerenti alla scelta del paese target non c'è un'equivalenza netta. Le varie aziende hanno infatti giudicato, come primi punti di analisi per scremare il paniere di paesi disponibili, il potenziale di mercato della classe del prodotto venduto, le informazioni sugli aspetti legali legati alla commercializzazione e quelle rispetto alla situazione politica del mercato di arrivo (stabilità, politiche industriali ecc.). Per ultime sono invece state lasciate le informazioni sulla situazione economica e quelle sulle specificità culturali, religiose ecc. del Paese.⁶¹ Questi elementi possono essere visti anche come delle vere e proprie tappe di scrematura, che portano, alla fine, ad una scelta razionale e ragionata; gli ultimi luoghi considerati appetibili rispetto ai criteri precedenti saranno gli obiettivi da raggiungere con il commercio aziendale. Non bisogna poi dimenticare che nello stesso Paese non tutte le regioni sono uguali: bisognerà sicuramente considerare di concentrare l'analisi all'interno dello Stato scelto, onde individuare le zone di maggior interesse o confermare di poterlo trattare omogeneamente.⁶²

Scegliere il paese target non è l'unico passo necessario in una strategia di marketing orientata all'espansione internazionale: la segmentazione è una tappa imprescindibile per individuare un insieme di clienti, un *cluster*, che possa avere modelli di comportamento d'acquisto simili e simili bisogni, così che la strategia applicata possa essere la medesima; affinché ciò sia possibile, i segmenti devono avere delle caratteristiche specifiche: devono essere chiaramente identificabili e misurabili, accessibili (ossia raggiungibili attraverso costi ragionevoli), sfruttabili per un determinato periodo di tempo e omogenei⁶³.

Nel caso del marketing internazionale, gli approcci alla segmentazione saranno più complessi, perché si parla di più Paesi e culture differenti da analizzare contemporaneamente. Silvestrelli propone due strategie di segmentazione parimenti

⁶¹ Cfr. R. Wood, K. R. Robertson, 'Evaluating International Markets: The Importance of Information by Industry, by Country of Destination, and by Type of Export Transaction' in *International marketing review*, 17(1), febbraio 2000, pp. 34-55.

⁶² Cfr. S. Silvestrelli, *International marketing mix*, cit., pp. 20-21.

⁶³ Cfr. Ivi p. 21.

valide e utilizzate. La prima tattica prende il nome di “macrosegmentazione” e consiste nel raggruppare e, dunque, segmentare i Paesi secondo le loro somiglianze per condizioni climatiche, economiche, culturali, legislative ecc., in questo modo i Paesi sono considerati omogenei al loro interno, così da comporre delle zone che si comportano in modo sostanzialmente simile. Le variabili scelte per la segmentazione possono essere di vario tipo, ma le più utilizzate sono quella culturale (si ravvisa un’omogeneità soprattutto nell’ambito linguistico, religioso, nei valori etici e nelle credenze, nel gusto artistico e nelle abitudini), di cui si riporta un esempio nella *Figura 1*, quella geografica, condotta meramente su prossimità geografica, sottintendendo una necessaria somiglianza tra paesi prossimi, e quella per qualità o tenore di vita.⁶⁴

La necessaria semplificazione promossa da questo metodo porta a vedere il mercato sotto la luce di poche variabili non legate al prodotto venduto dall’azienda, ma molto generali; per questo i beni industriali, poco adattabili, sembrano beneficiarne maggiormente rispetto ai beni di consumo.

Per questi ultimi è stata elaborata la “microsegmentazione”, che si concentra soprattutto sugli stili di vita e gli atteggiamenti del cliente. In questo caso, la



Fonte: Merlinovà (1997, p. 391)

Figura 1. La segmentazione dei paesi dell'Europa Orientale secondo il criterio culturale

⁶⁴ Cfr. G. Bertoli, E. Valdani, *Marketing internazionale*, cit., pp. 307-310.

segmentazione può essere eseguita tramite una differenziazione tra tutti Paesi, considerati realtà a sé stanti (si parla in questo caso di segmentazione multinazionale o multidomestica), o ignorando i confini dei Paesi e trattando la popolazione tramite gli stessi criteri (segmentazione trans-nazionale o globale). Per ciascuno dei due metodi, la strategia di marketing dovrà essere differente: nel primo caso si otterrà un programma per ogni Stato considerato, nel secondo, invece, ogni segmento trans-nazionale dovrà essere trattato secondo le proprie caratteristiche, trascurando i confini nazionali.⁶⁵

Dalle ricerche empiriche emergono, però, sempre più casi di strategie di segmentazione miste, che si adattano a diverse situazioni e forniscono informazioni dettagliate e complete⁶⁶; per questo i processi di segmentazione si possono vedere come suddivisi in due fasi, un preliminare raggruppamento di Paesi con caratteristiche socio-economiche e culturali simili, e una successiva segmentazione per criteri più puntuali sul gruppo di paesi precedentemente individuati. Questi passaggi permetterebbero di ottenere un restringimento a imbuto su un *cluster* finale sempre più preciso e specifico, per poter indirizzare al meglio le proprie azioni di marketing.

1.5 Il posizionamento nei mercati esteri

«Il posizionamento è un'operazione compiuta prima di tutto sulla mente del cliente attraverso una serie di azioni che consentano ai prodotti-servizi di un'azienda di occuparvi una certa posizione rispetto ai concorrenti e di distinguersene»⁶⁷; questa definizione, fornita da Reis e Trout nel 1986, per quanto sia datata, è ancora pienamente valida e rappresenta in modo chiaro l'essenza del concetto. “Posizionare” dunque, significa trovare un luogo nell'immaginario dei consumatori in un panorama di prodotti della stessa classe.

Riuscire a individuare il corretto posizionamento del prodotto offerto nei mercati di arrivo è una sfida complessa, che può essere affrontata in due passaggi:

1. Fase analitica: sono studiate in questa tappa le diverse percezioni dei clienti-consumatori rispetto ai prodotti che costituiscono una specifica offerta. Per fare questo quindi bisogna conoscere il cliente e, nello specifico cosa e come pensa, e,

⁶⁵ Cfr. S. Silvestrelli, *International marketing mix*, cit., pp. 23-24.

⁶⁶ Cfr. M. R. Marcone, *Le strategie delle imprese italiane di media dimensione*, Giappichelli, Torino, 2017, p. 63.

⁶⁷ A. Reis, J. Trout, *Positioning: the battle for your mind*, Warner Books, New York, 1986 p. 19.

per farlo, ci si serve di mappe di percezione e mappe di preferenza. Con le prime, il consumatore valuterà le somiglianze/differenze tra i prodotti, mentre con le seconde il grado di preferenza rispetto alla combinazione delle loro qualità.

Dalla sovrapposizione dei risultati di queste due mappe si potrà ottenere una rappresentazione grafica degli spazi “pieni” e “vuoti” del mercato, dunque dove ci sono opportunità di mercato allettanti e dove invece il mercato è saturo.

2. Fase strategico-decisionale: il management sceglie quale posizionamento dare al proprio *brand* o prodotto e seleziona i mezzi più adatti per raggiungere l’obiettivo prefissato.⁶⁸

Trattandosi di un posizionamento in un contesto internazionale sarà infine possibile che, per ogni paese, venga individuato un posizionamento differente;⁶⁹ la concorrenza non è sempre la stessa, i gusti dei clienti possono essere variabili, la percezione stessa può cambiare da Paese a Paese, e per questo richiedere delle modifiche del luogo “mentale” da ricoprire. Il posizionamento potrà quindi essere Paese-specifico o standardizzato secondo le necessità.

⁶⁸ Cfr. S. Silvestrelli, *International marketing mix*, cit., pp. 27-28.

⁶⁹ Si pensi al caso Nike: il noto *brand* ha sempre fondato la propria strategia sull’associazione con note personalità sportive, in Thailandia, però, il successo nello sport non viene considerato un merito particolare, quanto invece quello nello studio, nella musica ecc. Per questo motivo Nike ha dovuto cambiare il proprio posizionamento e slogan, scegliendo «la voglia di raggiungere il massimo in ogni campo», frase che si poteva adattare alle convinzioni e ai valori thailandesi e fare più presa sui clienti. Per ulteriori approfondimenti D. H. Silvera, B. Austand, ‘Factors predicting the effectiveness of celebrity endorsement advertisements’ in *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 2004, p. 1523.

2. IL MARKETING MIX INTERNAZIONALE

2.1 Introduzione al *marketing mix*

Il *marketing mix* è un insieme di strumenti e una combinazione di fasi necessarie per la pianificazione e l'esecuzione della completa attività di marketing⁷⁰ ed è uno dei fondamenti da cui originano le scelte chiave per effettuare le vendite. Nail H. Borden, nel 1965, è considerato il primo esperto a utilizzare questo termine, suggeritogli dalla lettura di una ricerca del prof. James Culliton sullo studio dei costi del marketing per i produttori⁷¹; quest'ultimo descriveva il dirigente aziendale come

"decider," an "artist"—a "mixer of ingredients," who sometimes follows a recipe prepared by others, sometimes prepares his own recipe as he goes along, sometimes adapts a recipe to the ingredients immediately available, and sometimes experiments with or invents ingredients no one else has tried.⁷²

Da qui, Borden, affascinato dall'idea di un *businessman* artista, miscelatore di ingredienti, conio il termine *marketing mix*, che all'epoca si componeva di dodici elementi: la pianificazione del prodotto, la politica di prezzo, il *branding*, i canali di distribuzione, le vendite dirette, la pubblicità, la promozione, il packaging, l'esposizione (*display*), il servizio, la movimentazione fisica delle merci e l'individuazione di dati e l'analisi di questi.⁷³ Dati elementi, secondo Borden, erano governati da quattro forze, che, in quanto in grado di modificarli sensibilmente, dovevano essere monitorate nel momento in cui si intendesse pianificare una strategia; si parla dunque del comportamento del consumatore (in cui si ravvisano gli stili di vita, di consumo, l'ambiente presente e futuro in cui si colloca, le motivazioni che spingono all'acquisto, il numero, il potere d'acquisto), del comportamento di chi commercia (i motivi, le strutture, le pratiche, le abitudini, le tendenze nei cambiamenti di queste), del comportamento della concorrenza (la struttura dell'industria, la relazione tra domanda e offerta, le opzioni di prodotti offerti, le abitudini e le tendenze tecnologiche e sociali) e infine del comportamento del governo

⁷⁰ Cfr. F. W. Jenkins, *Advertising*, Prentice Hall, Harlow, 2000, p. 7.

⁷¹ Cfr. J. W. Culliton, *The Management of Marketing Costs*, Harvard University, Boston, 1948.

⁷² *Ibidem*.

⁷³ Cfr. N. H. Borden, 'The concept of the Marketing Mix' in *Journal of Advertising Research*, 2, 1964, p. 7.

(leggi e regolamenti sulla competizione, sulla fissazione del prezzo, sui prodotti, sulla promozione e pubblicità).⁷⁴

Il modello proposto costituì il fondamento per una serie di ulteriori valutazioni teoriche, che, nel tempo, hanno suggerito modifiche soprattutto rispetto al numero degli strumenti a disposizione dell'esperto di marketing. Tra questi si segnala nel 1973 la teoria avanzata da Lazer, Culley e Staudt⁷⁵ che identifica non più un singolo complesso di elementi, ma tre *mix* dedicati rispettivamente a beni e servizi, distribuzione e comunicazione. La teoria ad oggi più accreditata è però quella di McCarthy, elaborata nel 1965, che riprende e riformula i contenuti di Borden, arrivando a raggruppare i precedenti dodici elementi in quattro macrocategorie (anche chiamate 4P), che consistono in prezzo, prodotto, promozione e distribuzione, in inglese *price, product, promotion e place*⁷⁶. Come evidenzia Choi, però, dagli anni '80 si moltiplicarono le modifiche alle 4P, diventate cinque grazie agli studi di Judd⁷⁷ (1987) - con l'aggiunta di *people* -, e successivamente sette con Booms e Bittner⁷⁸ (alle precedenti quattro si affiancano *participants, physical evidence e process*). Simile alla proposta di Booms e Bittner, McGrath⁷⁹ nel 1986 aggiunse le proprie tre P, *personnel, physical facilities e process management*. Infine, Vignali e Davis⁸⁰ non si limitarono alle P, ma aggiunsero la S di *service* all'elenco di McCarthy.

Si potrebbero citare svariati esempi di ripensamenti delle teorie fin qui proposte, ma non è possibile ignorare che quella ormai consolidata, nonché insegnata come principio base del marketing, sia la teoria avanzata originariamente da McCarthy. Le quattro leve che la compongono risultano infatti essere lo strumento che l'azienda deve utilizzare per raggiungere risultati stabili e duraturi nel tempo.

⁷⁴ Cfr. Ivi pp. 7-24.

⁷⁵ Cfr. W. Lazer, J. D. Culley, T. Staudt, 'The Concept of the Marketing Mix' in S. H. Britt, *Marketing Manager's Handbook*. The Dartnell Corporation, Chicago, 1973, pp. 39-43.

⁷⁶ Cfr. C. L. Goi, 'A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?' in *International Journal of marketing studies*, 1(1), maggio 2009, p. 2.

⁷⁷ Cfr. V. C. Judd, 'Differentiate With the 5th P: People.' In *Industrial Marketing Management*, 16(4), 1987, pp. 1-247.

⁷⁸ B. H. Booms, B. J. Bitner, 'Marketing strategies and organisation structures for service firms' in J. Donnelly, W. R. George, *Marketing of services*. American Marketing Association, 1980, pp. 47-51.

⁷⁹ Cfr. A. J. MaGrath, 'When Marketing Services, 4Ps Are Not Enough' in *Business Horizons*, 29(3), 1986, pp. 45-50.

⁸⁰ Cfr. C. Vignali, B. J. Davies, 'The Marketing Mix Redefined and Mapped - Introducing the MIXMAP Model' in *Management Decision*, 32(8), 1994, pp. 11-16.

Nonostante queste premesse, e l'analisi separata nei seguenti paragrafi di ciascuna leva, è buona norma considerare le parti come interdipendenti e strettamente collegate tra loro, in quanto compenstrate nell'applicazione per la buona riuscita della strategia. Il prezzo quindi non può essere trattato come mera forma di profitto per l'azienda, ma porta con sé anche l'espressione della qualità percepita dal cliente, che le politiche di promozione possono modificare; lo stesso per esempio accade per quanto concerne il prodotto, che a sua volta, in base alle caratteristiche, potrà influire su prezzo e distribuzione. Considerare la strategia di marketing come un vero e proprio *sistema* porta dunque a doverne curare ogni elemento con la medesima attenzione, in quanto la sottovalutazione di anche solo uno di questi potrebbe compromettere la corretta riuscita del progetto aziendale.

Di seguito, come già accennato, verranno trattate le leve fondamentali, in un'ottica di applicazione internazionale, non quindi domestica, cercando di leggerne i diversi costituenti in chiave problematica rispetto all'approccio con uno o più Paesi-obiettivo di cultura differente.

2.2 Il prodotto

Il prodotto è spesso considerato, in senso stretto, un elemento tangibile, un oggetto con le relative dimensioni, forma, colore e altre caratteristiche legate alla realtà concreta. Nel marketing non bisogna però incorrere in questo errore, eliminando dunque, dal macroinsieme dei prodotti, tutti quei beni e servizi intangibili e non identificabili tramite tratti "misurabili", dal momento che oggetto di scambio possono essere anche idee, servizi, immagini. Non solo: quando si parla di prodotto, lo si dovrebbe intendere come un insieme di aspetti differenti, tra cui si ravvisa la soddisfazione che un consumatore ne deriva, lo status che trasmette o i valori che fa trasparire.⁸¹

Ogni prodotto è dunque caratterizzato da un cosiddetto ciclo di vita, che lo porta a nascere, maturare e poi entrare in declino in un determinato lasso di tempo, che varia da bene a bene e da mercato a mercato. Da quest'idea prende le mosse la "Teoria del ciclo di vita del prodotto", descritta inizialmente da un dipendente di Booz, Allen and Hamilton nel 1957 e applicata per la prima volta da AMC (*American Motors Corporation*)⁸². Il

⁸¹ Cfr. S. Onkvisit, J. J. Shaw, *International Marketing: Analysis and Strategy*, Routledge, New York, 2004, p. 275.

⁸² Cfr. N. Booz, J. Allen, C. Hamilton, *New Products Management for the 1980s*, New York, 1982.

prodotto, secondo questa rappresentazione, attraversa quattro fasi fondamentali, caratterizzate da un diverso tasso di vendita e, conseguentemente, da una diversa strategia di marketing. L'introduzione è la prima di queste fasi ed è costituita dall'immissione del prodotto nel mercato; l'impresa è dunque innovatrice e propone un bene o servizio ancora non presente o migliorato. In questo momento le vendite sono poche e i costi elevati, il consumatore è generalmente attratto dalle novità e non teme il rischio. All'introduzione segue la fase della crescita, in cui aumentano i consumatori interessati al prodotto, il profitto dunque sale e la tecnologia è migliorata per adattarsi alle esigenze dei clienti. Successivamente si passa alla fase della maturità, dove il prodotto ha ormai preso piede nel mercato, si è diffuso e le vendite rallentano (ma non diminuiscono). La concorrenza è ora sviluppata e l'azienda è costretta a fronteggiarla tramite strategie di marketing, come l'abbassamento del prezzo, o l'aumento delle attività promozionali. Infine, il quarto stadio è costituito dal declino, in cui il prodotto risulta nel tempo obsoleto per la scoperta di nuove tecnologie o miglioramenti, e le vendite diminuiscono drasticamente. Il prodotto dovrà quindi essere abbandonato oppure rivitalizzato attraverso modifiche migliorative che possano far crescere nuovamente l'interesse nel consumatore.⁸³

Il processo sopra descritto subisce leggere variazioni quando applicato all'ambito internazionale; Vernon ha teorizzato il "Ciclo di vita internazionale del prodotto"⁸⁴, composto questa volta da tre fasi: la ricerca e l'introduzione dell'innovazione, lo sviluppo e la maturità, la standardizzazione e il declino. Partendo dalla prima fase, Vernon assume che il *manager* parta con l'idea di innovazione quando sottoposto a uno stimolo dal mercato, ma che al tempo stesso egli sia miope di fronte alla domanda proveniente da paesi esteri. La produzione inizia dunque per il consumo domestico sia per soddisfare i bisogni di quel mercato, sia perché le attività di produzione collocate nello stesso Paese permettono un maggiore controllo e costi più contenuti.⁸⁵ Con l'aumento della produzione di beni, quando giungono ordini dall'estero, questi sono inizialmente soddisfatti attraverso l'eccedenza del prodotto domestico; quando si perviene, però, a un cosiddetto *punto critico* (sia esso il riconoscimento di costi troppo elevati per l'esportazione, l'inefficienza del sistema o simili), l'impresa identifica l'opportunità di esportare

⁸³ Cfr. G. Cozzi, G. Ferrero, *Le frontiere del marketing*, Giappichelli, Torino, 1996, p. 339.

⁸⁴ Cfr. R. Vernon, 'International investment and international trade in the product cycle' in *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 1966, pp. 190–207.

⁸⁵ Cfr. S. Silvestrelli, *International Marketing Mix*, Esculapio Editore, Bologna, 2008, p. 97.

pianificando e inizia a considerare il nuovo Paese una vera fonte di opportunità. D'altra parte, l'ingresso dell'azienda in nuovi mercati funge da stimolo per la concorrenza, che possiede però ampi vantaggi (produzione in loco e distribuzione agevolata, conoscenza del mercato e del cliente ecc.). Al fine di rimanere competitiva, l'azienda di partenza considera dunque di iniziare una produzione direttamente all'estero. Con il raggiungimento della maturità del prodotto l'impresa comincia a contemplare i paesi in via di sviluppo come potenziali clienti, dove la manodopera ha un costo sensibilmente minore e dove il prodotto non è ancora presente. Inizia qui il processo di inversione, caratterizzato questa volta da un'importazione da Paesi in via di sviluppo a Paesi sviluppati.⁸⁶

2.2.1 La questione dell'adattamento o standardizzazione del prodotto nel mercato internazionale

Quando un'impresa si avvicina a un mercato-Paese per la prima volta deve necessariamente riflettere sulla dimensione del prodotto da proporre ai possibili consumatori. Il fattore di adattamento a questi ultimi deve infatti essere ben ponderato rispetto a numerose variabili che possono influenzare una strategia di successo. In questo paragrafo saranno elencati i numerosi fattori determinanti la scelta di adattare o meno un prodotto al mercato di arrivo, così come proposti da Silvestrelli⁸⁷.

Una prima distinzione deve essere effettuata tra i fattori interni all'impresa e quelli esterni, che portano a un diverso grado di adattamento del prodotto commercializzato: alcuni elementi sono infatti *firm-specific*, dunque propri dell'azienda e variabili rispetto a ogni realtà esaminata, altri sono invece indipendenti da questa e connessi solamente alla struttura del mercato di arrivo.

Cominciando dai fattori esterni all'azienda, si possono citare le normative vigenti in ciascun Paese: qualsiasi tipo di legge o imposizione regolatoria, provenga essa dalle leggi nazionali o europee, costringe l'impresa a modificare il prodotto. Questo tipo di modifica è obbligatorio, ed è considerato un prerequisito per entrare nel Paese scelto; dato questo carattere di necessità, in molti mercati questo strumento è utilizzato come "barriera non tariffaria", ossia, come definita da Hillman, «any governmental device or

⁸⁶ Cfr. R. Vernon, 'The product cycle hypothesis in a new international environment', in *Oxford Bulletin in Economics and Statistics*, 41(4), novembre 1979, pp. 255-267.

⁸⁷ Cfr. S. Silvestrelli, *International Marketing Mix*, cit., p. 99.

practice other than a tariff, which directly impedes the entry of imports into a country and which discriminates against imports – that is, does not apply with equal force on domestic production or distribution»⁸⁸. Se dunque un Paese ritiene necessario proteggere le proprie merci dalla concorrenza estera potrà imporre delle restrizioni richiedendo particolari caratteristiche in un determinato prodotto, rendendo quindi obbligatorie modifiche su prodotti esistenti, che, generalmente, comportano costi non indifferenti per le aziende.

Un altro fattore esterno è il livello di sviluppo economico della zona scelta: se infatti si tratta di un mercato in cui i consumatori possiedono un'alta disponibilità di reddito, sarà possibile offrire il bene/servizio di fascia medio-alta (politica di *trading-up*), se invece il reddito percepito è di fascia bassa, la scelta del *management* sarà di proporre un prodotto di prezzo inferiore e più accessibile, ma con tutta probabilità in una versione basilare, più semplice o di minor qualità (politica di *trading-down*).

Un ragionamento simile può essere condotto rispetto al livello di preparazione del personale: soprattutto in ambito B2B: quando il prodotto venduto è un macchinario, un componente, un software e simili, il produttore deve tenere in considerazione le abilità di chi si troverà di fronte. A un utilizzatore preparato, competente, potrà essere proposta una versione tecnologicamente avanzata e complessa dell'oggetto di vendita, mentre un lavoratore con scarsa formazione e tecnologia a disposizione non potrà accedervi, se non tramite una vendita abbinata di corsi di formazione o aggiornamento specializzanti.

Le condizioni climatiche, invece, sono una delle componenti che spesso viene dimenticata nella fase di progettazione o vendita di un prodotto, e che ne determinano in modo consistente il grado di adattamento alla nuova realtà di vendita. Si pensi semplicemente alla minor potenza raffreddante di cui necessita un frigorifero in luoghi già molto freddi, o alla resistenza di determinati materiali in condizioni climatiche di forte umidità⁸⁹; l'ambiente dunque influenza profondamente l'adattamento di un prodotto, e non deve essere sottovalutato in alcuna fase di ideazione e commercializzazione. Al giorno d'oggi, perfino la cura per l'ambiente è diventato un fattore chiave per il successo di un prodotto o di un'azienda, l'ambientalismo infatti non si esprime solamente nelle pratiche di produzione e scelta dei materiali, ma anche nelle pratiche aziendali, nel

⁸⁸ J. S. Hillman, 'Nontariff Barriers: Major Problem in Agricultural Trade' in *American Journal of Agricultural Economics*, 60(3), agosto 1978, pp. 491-492.

⁸⁹ Cfr. S. Silvestrelli, *International marketing mix*, cit., p. 102.

packaging, nella possibilità di riciclare i componenti o di sensibilizzare al rispetto tramite l'uso di beni riutilizzabili e molto durevoli. Si parla dunque di *green marketing*⁹⁰, che fa del consumo critico un vantaggio competitivo.

Il prodotto deve tenere conto anche del sistema culturale, di tradizioni e stili di vita dei potenziali consumatori. Silvestrelli⁹¹ individua tre fattori che concorrono all'acquisto (o alla predisposizione verso questo) del cliente: gli *stimoli*, costituiti principalmente dalle informazioni ottenute sul prodotto, mediati da *variabili personali* (come valori, abitudini e simili) e *sociali* (il gruppo di appartenenza, lo status, la religione ecc.). Nel processo di acquisto di un prodotto, frutto di scambio internazionale, tutti questi elementi possono variare, declinandosi a favore o contro l'acquisto del bene/servizio. Maggiore quindi sarà la differenza della cultura da quella di partenza, più attentamente dovrà essere considerata la possibilità di adattare il prodotto a questa, così da favorirne il riconoscimento come compatibile con la propria dimensione culturale.

La familiarità con il *brand*, invece, influenza il prodotto attraverso la possibilità di standardizzazione in tutti, o quantomeno molti, i mercati affrontati. Se un marchio è ben noto e riconoscibile, è più alta la probabilità che questo venga accolto senza difficoltà e senza necessità di cambiamenti da parte dell'azienda.

Infine, se la concorrenza locale è molto intensa, l'impresa dovrà affrontare il fenomeno dell'etnocentrismo dei clienti, spesso portati ad acquistare prodotti lavorati nei confini nazionali per una sorta di «“dovere morale” nei confronti della nazione di appartenenza»⁹², ritenendo di contribuire al benessere del Paese e dei lavoratori che vi operano.

Se fino a questo punto sono stati presentati e descritti i fattori *esterni* all'impresa, che possono influire sulla decisione di adattamento o standardizzazione del prodotto al mercato di arrivo, verranno trattati ora alcuni dei fattori *firm-specific* che possono svolgere un ruolo fondamentale nella creazione del prodotto. Tra questi, va segnalata *in primis* l'organizzazione dell'impresa: un'azienda concentrata sul mercato domestico, dove le decisioni strategiche sono prese esclusivamente nel Paese di partenza, è fisiologicamente più propensa a produrre beni e servizi standardizzati, mentre, se alcune

⁹⁰ Cfr. per approfondire J. Grant, *Green marketing: il manifesto*, ed. ita. di A. Carù, Francesco Brioschi Editore, Milano, 2009.

⁹¹ Cfr. S. Silvestrelli, *International marketing mix*, cit., p. 105.

⁹² Cfr. S. Silvestrelli, *International marketing mix*, cit., p. 106.

decisioni sono prese in sedi locali da esperti situati sul mercato di arrivo, si avrà un adattamento più spiccato.

A questo fattore si affianca il rapporto che instaurano le unità collocate all'estero con l'azienda domestica: se i contatti sono frequenti e collaborativi, il passaggio di informazioni permette di rimanere costantemente aggiornati e di gestire in modo efficace i prodotti standardizzati, con rapporti conflittuali o competitivi sarà più facile al contrario gestire un prodotto adattato alle differenti realtà.

A livello macroscopico, invece, devono essere presi in considerazione gli obiettivi primari che l'azienda si pone: se l'esportazione, per esempio, viene effettuata come una mera valvola di sfogo del consumo domestico, il *management* sarà certamente poco propenso a un adattamento del prodotto proposto; in caso contrario, individuando il Paese di arrivo come una reale opportunità, ci sarà una più concreta possibilità di studiarlo e modificare la propria offerta per favorire gli acquisti. Stando a quanto riportano Cavusgil, Zou e Naidu⁹³, inoltre, le aziende paiono più propense a mantenere i prodotti a livello base e standardizzati se l'obiettivo sono più Paesi contemporaneamente, in quanto i costi per accedere a ciascun mercato sarebbero già molto elevati (si pensi ai costi per trovare gli agenti, organizzare i trasporti, individuare i punti vendita e simili).

Le risorse finanziarie dell'impresa determinano inoltre, come accennato precedentemente, l'adattabilità del prodotto. Un bene o servizio appositamente progettato per uno specifico mercato ha infatti necessariamente un costo molto più elevato rispetto a un bene standardizzato e diffuso senza modifica alcuna.

Infine, un'azienda con un'approfondita e pluriennale esperienza all'estero è facilitata nell'adattamento del prodotto⁹⁴ perché conosce meglio il cliente e le sue esigenze, ma, anche le capacità del personale e gli orientamenti del management svolgono un ruolo fondamentale. Se gli esperti hanno una spiccata capacità di intuizione e sanno trasporre i concetti appresi sul campo in idee e prodotti nuovi, l'aderenza al mercato di arrivo sarà sempre maggiore e calzante con le esigenze del cliente.

È chiaro, dunque, che fornire una risposta univoca alla questione riguardante la standardizzazione o l'adattamento del prodotto è assolutamente impossibile. Un'azienda deve considerare infatti le proprie caratteristiche intrinseche e quelle esterne, osservare

⁹³ Cfr. S. T. Cavusgil, S. Zou, G. M. Naidu, 'Product and promotion adaptation in export venture: an empirical investigation' in *Journal of international business studies*, 24(3), 1993, p. 487.

⁹⁴ Cfr. Ivi p. 494.

l'ambiente che la circonda e analizzare le proprie capacità e limiti. Si avrà dunque la possibilità di un prodotto identico a quello pensato per il mercato domestico, ma imposto sul mercato estero, un prodotto adattato alle esigenze locali (domestico adattato o completamente nuovo), o standardizzato in tutti i Paesi-obiettivo (anche chiamato "globale").⁹⁵

2.2.2 Le componenti del prodotto

Il prodotto è composto da tre "livelli" che ne aumentano il valore, e che sono stati riconosciuti inizialmente da Kotler: il "prodotto *core*" è il beneficio, il vantaggio che il consumatore trae dal bene o servizio, il livello successivo è composto da attributi reali, concreti, come l'imballaggio, l'etichetta, il design e il *brand*, ed è chiamato "prodotto effettivo". L'ultimo livello, che permette il raggiungimento del massimo valore è il "prodotto aumentato o ampliato", ed è costituito dalla garanzia, i servizi pre- e postvendita, la consegna e simili⁹⁶. Se dunque il primo livello garantisce strettamente il vantaggio derivato dal bene, questo, combinato con il secondo livello sarà frutto di una progettazione e realizzazione che potrà essere parzialmente adattata al mercato di riferimento. Di seguito verranno analizzati alcuni elementi del secondo e terzo livello del prodotto che più sono soggetti alla possibile modifica in relazione al consumatore estero di destinazione.

1. La confezione: le funzioni primarie del confezionamento sono quella funzionale (proteggere il bene e conservarlo), informativo-comunicativa (rende noto il contenuto, il *brand*, le caratteristiche), e quella di stimolo, emozionale, che induce il cliente all'acquisto.⁹⁷ Nell'imballaggio, alcuni adattamenti sono imprescindibili, mentre altri possono essere applicati a discrezione, in base alla strategia scelta (alla prima categoria appartengono per esempio le regole imposte dal Paese scelto; si pensi all'obbligo di specificare un ampio numero di informazioni in etichetta, fattore che costringe a un ridimensionamento della confezione per poter inserire le descrizioni richieste). Banalmente, dovrà essere considerato anche il clima di arrivo nella scelta del materiale, che potrebbe

⁹⁵ Cfr. S. Silvestrelli, *International Marketing Mix*, cit., p. 116.

⁹⁶ Cfr. S. Dipp, L. Simkin, J. Bradley, *The Marketing Planning Workbook: Effective Marketing for Marketing Managers*, Thomson, Londra, 2006, p. 117.

⁹⁷ Cfr. S. Onkvisit, J. J. Shaw, *International Marketing: strategy and theory*, Routledge, New York, p. 278.

deteriorarsi in tempi più rapidi rispetto ai test eseguiti in ambito domestico, ma anche per un trasporto particolarmente lungo e che richieda molte ore di viaggio. Infine, la confezione influenza in un grado molto elevato il desiderio di acquisto del prodotto da parte del consumatore, che ha i propri gusti e le proprie preferenze in relazione al Paese o cultura di origine; Silvestrelli⁹⁸ riporta a titolo di esempio le differenze nella predilezione di confezioni “famiglia” nella cultura occidentale, mentre negli altri mercati sono preferite confezioni ridotte, o ancora, un confezionamento curato con materiali ricercati non è attraente in Paesi in via di sviluppo, dove il requisito del *packaging* è solamente avere una funzione di protezione del bene.

2. L’etichetta: l’etichetta segue un regolamento specifico e differente in ogni Paese; alcuni mercati richiedono etichette in più lingue, altri la specificazione dei contenuti nutrizionali per i beni alimentari, oppure specifiche certificazioni⁹⁹, si pensi al caso del Sudafrica, che ha approvato una legge sulla necessità di rendere manifesti i potenziali rischi del bene/servizio in etichetta, rendendo chiari anche quelli di cui il consumatore potrebbe non essere consapevole, il tutto scritto in una lingua semplice e comprensibile¹⁰⁰. Ma l’etichetta ha anche un aspetto estetico importante, il cui gusto può cambiare nelle diverse realtà estere: i colori, le forme, le immagini utilizzate hanno inevitabilmente un diverso effetto sul cliente finale appartenente a culture differenti.
3. Il servizio: i servizi che avvolgono il prodotto sono molteplici e si distinguono principalmente in servizi commerciali, servizi finanziari e servizi a supporto del prodotto. Un’altra classificazione può essere registrata rispetto al momento in cui viene fornito il servizio al cliente: nella fase precedente alla vendita, durante l’utilizzo o post-vendita. Si evidenzia la definizione fornita da Immonen e Saaksvuori: «the objective of the service trend is to cover the whole life cycle of the product with services , which, especially for capital goods, can cover as much as 30 years or more».¹⁰¹ Possono essere citati alcuni esempi di servizi, come la manutenzione, l’installazione, la risoluzione di problemi a distanza, la consulenza

⁹⁸ Cfr. S. Silvestrelli, *International Marketing Mix*, cit., p. 141.

⁹⁹ Cfr. G. L. Gregori, F. Pascucci, S. Cardinali, *Internazionalizzazione digitale. Come vendere online nei mercati esteri*, Franco Angeli, Milano, 2016, p. 104.

¹⁰⁰ Cfr. D. W. Baak, E. G. Harris, D. Baak, *International Marketing*, Sage, Thousand Oaks, 2013, p. 276.

¹⁰¹ A. Immonen, A. Saaksvuori, *Product Lifecycle Management*, Springer, Berlino, 2004, p.124.

o la fornitura di parti di ricambio; ognuno varia in base al tipo di prodotto, se questo è tecnologicamente complesso, è maggiore la probabilità di un supporto durante l'uso, inoltre se è un bene durevole, sarà molto più frequente l'uso di servizi di riparazione e manutenzione, sempre meno richiesti invece per i beni non durevoli o di scarso valore.

4. La marca: rispetto a questo tema, potrebbero essere scritte numerose pagine di approfondimento, ma, in questa sede, non è stato valutato appropriato alla trattazione meramente panoramica fornita. Per avere, però, una maggiore chiarezza su cosa sia e in cosa consista il *branding*, è opportuno citare la definizione di Philip Kotler: «la *definizione della marca* [...] consiste nel conferire a un prodotto o servizio un potere derivante dalla marca stessa. Si tratta di creare delle differenze»¹⁰², il consumatore non deve dunque percepire le marche come tutte uguali e deve associare quella proposta a un valore aggiunto per il prodotto.

Quando si tratta, però, di affrontare il mercato globale, la questione della marca diventa più complessa. Il venditore si trova dunque a dover decidere con quale marca vendere i propri prodotti sui diversi mercati, scelta non scontata, in quanto spesso deve essere fatta valutando attentamente le caratteristiche del Paese di arrivo.

L'opzione di entrare nel mercato con una *private label* è una delle più comuni quando si tratta di aziende piccole o con budget molto contenuti; i beni/servizi sono consegnati ai consumatori con la marca del distributore o importatore o direttamente senza marca. Chiaramente questa rappresenta un compromesso: a fronte di uno investimento esiguo, l'impresa di svolge un ruolo marginale agli occhi del consumatore, che viene a contatto solamente con il nome proposto dall'azienda terza.

Un'altra possibilità è quella di commercializzare attraverso un proprio *brand*, dovendo però gestire non solo una rosa di prodotti legati alla marca, ma anche la scelta dei Paesi da coprire con la stessa marca. Le valutazioni saranno quindi molteplici e legate ai Paesi di arrivo e alle possibilità economico-gestionali

¹⁰² P. Kotler, *Marketing management*, Paravia, Milano, 2007, p. 337.

dell'impresa; non va dimenticato, infatti, che gestire più marchi è più oneroso rispetto a gestirne uno solo.

L'estremizzazione dell'estensione del *brand* è la cosiddetta “marca globale”, uniforme in tutti i paesi, che trasmette un'immagine compatta dei prodotti e dell'azienda e che permette agevolazioni dal punto di vista distributivo, di ingresso nei Paesi e di economie di scala e di scopo.¹⁰³ Sempre di più, però, si evidenziano casi di adattamento della marca alla realtà locale: le marche globali, infatti, rischiano di trascurare importanti peculiarità del consumatore di arrivo, ottenendo un successo minore rispetto a quello potenziale, o fanno sentire il cliente “ignorato” a causa dell'elevata standardizzazione internazionale del prodotto.¹⁰⁴

Alcune imprese, infine, scelgono il cosiddetto “*co-branding*”¹⁰⁵, «abbin[ando] le marche di due imprese per offrire un nuovo prodotto, il quale può così beneficiare dell'immagine e della notorietà delle due aziende»¹⁰⁶. Alcuni esempi possono essere Uber e Spotify, GoPro e Redbull, Milka e Philadelphia, ma i casi sono estremamente numerosi. Questo tipo di strategia può aiutare a raggiungere un ampio mercato grazie all'affidabilità della marca “partner” già presente, può aiutare a definire un posizionamento o a guadagnare notorietà, permettendo dunque di facilitare molte operazioni che singolarmente richiederebbero ampi investimenti in termini di tempo, fondi e impegno pianificatorio.

2.2.3 L'effetto “*country of origin*”

Un ultimo aspetto che vale la pena considerare nell'ambito del prodotto è l'effetto “*country of origin*”, anche chiamato “*made in*”. Questo tipo di fenomeno si può riscontrare tutti i giorni, nella scelta di acquisto di ogni persona: quando infatti si prende in considerazione l'acquisto di un bene/servizio, entra in atto un meccanismo che si compone di informazioni oggettive, fisiche, che possiamo osservare e conoscere, ed elementi immateriali legati al *brand*, alla reputazione aziendale, ai messaggi che

¹⁰³ Cfr. S. Silvestrelli, *op. cit.*, pp. 147-148.

¹⁰⁴ Cfr. J. K. Johansson, K. A. Carlsson, *Contemporary brand management*, Sage, Thousand Oaks, 2015, p. 181.

¹⁰⁵ Per approfondire si consiglia la lettura di P. Zickermann, *Co-branding: Fit Factors between Partner Brands*, Anchor Academic Publishing, Amburgo, 2014.

¹⁰⁶ S. Silvestrelli, *op. cit.*, p. 149.

trasmette. Uno di questi fattori è il legame del prodotto al Paese di provenienza, che suscita nel consumatore un'emozione che può convincere ad acquistare. Le informazioni che il cervello acquisisce su un Paese nel corso degli anni, secondo la psicologia cognitiva, sono raccolte in uno schema mentale che riunisce immagini, sensazioni, generalizzazioni, stereotipi, particolari di ciò che abbiamo appreso a riguardo; tutto questo è organizzato secondo una struttura gerarchica che ci consente di comprendere il mondo che ci circonda.¹⁰⁷ Quando su un prodotto si legge “*made in*”, inevitabilmente una di queste strutture si attiva, rimandando alla mente un'immagine positiva, negativa o neutrale del Paese di origine del bene.

Numerosi studi hanno dimostrato che il consumatore tende ad effettuare scelte considerando *made in* in alcuni casi specifici: *in primis* quando non conoscono il *brand* o il bene che stanno acquistando approfonditamente, quando infatti non riesce a giudicare autonomamente il prodotto, il consumatore può appellarsi all'immagine che si è costruito del Paese da cui deriva. L'idea sul Paese si trasferisce sul bene, che viene valutato sulla base di quest'ultima. Un'altra possibilità si ha invece quando il consumatore valuta il prodotto sulla base della qualità percepita di prodotti di altre categorie ma provenienti dallo stesso luogo; la familiarità, anche solo con la nazione, permette dunque un più facile acquisto o una buona disposizione nei confronti del bene.¹⁰⁸

Infine, si possono segnalare due ulteriori motivi che muovono il consumatore verso l'acquisto basato sull'origine: si tratta del legame affettivo con il luogo e la coerenza rispetto a un pensiero politico. Il legame d'affetto è un meccanismo completamente irrazionale, che provoca un sentimento di vicinanza a qualcosa grazie a un'esperienza vissuta in prima persona o non (alcuni esempi sono la terra d'origine, luoghi dove si sono vissuti momenti importanti della vita o dove vivono persone care). La scelta politica, invece, si riflette in un ragionamento effettuato a priori rispetto all'acquisto, riguardo a questioni politiche, legislative, ambientali e simili, che coinvolgono un determinato Paese e che possono essere condivise o meno. L'idea del consumatore è dunque di supportare l'economia del Paese, appoggiandolo e condividendo determinate scelte, oppure

¹⁰⁷ Cfr. A. De Nisco, 'Country of origin e buyer behavior: una meta-analisi dalla letteratura internazionale' in *Mercati e Competitività*, 4, 2004, pp. 81-101.

¹⁰⁸ Cfr. G. Bertoli, R. Resciniti, *International Marketing and the Country of Origin Effect*, Edward Elgar, Northampton, 2012, pp. 30-32.

boicottarlo, evitando di apportare un contributo economico e di favorire l'economia della nazione.

Qualsiasi sia il motivo reale di avvicinamento al prodotto, il fenomeno del “*country of origin*” è sicuramente uno dei più studiati degli ultimi cinquant'anni. Se sfruttato in modo corretto può rivelarsi infatti un'arma potente e sicuramente molto efficace per affermarsi su uno scenario mondiale; si pensi anche semplicemente all'importanza assunta dal *Made in Italy* a livello internazionale in ambienti quali la moda, i prodotti alimentari o l'arredamento, solo per citarne alcuni.¹⁰⁹

2.3 La distribuzione

Trattare il tema della distribuzione in ambito internazionale è estremamente complesso e necessiterebbe di un approfondimento non indifferente; in questa sede si cercherà di fornire una descrizione quanto più possibile esaustiva degli strumenti e dei mezzi di analisi ad oggi conosciuti per affrontare la commercializzazione all'estero, analizzando in modo critico gli aspetti più complessi del settore.

Per parlare di distribuzione bisogna comprendere di cosa si tratti e il suo ambito d'azione: una definizione esaustiva potrebbe essere questa

insieme di attività necessarie a rendere disponibile un prodotto o un servizio all'acquirente finale, nei tempi, nei luoghi e secondo le modalità da esso desiderate. Nella sua accezione più ampia e moderna include sia gli intermediari commerciali (canali di distribuzione) che i sistemi di trasporto e di deposito (distribuzione fisica).¹¹⁰

Quando si considerano le strategie di distribuzione a livello internazionale bisognerà dunque valutare *in primis* le caratteristiche Paese-specifiche, le capacità dell'impresa, il prodotto da esportare, per poi considerare il canale da utilizzare, la strategia, l'ampiezza di questo e l'intensità di vendita.

Ad oggi si può dire, infatti, che la distribuzione e gli strumenti per realizzarla siano estremamente variabili, soprattutto in relazione al mercato scelto, in quanto le diverse modalità di vendita e trasporto, spesso, si sono sviluppate negli anni seguendo

¹⁰⁹ Ivi p. 30.

¹¹⁰ Cfr.

<https://www.glossariomarketing.it/significato/distribuzione/#:~:text=Distribuzione%3A%20insieme%20di%20attivit%C3%A0%20necessarie,le%20modalit%C3%A0%20da%20esso%20desiderate.&text=Si%20rimanda%20alla%20voce%20Canali%20di%20distribuzione%20per%20maggiori%20approfondimenti>
(Ultima visita 04.09.2020 ore 11.38).

l'evoluzione storica ed economica del Paese.¹¹¹ Anche le preferenze d'acquisto del consumatore sono completamente differenti, costringendo il venditore a uno studio e adattamento delle proprie strategie per ogni realtà considerata.

2.3.1 Tipologie di canale distributivo e relativi attori commerciali

Quando un manager effettua la scelta di internazionalizzare i prodotti aziendali, deve considerare i diversi tipi di canali distributivi che ha a disposizione. In ambito internazionale è in realtà ormai riconosciuto, che il canale distributivo è uno dei fattori che meno si presta a essere modificato e adattato alle proprie esigenze, ma che, al contrario, generalmente deve essere acquisito così com'è, con le caratteristiche sviluppate nel contesto di origine; un esempio banale può essere la dimensione dei negozi, in alcuni Paesi molto contenuta per questioni di spazio o di preferenze (si pensi alle annose questioni legate allo spazio in Giappone, o ai minuti locali storici divenuti sede di negozi a Venezia).

I canali distributivi possono essere classificati sulla base della "lunghezza" del percorso che deve compiere un bene per arrivare al consumatore finale; in questo caso non si tratta di lunghezza fisica (tempo di percorrenza o viaggio), ma del numero di intermediari commerciali che sono coinvolti nel processo complessivo.¹¹²

Il canale è considerato *lungo* quando al suo interno vi si trovano almeno due intermediari commerciali, tra cui almeno un dettagliante e un grossista. Questo tipo di canale presenta vantaggi soprattutto per imprese di piccole dimensioni e con scarse risorse da investire; i costi di trasporto sono ampiamente ridotti, come anche quelli di marketing e promozione. D'altra parte, l'azienda dovrà considerare l'assenza del feedback diretto dal cliente finale, ma anche lo scarso controllo del prezzo (per la legge italiana non è imponibile un prezzo finale da parte del produttore che faccia uso di intermediari¹¹³), e l'impossibilità di modificare per esempio il layout del negozio, personalizzare gli stand e simili.¹¹⁴

¹¹¹ Cfr. G. Pellicelli, *Mercati emergenti: le strategie per competere oltre confine*, Egea, Milano, 2011.

¹¹² Cfr. S. Silvestrelli, *International Marketing Mix*, cit., p. 169.

¹¹³ Cfr. Legge 10 ottobre 1990, n. 287 - Norme per la tutela della concorrenza e del mercato, Art. 2 in Gazzetta Ufficiale del 13 ottobre 1990, n. 240.

¹¹⁴ Cfr. S. Silvestrelli, A. Bellagamba, *Fattori di competitività dell'impresa industriale: Un'analisi economica e manageriale*, Giappichelli Editore, Torino, 2017, p. 343.

Il canale *corto*, invece, prevede la vendita del prodotto dal produttore al dettagliante, evitando quindi la presenza di un grossista come intermediario. Questa scelta porta con sé vantaggi soprattutto rispetto alle informazioni sul mercato di arrivo, che possono essere più facilmente reperibili dal produttore. Il fattore negativo, però, riguarda gli oneri e i doveri nei confronti dei dettaglianti, che con il canale lungo erano ceduti al grossista, come, a titolo di esempio, la gestione dei resi, dell'invenduto, dei crediti. Inoltre, deve essere considerato che il dettagliante non ha sempre la necessità di comprare dal produttore, ma potrebbe decidere di rivolgersi a *trading companies* che offrono ampio assortimento e tempi più brevi di consegna.¹¹⁵

Infine, per canale *diretto* si intende quel canale per cui l'azienda produttrice si rivolge direttamente al consumatore finale, senza intermediazione alcuna, e vende i propri beni e servizi al prezzo e con le strategie comunicative e di vendita desiderate. Trattandosi del canale più personalizzabile, è semplice comprendere che sia quello più oneroso e dispendioso di energie organizzative. Da questo punto di vista, dunque, l'azienda deve prevedere una vendita tramite punti di distribuzione propri o *direct marketing*, ottenendo un riscontro dal cliente diretto, ma dovendo investire spesso sull'acquisizione di negozi, sulle pratiche legali e sulla lotta alla concorrenza.

La classificazione per lunghezza del canale appena presentata non è l'unica effettuata nell'analisi della distribuzione: un altro punto interessante è lo sviluppo per ampiezza del canale, che considera la quantità di intermediari per ogni "livello" analizzato.

Un ultimo accenno è dovuto, infine, alle diverse unità che compongono la catena di distribuzione e che concorrono dunque alla consegna finale del bene al consumatore. Il grossista è l'azienda che si occupa di negoziare con i fornitori, effettuare pubblicità e promozioni, curare stoccaggio e trasporto della merce per poi consegnare i prodotti ai dettaglianti. Questo tipo di impresa svolge però un ruolo chiave anche nella raccolta di informazioni, analizzando soprattutto la concorrenza, «incanalando il flusso di informazioni da e verso la rete di distribuzione»¹¹⁶. Da parte dei dettaglianti, invece, permette l'acquisto di un ampio assortimento da una sola fonte, offrendo spesso condizioni vantaggiose e una consegna in tempi rapidi con sistema *cash and carry*.

¹¹⁵ Cfr. Ivi pp. 344-345.

¹¹⁶ J. Blythe, E. Cedrola, *Principi di marketing*, Pearson, Milano-Torino, 2013, p. 212.

Blythe¹¹⁷ propone una classificazione delle tipologie di grossista di cui qui si riportano le tipologie più diffuse:

1. Commercianti all'ingrosso: comprano grandi quantità di beni e li rivendono attraverso una propria forza vendita che, generalmente, visita i potenziali acquirenti.
2. Commercianti all'ingrosso a servizio completo: rispetto ai commercianti sopra descritti offrono più servizi legati al marketing e alle vendite, come promozioni, sconti, pubblicità, buoni e simili.
3. Grossisti di generi diversi: hanno diverse tipologie di beni a disposizione, ma basse scorte; servono soprattutto drogherie.
4. Grossisti con un ristretto numero di prodotti: possiedono beni in ampie scorte ma in varietà limitata.
5. Grossisti specializzati: trattano beni specifici, spesso una sola linea, che richiedono conoscenze tecniche approfondite.
6. *Rack Jobber*: hanno in proprietà alcuni negozi o spazi espositivi, dove il rivenditore paga solo per i prodotti venduti e non è proprietario dei beni esposti. Un esempio sono i cosmetici o i biglietti di auguri.
7. Grossisti a servizio limitato: generalmente sono grossisti che non mantengono scorte, non monitorano la domanda e non effettuano consegne.
8. Grossisti *cash and carry*: equivalgono a grandi supermercati dove le aziende interessate possono recarsi ad acquistare, pagando alla cassa e trasportando a proprie spese la merce.

I grossisti, una volta individuati gli acquirenti, vendono la propria merce ai dettaglianti. Queste aziende, che a livello internazionale sono estremamente differenziate tra i Paesi, hanno il compito di far raggiungere il bene al consumatore finale e possono essere descritte come «qualunque organizzazione che offra beni direttamente ai consumatori. La definizione comprende anche le società di vendita per corrispondenza, i venditori porta a porta e le organizzazioni di e-commerce che offrono i loro prodotti attraverso internet.»¹¹⁸ I dettaglianti possono essere distinti in piccoli e grandi: i piccoli possiedono scarse scorte e un assortimento povero, fattori da considerare attentamente quando si entra in un nuovo

¹¹⁷ Cfr. Ivi pp. 212-213.

¹¹⁸ Ivi. p. 182.

Paese, da ciò è influenzata infatti la disposizione sugli scaffali, l'illuminazione, la possibilità di avere packaging ingombranti o particolari.

I grandi dettaglianti, invece, sono ormai molto comuni a seguito dell'industrializzazione e si caratterizzano per avere una maggiore forza contrattuale nei confronti dei produttori. Quando infatti i dettaglianti in un mercato sono pochi e di grandi dimensioni svolgono un ruolo decisivo per chi desidera entrarvi, in quanto possono decidere di non accettare un determinato *brand*, rendendo molto complesso far arrivare i prodotti ai clienti finali.¹¹⁹

2.3.2 Analisi preliminari per la scelta del canale distributivo rispetto al Paese di arrivo

Considerando di avvicinarsi al commercio in un Paese estero, non si può ignorare la scelta del canale di distribuzione, ma deve essere ben ponderata rispetto a una serie di fattori che possono rendere alcune modalità di entrata più percorribili di altre.

Uno di questi è l'aspetto legale e normativo del Paese di arrivo; alcune realtà, per esempio, negano per legge determinate modalità di vendita, come il porta a porta in Francia¹²⁰, o prevedono restrizioni negli investimenti diretti esteri. In questi casi, spesso l'impresa si vede costretta a scegliere canali distributivi indiretti, e non aprire punti vendita propri per non incorrere in sanzioni o complicazioni legali. Un discorso simile può essere fatto per il fattore rischio-Paese, che induce le imprese a considerare forme più stabili, come gli investimenti diretti esteri, in nazioni a basso rischio, con scarsa possibilità di repentini cambiamenti politici e legislativi, mentre esportazioni dirette o contatti con agenti per Paesi ad alto rischio.

Analizzando, invece, la domanda nel mercato di arrivo, si deve tenere conto delle preferenze dei consumatori rispetto ai luoghi e gli ambienti di acquisto (alcuni preferiscono per esempio comprare in negozi piccoli o grandi, in centro o in periferia, con molti servizi o meno). Inoltre, è opportuno valutare la percezione del rischio, che varia da Paese a Paese e nelle diverse modalità di acquisto, ci saranno dunque nazioni in cui è considerato più sicuro comprare porta a porta e altre che sono molto diffidenti a riguardo.

Prima di scegliere il canale da utilizzare è importante anche valutare la quantità di clienti da raggiungere, nonché la loro distribuzione nello spazio; si pensi per esempio a un prodotto per cui viene dimostrato l'interesse da parte di pochi clienti e molto

¹¹⁹ Cfr. S. Silvestrelli, *International Marketing Mix*, cit., pp. 164-165.

¹²⁰ Cfr. S. Onkvisit, J. J. Shaw, *International Marketing: strategy and theory*, Routledge, New York, p. 363.

concentrati, per cui sarà più conveniente scegliere un canale corto o diretto (si può citare la Russia, con le maggiori città situate nell'Europa orientale, dove si trova anche maggior parte della popolazione abbiente).¹²¹ Anche il prodotto stesso può influenzare le scelte di distribuzione in relazione alla sua immagine e caratteristiche. Un bene che deve mantenere un'immagine di esclusività non sarà venduto in grandi negozi a distribuzione intensiva, come, d'altra parte, un prodotto di massa tenderà a non avere una distribuzione in piccole *boutique*. Inoltre, se un prodotto ha un'alta qualità e un livello tecnologico avanzato, richiederà probabilmente del personale altrettanto formato e specializzato, con la necessità di uno *store* apposito o di uno spazio vendita dedicato all'interno dei negozi, che devono assicurare una metratura adeguata. I prodotti con *packaging* molto ingombranti o di formati particolari richiedono allo stesso modo una struttura del negozio adatta, o, più specificamente, se si desidera un peculiare allestimento della vetrina devono essere presenti la giusta illuminazione o le dimensioni desiderate.¹²²

Un ultimo fattore che può incidere sulla scelta della modalità di distribuzione sono le abitudini e usanze locali derivate da una cultura sviluppatasi nel tempo: in Russia, per esempio, fa parte degli usi nel *business* avere una forte verticalizzazione con un rapporto molto stretto, quasi esclusivo, fra acquirente e venditore, in Giappone, invece, è norma avere un numero molto alto di intermediari prima di arrivare al consumatore.¹²³ Ogni particolarismo Paese-specifico può, dunque, essere fonte di influenza nella scelta di internazionalizzarsi attraverso un determinato canale, diretto o indiretto, lungo o corto.

2.3.3 Focus sul commercio elettronico (e-commerce)

Se fino a qui è stata analizzata principalmente la realizzazione di una vendita all'estero attraverso canali fisici, non è possibile ignorare la ormai diffusa modalità di commercio *online*, che dal nuovo millennio ha dimostrato una presenza sempre più pervasiva nella vita quotidiana dei consumatori. Questo tipo di commercio è definito, riporta Morelli¹²⁴, come

lo svolgimento di attività commerciali e di transazioni per via elettronica, che comprende attività diverse quali la commercializzazione di beni e servizi, la distribuzione di contenuti digitali,

¹²¹ Cfr. S. Silvestrelli, *International Marketing Mix*, cit. p. 167.

¹²² Si pensi per esempio alle famosissime vetrine di Harrod's o agli allestimenti ad effetto di Louis Vuitton su cui è stato composto anche un libro: *Louis Vuitton Windows*, pubblicato da Assouline.

¹²³ Cfr. S. Onkvisit, J. J. Shaw, *op. cit.*, p. 365.

¹²⁴ M. Morelli, *Il commercio elettronico. Dall'immagine al profitto*, Franco Angeli, Milano, 2006, p. 27.

l'effettuazione di operazioni finanziarie e di borsa, gli appalti pubblici e altre procedure delle Pubbliche Amministrazioni.

Questo tipo di commercio può essere dunque inserito nelle forme di *direct marketing* che consentono di comunicare e vendere direttamente al cliente e ottenere una risposta immediata dallo stesso; altre tipologie di *direct marketing* sono molto comuni, come la vendita televisiva, postale, telefonica, per catalogo e a domicilio.¹²⁵

Sicuramente, il fenomeno del commercio elettronico è stato favorito da alcuni cambiamenti che negli ultimi anni, soprattutto nei paesi industrializzati, hanno pervaso la società, rendendo dunque molto più accessibili Internet e i *personal computer*, affiancandosi alle nuove possibilità di pagamento online a distanza e alle reti logistiche sempre più capillari e rapide.

La possibilità di vendere *online* si può considerare una vera e propria rivoluzione, che ha permesso ai consumatori di accedere a numerose informazioni riguardo alle aziende, di ottenere una visione completa dell'offerta presente sul mercato, e soprattutto di abbattere le barriere tra venditore e compratore sotto numerosi punti di vista: il dialogo è sempre più favorito, così da garantire assistenza e aiuto nella scelta in modo contestuale all'acquisto e una risposta sincera (è più semplice esprimere giudizi dalla propria abitazione, senza dover fornire spiegazioni *vis-à-vis*). Per il cliente, inoltre, è possibile accedere al negozio a qualsiasi ora del giorno, in qualsiasi collocazione geografica riducendo i tempi per accedere al prodotto in modo sensibile.

Nonostante gli innumerevoli lati positivi, non si possono tralasciare alcuni aspetti ancora molto complessi: non tutti possiedono, ad oggi, una connessione Internet che consenta di acquistare *online* i prodotti desiderati; nel 2020 ancora il 40% della popolazione mondiale non possiede un accesso a Internet¹²⁶, e solo una persona su cinque possiede un PC.¹²⁷ Il livello ancora troppo basso di diffusione tecnologica rappresenta uno dei maggiori ostacoli al commercio elettronico, ma si affianca anche alla percezione del rischio, ritenuto spesso ancora molto elevato, in correlazione con gli acquisti *online*: solo negli ultimi anni si è diffuso il commercio di abbigliamento e accessori che

¹²⁵ Cfr. S. Silvestrelli, *International Marketing Mix*, cit., p. 194.

¹²⁶ Cfr. <https://www.instantfuture.it/lifestyle/web-social/come-e-chi-usa-internet-nel-mondo-1.9070#:~:text=Nel%20mondo%20sono%204%2C54,volta%20nel%20corso%20del%202019.&text=Di%20questi%2C%20circa%203%2C4,pi%C3%B9%20in%20uso%20sul%20pianeta> (ultima visita il 05.09.2020, ore 23.00).

¹²⁷ Cfr. <https://www.windowsblogitalia.com/2018/10/diffusione-globale-windows/> (ultima visita il 05.09.2020, ore 23.50).

richiedono generalmente una prova in negozio, ma tutt'ora, per molti beni, è preferito l'acquisto direttamente in punti vendita fisici. Infine, l'aspetto logistico presenta ancora ampie lacune, e per le piccole imprese è spesso motivo di rallentamenti nella consegna delle merci.¹²⁸

Questo tipo di commercio rimane una delle modalità di gestione delle merci che più si sta sviluppando, e che apre, anche a imprese con *budget* limitati, l'accesso a nuove possibilità; d'altro canto, come accennato sopra, è comunque una scelta da ponderare attentamente, e che presenta ugualmente rischi e problematiche non indifferenti.

2.4 Il prezzo

Il fattore prezzo è una delle componenti che definiscono il prodotto: nel *marketing mix* è infatti l'elemento che più è soggetto a modifiche, anche in tempi molto rapidi, generando effetti nel breve-immediato periodo. Quando si parla di prezzo non si può dimenticare, infatti, che non svolge solo la funzione di apportare un profitto all'azienda, ma anche di stimolare la domanda o frenarla, e che è l'unico fattore che non comporta spese ma solo guadagno, se considerato come leva del *marketing mix* (il prodotto, la distribuzione e la promozione sono unicamente fonte di esborso per l'azienda).¹²⁹

La strategia di prezzo internazionale si presenta come estremamente complessa, e la sua complessità aumenta all'aumentare delle zone considerate: decidere un prezzo al pubblico nella propria nazione non equivale a dover prendere in considerazione altre realtà, coordinandole tra loro e fornendo l'immagine dell'azienda desiderata. Appare molto semplice, infatti, subire delle perdite perché non si sono valutati i fattori giusti, perché un prezzo troppo basso ha trasmesso un senso di scarsa qualità o perché un fornitore ritiene scorretto pagare per lo stesso prodotto molto di più rispetto a un fornitore estero. Analizzare dunque ogni elemento che presenti un'influenza significativa sul prezzo sarà un requisito per poter fare la scelta giusta non solo sul mercato interno, ma anche in quelli esterni.

Una componente affatto banale, quando si effettuano decisioni di prezzo, è il costo che l'azienda deve sostenere per produrre il bene da vendere. Generalmente, il costo impone il limite minimo al prezzo da proporre, anche se, in alcuni casi e per determinati

¹²⁸ Cfr. S. Silvestrelli, *International Marketing Mix*, cit., p. 198.

¹²⁹ Cfr. Ivi. p. 211.

periodi, questo requisito può non essere soddisfatto.¹³⁰ Individuando i fattori da considerare all'interno del costo, devono essere valutati i costi di produzione, quelli di commercializzazione e infine gli oneri finanziari.

I costi di produzione sono costituiti da tutte quelle spese che l'azienda affronta per produrre il bene, ma non solo: non vanno tralasciati i costi di adattamento eventuale per il mercato estero di arrivo, che entrano a far parte a tutti gli effetti dei costi di produzione. In generale, inoltre, sono considerati i costi fissi e i costi variabili, che, all'aumentare della produzione, permettono di diminuire i costi unitari grazie alle economie di scala. Un punto critico, invece, è rappresentato dalla decisione su come conteggiare i costi comuni per i diversi prodotti, per il mercato estero e per quello domestico.

Nei costi di commercializzazione rientrano i costi di promozione, distribuzione, logistica e i dazi, mentre, infine, gli oneri finanziari riguardano i costi per ottenere capitale da investire nei mercati esteri. Questi costi sono molto variabili, e possono dipendere dal rischio di insolvenza, dalle dilazioni di pagamento, dalle cauzioni ecc.

Un ultimo costo, che sarà considerato solamente nel momento in cui si valuti una vendita fuori dai confini nazionali, è quello di gestione del comparto estero, come la forza vendita all'estero, i collaboratori, gli agenti, gli *export manager* in sede, ma anche i traduttori e figure simili, che ricoprono un ruolo chiave nell'espansione internazionale.¹³¹

Decidere un prezzo rispetto al fattore costo può essere dunque complesso, ed è il risultato di diverse strade percorribili. L'impresa può dunque basarsi su un prezzo orientato al costo pieno (*cost-plus pricing* o *full-cost pricing*), prendendo in considerazione dunque tutti i costi effettuati per la produzione, fissi e variabili, comprendendo quelli nazionali e anche i più generali (siano essi amministrativi, di gestione, ricerca e sviluppo e simili). Applicando al costo ottenuto un *mark-up*, viene generato il prezzo finale. Questo tipo di strategia è utilizzata per lo più da imprese che presentano una scarsa concorrenza, soprattutto perché il prezzo finale risulta spesso molto alto.¹³² Inoltre, si può ravvisare un limite importante rispetto alla difficoltà di suddividere in modo corretto i costi comuni tra i prodotti.

¹³⁰ Un esempio è una politica molto aggressiva di entrata nel mercato, in cui inizialmente si prevedono delle perdite per affermarsi, ottenendo la quota di mercato desiderata, per successivamente alzare i prezzi e mantenere i clienti acquisiti.

¹³¹ Cfr. S. Silvestrelli, *International Marketing Mix*, cit., pp. 216-217.

¹³² Cfr. S. Onkvisit, J. J. Shaw, *op. cit.*, p. 476.

Una strategia di prezzo alternativa è invece quella basata sul costo marginale o variabile. In questo caso, i costi generali come quelli di ricerca, amministrazione ecc. non ricadono sul mercato estero e devono quindi essere rimossi dal conteggio del prezzo. I costi di produzione e tutti i relativi costi specifici legati alla commercializzazione del prodotto all'estero, come quelli di marketing e promozionali, fungono da prezzo base per poter entrare nel mercato, offrendo dunque al cliente un prezzo non eccessivo ma che copra ugualmente per l'azienda i costi principali. Questo orientamento, essenzialmente policentrico, è spesso utilizzato dalle aziende giapponesi per penetrare nuovi mercati; queste ultime, infatti, sono disposte a sacrificare il proprio profitto pur di mantenere attive le fabbriche di produzione.¹³³

Il secondo fattore determinante la scelta del prezzo è l'obiettivo che l'azienda si prefigge nell'entrare nel mercato. Ogni strategia di fondo produce scelte diverse in merito al prezzo, che funge da strumento chiave per realizzarla. Le principali scelte strategiche legate all'entrata in un nuovo mercato sono la strategia di scrematura, che prevede una selezione dei clienti per mezzo di una proposta di prezzi generalmente piuttosto elevati e che si rivolgono a quelle classi di consumatori che ricercano un vantaggio nel prodotto, indipendentemente dal prezzo. Si tratta dunque, per esempio, dei prodotti ad alto contenuto tecnologico, che inizialmente sono molto contesi da chi desidera possedere apparecchi all'avanguardia, non valutando il prezzo come un limite all'acquisto.¹³⁴ Questa strategia, suggerisce Bugané, è più efficace se applicata all'inizio del ciclo di vita del prodotto, quando la concorrenza è ancora contenuta e conviene affrontare uno o pochi segmenti, così da avere il tempo per l'organizzazione delle vendite a più consumatori.¹³⁵

La strategia di penetrazione riguarda, invece, il desiderio di ottenere un'ampia quota di mercato offrendo i prodotti a un prezzo volutamente contenuto¹³⁶; questo tipo di strategia non è sempre realizzabile, ma deve prevedere un consumatore molto sensibile al prezzo, i costi di produzione devono diminuire nel tempo e il prezzo deve contribuire significativamente all'eliminazione della concorrenza.

Passando ad analizzare i fattori esterni all'impresa che possono concorrere alla modifica della strategia di prezzo, troviamo la domanda, che generalmente fissa il prezzo

¹³³ Cfr. *Ibidem*.

¹³⁴ Cfr. G. Bugané, *Ufficio marketing & comunicazione: principi, attività e casi di marketing*, Hoepli, Milano, 2006, p. 119.

¹³⁵ *Ibidem*.

¹³⁶ Cfr. S. Silvestrelli, *International Marketing Mix*, cit., p. 215.

massimo che l'azienda può assegnare al prodotto. Di norma, gli elementi che devono essere analizzati sono l'elasticità della domanda e la percezione del valore da parte del cliente. Per elasticità della domanda si intende «il rapporto tra la variazione percentuale della quantità domandata e la variazione percentuale del proprio prezzo»¹³⁷ e può essere molto diversa non solo tra i prodotti, ma anche tra gli Stati affrontati. Una diversa elasticità richiede strategie differenti di prezzo: si distinguono dunque i mercati a domanda rigida (o con coscienza di status), in cui i clienti acquistano indipendentemente dalle variazioni di prezzo, basandosi sulla qualità, l'immagine o altri fattori ritenuti indispensabili, e i mercati a domanda elastica (o con coscienza di prezzo), in cui la variazione di prezzo comporta un cambiamento di acquisto e il cliente si rivolge a beni sostituti. La scelta del prezzo, in entrambi i casi, dovrà essere valutata, come anche la modifica dello stesso nel corso del tempo, sulla base della possibilità di mantenere i clienti o meno.¹³⁸

Come precedentemente accennato, anche il valore percepito dal consumatore svolge un ruolo determinante nella decisione di prezzo: non sempre, infatti, il cliente percepisce come negativo un prezzo elevato, ma, in alcuni casi, un prezzo *premium* può indicare una qualità maggiore. Generalmente, questo tipo di ragionamento viene effettuato sulla base di “credenze” ormai inserite nella società di origine (si pensi per esempio al caso della Russia, in cui i beni di produzione occidentale sono considerati di qualità sempre superiore rispetto a quelli prodotti dentro i confini, e per i quali, dunque, i russi sono disposti a pagare anche molto di più)¹³⁹, come nel caso dell'effetto “*made in*”, o quando il cliente conosce poco il prodotto che deve acquistare, e si rivolge dunque al prezzo più elevato percependolo come sinonimo di qualità e affidabilità, o ancora quando c'è scarsa possibilità di informarsi o scarsa istruzione.

Tra gli elementi esterni all'azienda che influenzano la strategia di prezzo troviamo anche la concorrenza; se si considera questo fattore nella decisione di prezzo sarà necessario analizzare preliminarmente la struttura di mercato in cui ci si inserisce. È buona norma individuare i propri concorrenti diretti e studiare le loro politiche di prezzo, per poi decidere se posizionarsi in allineamento con loro, proporre prezzi maggiori o minori. Questo tipo di valutazione deve essere condotta all'insegna della differenziazione

¹³⁷ Cfr. A. Magliulo, *Elementi di microeconomia del turismo*, Firenze University Press, Firenze, 2007, p.37.

¹³⁸ Cfr. S. Silvestrelli, *International Marketing Mix*, cit., p. 222.

¹³⁹ Cfr. Ivi. p. 223.

del proprio prodotto da quelli già presenti e dal desiderio di collaborazione o meno con i concorrenti. Un esempio potrebbe essere il caso dell'oligopolio, in cui l'azienda sarà portata a fissare lo stesso prezzo di quelle già presenti, avendo pochissimo margine di manovra sul profitto. Il caso più frequente è l'allineamento ai prezzi della concorrenza, al fine di non provocare reazioni avverse e di inserirsi nel mercato come alternativa alle aziende già presenti, puntando su altri valori differenzianti.¹⁴⁰

Per ottenere un quadro più completo, un ultimo accenno va fatto invece al ruolo delle leggi *anti-dumping* e al tasso di cambio: quest'ultimo agisce come modificatore esterno di prezzo, per questo deve essere monitorato al fine di decidere se effettuare cambiamenti di prezzo nel corso del tempo per mantenere la politica iniziale, o seguire le fluttuazioni quando si preferisce rimanere impostati sui prezzi domestici. Si parla di *dumping* invece, intendendo

the practice of charging different prices for the same product in similar markets. As a result, imported goods are sold at prices so low as to be detrimental to local producers of the same kind of merchandise¹⁴¹

Questa pratica, considerata in molti Paesi scorretta, è contrastata attraverso provvedimenti legislativi differenti nelle diverse zone considerate, ma che hanno tutte come scopo l'eliminazione delle possibili difficoltà create nella nazione di arrivo da parte di prodotti con un prezzo eccessivamente basso.

Esistono tre principali tipi di *dumping*, che possono essere riscontrati in diverse situazioni: il *dumping* sporadico, quando il produttore decide di vendere a un prezzo stracciato tutto ciò che ha invenduto o in quantità eccessive, posizionando il prodotto in un Paese straniero; il *dumping* predatorio, che ha lo scopo di far acquisire all'azienda ampie quote di mercato attraverso un prezzo estremamente competitivo fino a escludere completamente la concorrenza, con l'obiettivo successivo di rialzare i prezzi una volta diventata monopolista, e il *dumping* persistente, che prevede una politica di prezzi stracciati mantenuta nel tempo in un Paese (o più) rispetto agli altri in cui l'azienda è presente.¹⁴²

¹⁴⁰ Cfr. A. Foglio, *Il marketing del turismo. Politiche e strategie di marketing per località, imprese e prodotti/servizi turistici*, Franco Angeli, Milano, 2015, p. 362.

¹⁴¹ S. Onkvisit, J. J. Shaw, *op. cit.*, p. 481.

¹⁴² Cfr. Ivi. pp. 481-482.

Nel caso in cui venga rilevato un comportamento giudicato *dumping* viene effettuata un'approfondita indagine e, in caso di esito positivo, l'azienda è sottoposta all'applicazione di dazi compensativi per poter avvicinare il prezzo al cosiddetto "prezzo normale", che viene calcolato su quello applicato ai prodotti su un altro mercato o su una combinazione dei costi di produzione con le spese e i normali ricarichi applicati.¹⁴³

2.5 La promozione

Nonostante per promozione si intendano tradizionalmente le attività di *sales promotion*, nell'ottica del *marketing mix* il concetto si è esteso ampiamente anche all'ambito comunicativo dell'attività;¹⁴⁴ gli aspetti che sono stati, dunque, inclusi e che affiancano la promozione alle vendite sono tre, nello specifico la pubblicità, la forza vendita e le relazioni pubbliche.¹⁴⁵ Ciascuno di questi strumenti può essere considerato un fattore fondamentale e molto potente per determinare il raggiungimento del cliente, e ha come obiettivo l'incremento delle vendite sul mercato, anche quando questo non pare essere quello primario (ad esempio si può utilizzare la comunicazione per far conoscere il *brand* o per favorire il ricordo, ma lo scopo finale risulta sempre lo stesso).¹⁴⁶ Allo stesso tempo, organizzare un programma di comunicazione e promozione è l'ultimo passo da effettuare nel piano di marketing, quando già tutti i mezzi e gli oggetti della campagna – nonché il budget da dedicarvi – sono ben definiti. In questa sede è impossibile affrontare l'argomento in maniera approfondita, in quanto la letteratura sul tema si è ampiamente soffermata sul punto; si cercherà dunque di trattare gli aspetti principali che concernono la comunicazione di marketing nell'ambito internazionale, ponendo un'attenzione particolare allo strumento della pubblicità.

Un'oculata strategia di comunicazione può essere classificata in strategia *pull*, di attrazione, che prevede di sollecitare il consumatore all'acquisto, rivolgendocisi direttamente, e in strategia *push*, di impulso, che cerca di far inserire il proprio prodotto all'interno dei cataloghi e dell'assortimento delle aziende intermediarie. Questo aspetto rimane invariato nel mercato domestico e in quello internazionale, e si somma alle

¹⁴³ Cfr. Ivi. p. 483.

¹⁴⁴ Cfr. <https://www.glossariomarketing.it/significato/marketing-mix/> (ultima visita 07.09.2020 ore 19.55)

¹⁴⁵ S. Onkvisit, J. J. Shaw, *op. cit.*, p. 416.

¹⁴⁶ Cfr. S. Silvestrelli, *International Marketing Mix*, cit., p. 242.

possibilità strategiche individuate da Keegan per la prima volta nel 1969; un'azienda che decida di affrontare l'ingresso in un Paese estero ha davanti a sé quattro possibilità:

1. Offrire un prodotto standardizzato attraverso una politica di comunicazione standardizzata: i consumatori, pur presentando nazionalità differenti, hanno bisogni simili e percepiscono il prodotto allo stesso modo. Questo tipo di strategia permette di guadagnare in termini di economie di scala e costi di adattamento, ma è stato dimostrato non essere sempre applicabile.¹⁴⁷
2. Offrire un prodotto standardizzato attraverso una politica di comunicazione adattata: il prodotto rimane lo stesso, ma la comunicazione è modificata in relazione alle differenti caratteristiche dei clienti.
3. Offrire un prodotto adattato attraverso una politica di comunicazione standardizzata: con modifiche generalmente minime del prodotto, la comunicazione rimane la stessa perché si basa sulla soddisfazione di bisogni comuni. Un esempio sono le aziende di abbigliamento, che devono modificare gli abiti in base all'eterogeneità delle misure corporee della popolazione, ma possono rivolgersi ai clienti senza modificare il messaggio.
4. Offrire un prodotto adattato attraverso una politica di comunicazione adattata: in questo caso si tratta di massimo adattamento, per cui non solo il prodotto cambia in base alla zona, ma possiede anche una specifica strategia di comunicazione. In questo caso il messaggio «cercherà di sensibilizzare i potenziali acquirenti sulla rispondenza del prodotto alle aspettative e agli usi locali, facendo appello a riferimenti ed immagini, proprie della cultura e del costume di ogni specifico mercato.»¹⁴⁸

2.5.1 La pubblicità (advertising)

La pubblicità ha lo scopo di veicolare un messaggio verso il consumatore per poter stimolare le vendite e si compone di quattro diversi elementi che possono variare da Paese a Paese. Una buona campagna pubblicitaria deve avere alle spalle una *missione*, che consiste in uno scopo a lungo termine da raggiungere, un *tema*, ossia l'argomento di cui trattare, il *concetto creativo*, espressione che riassume le scelte creative legate alla

¹⁴⁷ Cfr. J. Paul, *International marketing: text and cases*, Tata McGraw – Hill Education, New York, 2008, p. 198.

¹⁴⁸ S. Silvestrelli, *International Marketing Mix*, cit., p. 248.

modalità di pubblicizzazione, come elementi verbali, visivi, musicali ecc., e infine uno *stile esecutivo*, che riguarda la realizzazione concreta a livello di immagine, colori, forme.¹⁴⁹ Scegliere di mantenere una pubblicità completamente standardizzata nel Paese di origine e nei successivi Paesi *target* è oggi quasi un'utopia, o comunque una scelta scarsamente applicabile (si pensi anche semplicemente al fattore linguistico, che generalmente deve essere modificato, o alle importanti influenze culturali a cui sono soggetti i popoli). Commettere l'errore di applicare a tutti gli Stati-obiettivo la stessa campagna pubblicitaria potrebbe infatti risultare fatale, in quanto «per molte aziende, soprattutto multinazionali, il veicolo pubblicitario è la prima presenza in un Paese, [precedente a] qualsiasi tipo di insediamento»¹⁵⁰.

Alcuni fattori paiono influenzare il grado di standardizzazione/adattamento della pubblicità e sono sia interni, sia esterni all'impresa. Analizzando i fattori esterni possiamo individuare prima fra tutti la cultura: il fattore culturale non può essere accantonato pensando a una pubblicità, in quanto, una scarsa coerenza con la cultura di arrivo potrebbe ingenerare un gravissimo danno d'immagine all'azienda. Il tema e la modalità di realizzazione dovranno dunque essere ponderati rispetto alle usanze del luogo di arrivo, e non risultare eccessivamente centrate sulla cultura di partenza, se non nel caso in cui quella di partenza e quella di arrivo possano essere considerate estremamente assimilabili. Non si potrà tralasciare dunque il linguaggio del corpo, le espressioni, di cui un esempio potrebbe essere l'uso del sorriso o della risata, che in alcune zone, se eccessivo, può risultare insensato o fastidioso ma anche la rappresentazione, l'uso dei colori (in Giappone e in India, per esempio, il colore che indica il lutto è il bianco). Inoltre, andranno indagati i mezzi di comunicazione preferiti, per poter effettuare la scelta migliore anche sotto questo aspetto.

Più semplice è invece l'analisi delle normative imposte dal Paese *target* rispetto alla pubblicità, che, chiaramente, possono differire da luogo a luogo. Alcuni esempi sono le restrizioni imposte in Germania, per cui la pubblicità non può superare i venti minuti al giorno sulla tv nazionale, ma anche il divieto di pubblicizzare sigarette presente in molti Stati, il principio di decoro e correttezza della pubblicità inglese, che vieta di invogliare i bambini a mangiare fuori pasto, o di fare leva su potenza e velocità nella pubblicizzazione

¹⁴⁹ Cfr. Ivi. p. 250.

¹⁵⁰ E. Staiti, *Il marketing internazionale*, Wolters Kluwer Italia, Assago, 2013, p. 90.

delle automobili.¹⁵¹ Considerare cosa è concesso e cosa no è dunque una delle operazioni preliminari e determinanti nella creazione di una campagna pubblicitaria.

Allo stesso modo, l'attività della concorrenza risulta rilevante per la decisione su come operare: la pubblicità viene dunque adattata se la concorrenza è molto compatta, così da permettere una maggiore aderenza e vicinanza al il cliente e i suoi bisogni.

Un fattore che si colloca al di fuori dalle possibilità di controllo dell'azienda sono le già esistenti infrastrutture e mezzi disponibili per il marketing. Nonostante la globalizzazione e una diffusione delle tecnologie ormai consistente, la presenza di strumenti validi per la pubblicità è ancora disomogenea tra le varie zone del mondo. Tra i principali media utilizzati per trasmettere un contenuto pubblicitario c'è indubbiamente la televisione, mezzo molto comune in Occidente, ma ancora poco diffuso in Paesi in via di sviluppo, spesso a causa della mancanza di infrastrutture per supportare reti nazionali. Oltre a questo fattore, si possono notare diverse abitudini nell'uso della televisione: alcuni Paesi limitano il tempo dedicato alla pubblicità a specifiche fasce orarie e a una precisa quantità di minuti, o vi sono specifiche abitudini, tra cui quella di effettuare pubblicità brevi, per esempio in Francia e Spagna (si usano pubblicità inferiori ai 30 secondi per il 71% e 80% rispettivamente). Ancora, ci sono limiti nel tempo di prenotazione dello spazio pubblicitario; in Olanda, per esempio, è necessario prenotare con un anno di anticipo).¹⁵² La radio, invece, si presenta come un mezzo interessante soprattutto in paesi meno sviluppati, in quanto è molto diffusa grazie allo scarso costo di mantenimento dell'apparato e alla possibilità di seguire i canali in modo completamente gratuito. Per l'azienda, d'altra parte, i costi dello spot sono contenuti a fronte della possibilità di raggiungere un ampio pubblico di ascoltatori. Nel momento in cui si scelga la radio come mezzo, è necessario considerare i programmi tipici delle diverse stazioni (per esempio negli Stati Uniti, al fine di contrastare la progressiva diminuzione di ascoltatori, alcune stazioni si sono specializzate su precisi argomenti o *format*).

Altro *medium* molto diffuso come veicolo per la pubblicità è il giornale, il quale, però, presenta un principale difetto rispetto al marketing internazionale: l'estrema numerosità delle testate giornalistiche, che per un'azienda richiedono un esborso consistente se si prevede effettuare una copertura completa. È opportuno, dunque,

¹⁵¹ Cfr. S. Onkvisit, J. J. Shaw, *op. cit.*, pp. 442-443.

¹⁵² S. Onkvisit, J. J. Shaw, *op. cit.*, p.

analizzare le abitudini di lettura del segmento *target* o puntare sullo scambio e la condivisione dei giornali tra più persone (pratica comune in alcuni Paesi, ma in altri assolutamente inattuata).¹⁵³ Discorso diverso invece per le riviste, che hanno tirature minori e costi pubblicitari molto più elevati (anche semplicemente per la stampa in carta lucida a colori); in questo caso il problema è inverso, scegliere più riviste dello stesso settore per la propria pubblicità potrebbe essere un costo inutile, in quanto spesso, le persone interessate a un tema circoscritto, come la moda, il giardinaggio o simili, comprano e leggono più riviste a riguardo, rendendo sterilmente ridondante l'immagine pubblicitaria. La rivista obiettivo deve dunque essere scelta con un rigoroso ragionamento sottostante: riviste internazionali potrebbero essere una buona soluzione per prodotti standardizzati e venduti in più Paesi, mentre quelle locali potrebbero raggiungere un determinato consumatore-obiettivo situato specificamente in una zona geografica definita.

La lista degli strumenti a disposizione della pubblicità potrebbe essere infinita, ma vale la pena citare anche la mail diretta, in cui inserire pubblicità visuali o testuali, indirizzata generalmente a clienti già noti e interessati, le pubblicità cartellonistiche situate all'aperto, la pubblicità su oggetti, sugli schermi cinematografici e negli stadi.¹⁵⁴

Come accennato, dunque, gli strumenti da analizzare e prendere in considerazione prima di avviare una campagna pubblicitaria all'estero sono molti, e possono incidere anche significativamente sul contenuto e la forma di ciò che viene veicolato. D'altra parte si deve anche valutare quanto i consumatori conoscano e abbiano familiarità con il *brand* proposto, in quanto, più un *brand* sarà già internazionalizzato, più sarà semplice proporre ai clienti internazionali pubblicità standardizzate, permettendo inoltre di trasmettere un'immagine compatta e coerente dell'azienda.

Infine, il Paese di origine potrebbe svolgere un ruolo determinante nella definizione della campagna, in quanto, invece di concentrarsi sul luogo di arrivo, la pubblicità potrebbe focalizzarsi sulla cultura e il Paese di partenza. Questo tipo di ragionamento può essere effettuato, chiaramente, solo se, nella cultura *target*, il giudizio verso il luogo di origine del prodotto è positivo e favorirebbe l'acquisto.¹⁵⁵

¹⁵³ S. Onkvisit, J. J. Shaw, *op. cit.*, p. 442.

¹⁵⁴ L'argomento è molto vasto e si consiglia un approfondimento in S. Onkvisit, J. J. Shaw, *op. cit.*, pp. 449-455.

¹⁵⁵ Cfr. S. Silvestrelli, *International Marketing Mix*, cit., p. 257.

Si vede necessario, da ultimo, fare un accenno ai fattori che influenzano la pubblicità dall'interno dell'azienda, e che ne determinano una maggiore standardizzazione o adattamento. Nello specifico si tratta di quattro elementi principali¹⁵⁶:

1. Natura del prodotto: una netta distinzione può essere effettuata tra beni industriali e beni di consumo; i primi presentano un uso invariato rispetto ai Paesi e soddisfano generalmente le stesse necessità, si prestano dunque a una maggiore standardizzazione nella pubblicizzazione. I beni di consumo, d'altra parte, possono essere utilizzati in misura differente, ritenuti più o meno importanti, avere carattere culturale o un legame emotivo con i clienti, richiedendo dunque maggiore adattamento.
2. Risorse finanziarie disponibili: una limitazione in questo settore favorisce la standardizzazione e replicazione su più territori;
3. Accentramento delle decisioni in ambito pubblicitario: si rileva che un maggiore accentramento favorisce la standardizzazione, mentre l'affidamento di compiti in questo settore alle filiali estere può portare a un forte adattamento del messaggio e della modalità di produzione degli annunci;
4. Obiettivi della campagna pubblicitaria: se gli obiettivi della campagna sono focalizzati sul fornire informazioni o far ricordare il *brand* è possibile usare una natura standard dell'annuncio, utilizzando fonti soprattutto verbali, mentre una pubblicità con l'intento di persuadere favorirà un adattamento maggiore attraverso l'uso di dimensioni non verbali della comunicazione.

2.5.2 La vendita personale (personal selling)

La vendita personale come mezzo della promozione, intesa come leva di marketing, è uno degli strumenti che richiedono un investimento piuttosto cospicuo per l'azienda; si tratta infatti di reclutare personale per le vendite, trasferirne di proprio all'estero, dopo adeguata selezione e formazione, o prendere accordi con aziende già esistenti. Per *personal selling* si intende infatti «face-to-face presentation of a product or idea to a potential customer by a representative of the organisation»¹⁵⁷, si tratta dunque di assegnare il compito di fornire informazioni al consumatore sul prodotto e successivamente favorire l'atto di

¹⁵⁶ Cfr. Ivi. pp. 258-260.

¹⁵⁷ Cfr. K. Aswathappa, *International Business*, Tata McGraw-Hill, Nuova Dehli, 2008, pp. 469-470.

acquisto. Tutto il personale di vendita ricopre, dunque, un ruolo di estrema importanza per l'azienda, avendo i primi contatti con i clienti potenziali ed effettivi e costruendo quindi rapporti possibilmente a lungo termine.

Analizzando il ruolo di questo componente aziendale sul piano internazionale si può evidenziare che l'investimento sul personale di vendita assume particolare importanza quando il prodotto ha un valore piuttosto elevato ed è venduto non troppo frequentemente. Partendo da questo presupposto, il personale deve sviluppare un contatto confidenziale con i clienti, facendo percepire il valore e la qualità del bene oggetto di vendita e supportandoli nel processo di acquisto. Se i prodotti sono personalizzati sul cliente, spesso sono necessari venditori esperti e focalizzati sul bene, in più, c'è la possibilità che l'acquirente potenziale necessiti di dimostrazioni o spiegazioni tecniche.

Per fare questo, l'azienda deve valutare quale sia la soluzione migliore per i mercati esteri in cui si sta inserendo, dovendo in particolare scegliere se assumere personale estero, proveniente dal luogo di arrivo, o personale domestico che, una volta adeguatamente formato, si trasferisca al fine di assumere questo incarico. Generalmente, quando la cultura e il Paese *target* sono molto differenti da quelli di partenza, una scelta logica appare la selezione di personale estero già presente in loco: in questo modo, si avrà la certezza che i venditori conoscano in modo approfondito usi, costumi, cultura e lingua, e che non sarà eretta la barriera (spesso) inconscia di fronte a una persona "straniera" al momento dell'acquisto.¹⁵⁸ D'altro canto, vi è la difficoltà di reperire personale in un luogo lontano dalla casa madre, che dovrà essere formato approfonditamente sull'azienda, i suoi prodotti e servizi. Spesso si ritiene, invece, più conveniente inviare personale proprio, in quanto non necessita sicuramente di altra formazione, data la conoscenza specifica dei prodotti e della storia aziendale, ma allo stesso tempo richiede un'ampia disponibilità da parte del dipendente, che ha l'obbligo di trasferirsi in un Paese estero e che dovrebbe impararne lingua, costumi e informazioni chiave per l'azienda.¹⁵⁹

Un fattore fondamentale, inoltre, sono gli stili di vendita, che differiscono in ogni Paese per modalità e approccio al cliente. L'impresa può considerare, dunque, come più adatta la scelta di vendere porta a porta in alcuni mercati, mentre in altri (specie in Asia)

¹⁵⁸ Un esempio proposto da Onkvisit e Shaw sono gli acquirenti asiatici, che preferiscono avere un contatto diretto con personale che risulti familiare e con cui si possa instaurare un vero e proprio rapporto amichevole. Cfr. S. Onkvisit, J. J. Shaw, *op. cit.*, p. 417.

¹⁵⁹ Cfr. *Ibidem*.

è considerata pratica poco efficace; o ancora, in alcuni Paesi, è consuetudine invitare i partner commerciali o di vendita a colazione o pranzo, e discutere in questa sede le trattative in merito agli acquisti. Tutti questi aspetti devono quindi essere analizzati approfonditamente prima di approcciare un mercato, e gli eventuali venditori provenienti dalla casa madre devono essere formati adeguatamente.¹⁶⁰

2.5.3 Le relazioni pubbliche

Il ruolo delle relazioni pubbliche nel commercio internazionale è stabilire delle relazioni proficue e positive con la stampa e altri mezzi di informazione per poter diffondere le proprie comunicazioni e messaggi al relativo pubblico, istituzionale e non.¹⁶¹

La scelta di adattare i messaggi al mercato di arrivo dipende generalmente dal livello di centralizzazione dell'impresa. Quando si osservano le grandi multinazionali, che presentano un prodotto quasi standardizzato e che si profilano come aziende compatte, coerenti e che mantengono un'immagine simile in tutti i Paesi, hanno un approccio anche alle relazioni pubbliche tendenzialmente standardizzato, modificato nella lingua ma scarsamente nel contenuto o negli slogan. Nelle aziende decentralizzate, invece, le decisioni in materia di relazioni pubbliche sono prese dagli uffici collocati nei Paesi di arrivo, dove di norma vengono adattate alla cultura del posto. Anche in questo ambito, come proposto per i precedenti, il dibattito sulla standardizzazione o adattamento della campagna è molto acceso: secondo alcuni studi, la tendenza è di standardizzare maggiormente i valori e gli obiettivi della campagna, mentre il messaggio e i canali attraverso i quali diffonderlo sono più facilmente adattati. Il processo, di conseguenza, non si presenta sempre univoco nella scelta di standardizzazione, ma è di frequente una combinazione delle opzioni.¹⁶²

Una soluzione sempre più diffusa, soprattutto nell'espansione all'estero è quella di affidarsi a vere e proprie società di relazioni pubbliche, che si adoperano nell'organizzazione di conferenze stampa, eventi, convegni, *workshop* e di progetti editoriali¹⁶³, sollevando dunque l'azienda, a fronte di un compenso, del problema delle

¹⁶⁰ Cfr. S. Onkvisit, J. J. Shaw, *op. cit.*, pp. 420-422.

¹⁶¹ Cfr. R. Tench, L. Yeomans, *Exploring Public Relations*, Prentice Hall, Edimburgh, 2009, p. 128.

¹⁶² Cfr. Ivi. p. 129.

¹⁶³ Cfr. C. De Meo, *Ufficio Stampa. Come comunicare con la stampa per ottenere visibilità sui mezzi di comunicazione*, Bruno Editore, Roma, 2010, p. 18.

public relations, e discutendo con questa le migliori modalità per presentarsi nei diversi ambienti.

2.5.4 La promozione alle vendite

L'ultimo punto di analisi di questo capitolo è la promozione alle vendite, che è considerata il nucleo centrale dal quale si è poi espansa la leva di marketing denominata *promotion*. Con promozione alle vendite si intende

un'attività di marketing volta a creare una reazione immediata, per mezzo di incentivi speciali rivolti al consumatore, al rivenditore o all' esercente, alla forza di vendita o ai consiglieri d'acquisto, cioè a quelle specifiche categorie professionali che orientano i clienti all'acquisto [...].¹⁶⁴

e si caratterizza per essere una strategia temporanea, in quanto complessa da mantenere nel tempo a causa dei suoi costi. I principali strumenti applicati infatti sono coupon, giochi, contest, omaggi, politiche di ritorno parziale o totale della spesa e simili, e possono essere utilizzati anche in combinazione nella stessa campagna.¹⁶⁵

Nella decisione rispetto alla strategia da utilizzare, è importante per l'azienda considerare che questi strumenti per attirare gli acquirenti possono ingenerare sospetto e avere un effetto opposto a quello desiderato: in alcuni casi, infatti, si può riscontrare diffidenza rispetto ai coupon forniti per esempio via e-mail, perché potrebbero sembrare truffe, se troppo convenienti, o far pensare al consumatore che i prodotti possano avere in realtà qualche danno. Per combattere questa tendenza, è necessario sottolineare la veridicità e l'efficacia delle promozioni attivate, mettendo a disposizione del cliente qualsiasi tipo di mezzo atto a dimostrarle.¹⁶⁶

Sul piano internazionale, non solo la diffidenza del consumatore può sembrare un ostacolo, ma anche i regolamenti e le leggi nazionali, nella loro eterogeneità, possono porre dei limiti. Un esempio sono le restrizioni imposte da Belgio, Germania e Olanda sui premi e omaggi dati insieme a prodotti acquistati, per proteggere la capacità di giudizio del consumatore sul valore del bene primario acquistato, oppure delle limitazioni sul valore dei premi imposte in diversi Paesi europei.¹⁶⁷ Infine si deve valutare la

¹⁶⁴ R. Tonon, *Marketing in e out. Gestire il mercato dentro e fuori l'azienda*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 74.

¹⁶⁵ Cfr. S. Onkvisit, J. J. Shaw, *op. cit.*, p. 426.

¹⁶⁶ Cfr. S. Onkvisit, J. J. Shaw, *op. cit.*, p. 428.

¹⁶⁷ Cfr. Ivi. p. 428.

disponibilità dei commercianti a cooperare per attuare le proprie promozioni: alcuni rivenditori non possiedono per esempio lo spazio necessario alle promozioni, o preferiscono non doversene occupare.¹⁶⁸

Non bisogna tralasciare che le promozioni alle vendite non sono solo dirette ai consumatori finali, ma possono essere direzionate anche verso il personale addetto al commercio, al fine di aumentare le vendite con materiale informativo dedicato, cataloghi, campioni ecc., formare meglio il personale, stimolarlo a raggiungere determinati obiettivi e aggiornarlo attraverso seminari, conferenze e visite in azienda. La motivazione del personale non deve essere mai tralasciata, in quanto, come ribadito sopra, costituisce spesso il primo contatto tra azienda e cliente.¹⁶⁹

¹⁶⁸ *Ibidem.*

¹⁶⁹ Cfr. S. Silvestrelli, *International Marketing Mix*, cit., pp. 264-265.

3. L'INGRESSO NEL MERCATO RUSSO: POSSIBILI ASPETTI CRITICI RISPETTO AL CONSUMATORE E AI *PARTNER* COMMERCIALI

3.1 Caratteristiche della transizione economica russa dopo il 1991 e riflesso sul consumatore

Al fine di introdurre il progetto di marketing presentato nella seconda parte di questo lavoro, si ritiene opportuno analizzare le principali difficoltà che si possono riscontrare nell'inserimento nell'economia russa, prediligendo in questa sede gli aspetti che si pongono come barriera dal punto di vista linguistico-culturale. Il mercato russo è considerato infatti un ambiente con delle caratteristiche specifiche di norma non note a chiunque se ne avvicini per la prima volta, per questo, se non studiato attentamente, rischia di nascondere numerose insidie.

Le peculiarità odierne dello scenario economico e del profilo del consumatore russo non possono essere analizzate prescindendo da una preliminare comprensione dei cambiamenti storici che hanno travolto l'economia russa negli ultimi anni. Come è noto, infatti, la Russia ha attraversato la fondamentale transizione da un sistema comunista, la cui principale caratteristica era la pianificazione economica, a un'economia di mercato che ha trascinato la società in un consumismo spesso sregolato.¹⁷⁰ Nel 1991 l'Unione Sovietica si dissolse, entrando in un ventennio scandito da momenti di profonda crisi: il cittadino veniva così inserito nell'economia di mercato e nei suoi meccanismi, abbandonando l'idea comunista della condivisione. In altre parole, se prima il ruolo dello Stato era centrale nell'economia del Paese, lentamente si affermò il concetto dell'economia autoregolatrice e si ebbe una progressiva apertura verso il sistema occidentale, culminata con l'adesione al WTO nel 2012.¹⁷¹ Fëdor Aleksandrovič Luk'janov¹⁷², individua in particolare tre fasi superate dalla Russia dal 1991, che corrispondono ai presidenti El'cin, Putin e Medvedev. Il primo presidente cercò di promuovere la liberalizzazione dei prezzi e, nel 1995, la privatizzazione, favorendo la nascita della classe dei cosiddetti oligarchi; ciò, tuttavia, non scongiurò il *default* del 13

¹⁷⁰ Cfr. N. Schaffmeister, *Brand building and Marketing in Key Emerging Markets*, Springer, Heidelberg, 2015, p. 169.

¹⁷¹ Cfr. *Ibidem*.

¹⁷² Cfr. *Ibidem*.

agosto 1998, culmine di una crisi irrisolta e che segnò la storia della nazione a causa del crollo del rublo e del panico scatenatosi nel mercato.¹⁷³ Con Vladimir Putin, nel 2000, la Russia sperimentò una graduale ripresa, complice il forte desiderio di rinascita, e instaurò più frequenti contatti con le ex repubbliche sovietiche. L'economia si stabilizzò fino alla crisi del 2008, che vide Medvedev nel ruolo di Presidente: la Russia perse parzialmente l'interesse nella *partnership* con l'Europa, aumentando i rapporti con l'Asia. Luk'janov termina qui la sua analisi condotta nel 2011, ma che riporta tutte le principali tappe caratteristiche della transizione economica russa.

Si può ben intendere, dunque, come l'economia, in seguito a numerosi periodi altalenanti, abbia influenzato ampiamente l'odierno consumatore, "catapultato" in una realtà di mercato diametralmente opposta. Durante il periodo sovietico le preferenze dei consumatori potevano essere ritenute pressoché irrilevanti, la pianificazione economica determinava infatti *ab origine* le quantità e la varietà dei prodotti in commercio, aspirando a raggiungere tutti i cittadini in egual misura. Dopo la dissoluzione dell'Unione Sovietica, e con il conseguente ingresso di prodotti esteri nel mercato, il consumatore ha iniziato ad avere la disponibilità non solo di molti marchi sconosciuti o poco noti, ma anche di prodotti mai visti prima.

Per comprendere la situazione più chiaramente è necessario trattare le due prospettive che più hanno subito modificazioni in ambito economico: quella del consumatore e quella del commerciante. Si inizierà con il descrivere il consumatore russo e il suo comportamento d'acquisto nel periodo sovietico.

Come accennato, nella Russia sovietica la popolazione non disponeva di ingenti redditi, ma, al contrario, si trovava a provvedere ai bisogni fondamentali; nonostante questo, A. Shama¹⁷⁴, in uno studio del 1992, riscontrò la comune tendenza ad acquistare possibilmente beni di valore, nonostante la scarsità di risorse; lo stesso Euromonitor, nel 2003, distinse nei cittadini sovietici il desiderio di investire i propri risparmi in oggetti di pregio e non certamente la preferenza per quelli di bassa qualità a fronte di un prezzo minore. Il consumatore, inoltre, era abituato a una scelta limitata, a volte anche

¹⁷³ Cfr. A. J. Chiodo, M. T. Owyang, 'A Case Study of a Currency Crisis: The Russian Default of 1998' in *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 84(6), 2002, p. 14.

¹⁷⁴ Cfr. A. Shama, 'Transforming the consumer in Russia and Eastern Europe' in *International Marketing Review*, 9(5), 1992, pp.43-59.

inesistente, e non sentiva la necessità di eccedere nelle spese.¹⁷⁵ Il passaggio a un'economia di mercato portò dunque numerose nuove possibilità che, però, accompagnate da una scarsa informazione e abitudine a vagliare vantaggi e svantaggi dell'offerta, resero molto complesso il processo di scelta negli acquisti¹⁷⁶: come riportano A. Triers e N. Prime, dal punto di vista della domanda ci furono

the confrontation with imported goods and with a whole new commercial imagery, the passage from scarcity and poor quality to a wider choice (foreign and local) and improved general quality, but also to higher prices.¹⁷⁷

Si rilevò dunque un'evoluzione della società, che sperimentando, soprattutto agli inizi, diverse forze, presentava comportamenti contrastanti, tra spinte conservatrici e desiderio di novità: nelle case cominciarono a essere comprati nuovi elettrodomestici per cambiare quelli già presenti, ma, contemporaneamente, si risparmiava per comprare il cibo, si affrontavano le fluttuazioni di prezzi e il loro aumento generale.

La prima decade del 2000 è considerata il periodo in cui effettivamente si è manifestata la più forte ondata di consumo:

in 2006, Russia saw the highest sales [...] of washing machines and telephones, it ranked second behind Germany in beer sales, and it took third place in automobiles. During the last year before the financial crisis, 2008, 2.8 million cars were sold in Russia. There were as many brand new Mercedes and BMWs on Moscow's roads as in most European cities. It was a time when malls could not be built fast enough to match rising demand.¹⁷⁸

Si inizia dunque a comprendere che il consumatore russo, nonostante anni incentrati sulla condivisione e sulla scarsa importanza dei beni e della ricchezza, non si distanzia troppo dagli altri, e che il *veščizm*, tradotto spesso come “consumismo” o “desiderio e apprezzamento per i beni di consumo”, è presente in Russia da molti anni.¹⁷⁹

Oggi, dunque, nonostante molto spesso i russi cerchino *in primis* un prezzo quanto più possibile contenuto, come in ogni mercato “giovane”, ultimamente in molti settori si

¹⁷⁵ Cfr. E. Karpova, N. Hodges, N. William, T. William, ‘Making sense of the market: An exploration of apparel consumption practices of the Russian consumer’ in *Journal of Fashion Marketing and Management*, 11(1), marzo 2007, p. 108.

¹⁷⁶ Cfr. *Ibidem*.

¹⁷⁷ A. Triers, N. Prime, ‘The Russian Consumer Behaviour 20 Years After the Fall of Communism: Insights from Consumer Acculturation Theory’ in *Proceedings of the International Marketing Trends Conference*, Università di Venezia, 2012, p. 3, reperibile in formato PDF al link <http://archives.marketing-trends-congress.com/2012/Materials/Papers/Consumer%20Behavior/PrimeTriers.pdf> (Ultima visita 13.09.2020 ore 10.32).

¹⁷⁸ N. Schaffmeister, *Brand building and Marketing in Key Emerging Markets*, cit., p. 185.

¹⁷⁹ Cfr. Ivi. p. 186.

sta verificando la cosiddetta “terza rivoluzione russa”¹⁸⁰: nel mercato si stanno sviluppando consumatori che, per differenziarsi, utilizzano *brand* locali e occidentali, e che effettuano scelte sempre più consapevoli. Si può notare, inoltre, che i concorrenti e la varietà di prodotti importati siano molto numerosi, per questo i cittadini hanno iniziato a selezionare, dimostrando un interesse accentuato per le marche straniere.

Mentre in tutto ciò che riguarda il legame culturale e affettivo con la propria nazione, soprattutto in ambito culinario, si riscontra ancora una forte predilezione per *brand* russi, in tutti gli altri settori, prima di tutto in quello degli accessori e della moda, i marchi esteri sono largamente più apprezzati. Natalja Mogutnova evidenzia in particolare una forte necessità da parte del popolo russo di «impressionare gli altri attraverso beni materiali come macchine, cellulari e gioielli»¹⁸¹, in questo modo ritengono possibile comunicare la propria identità, ma soprattutto il proprio status sociale, agli altri. Nello specifico si possono individuare tre tipologie di marchi, suddivise in base alla percezione del consumatore russo¹⁸²:

1. Categorie tradizionali, base: sono *brand* di beni generalmente di consumo alimentare, legati alle tradizioni russe e alla cultura, per cui i residenti preferiscono acquistare marchi noti, spesso prediligendo prodotti da specifiche regioni conosciute per una determinata produzione (un esempio sono le angurie di Astrachan);
2. Categorie migratorie: i consumatori non distinguono tra marchi nazionali e di importazione, per questo possono “migrare” da una all’altra in base all’occasione o alle circostanze. A questa categoria appartengono i beni alimentari più complessi, come cioccolata o birra, e il settore bancario;
3. Categorie di *status*: in questa categoria si possono individuare tutti quei prodotti che permettono di trasmettere il proprio *status*, come automobili, cosmetici, gioielli, tecnologia. In questo caso, senza dubbio, si può affermare che dominino il mercato numerosi *brand* esteri, simbolo di qualità e di affermazione. L’Italia si colloca, con i suoi prodotti, tradizionalmente tra i Paesi di origine più scelti nel mondo della moda, affiancata da Francia e Gran Bretagna.

¹⁸⁰ Cfr. E. Rubinova, ‘Consumerism: the third Russian revolution’ in *Passport Magazine*, aprile 2010, pp. 24-25.

¹⁸¹ N. Mogutnova, ‘Russia – consumer attitudes to brands’ in *Discover BRIC*, TNS, Londra, 2010, p. 22.

¹⁸² Cfr. Ivi. p. 23-24.

Con queste premesse si possono elencare, dunque, i tre macrogruppi di consumatori individuati da Micheev¹⁸³ in Russia: la “Russia tecnocratica”, residente soprattutto nelle due capitali, Mosca e San Pietroburgo, la “Russia industriale”, lascito della Russia sovietica in una ventina di città e la “Russia tradizionale”, collocata in aree rurali e agricole della nazione. Nella “Russia tecnocratica” sono ricompresi i cittadini residenti nella capitale amministrativa e in quella culturale, città che attraggono i maggiori investimenti esteri, il turismo e l’attività economica. I cittadini ivi residenti sono parte del mondo occidentale e svolgono un ruolo attivo nell’economia mondiale. La “Russia industriale”, invece, è costituita da quelle città sorte intorno alle fabbriche di produzione volute soprattutto in periodo sovietico; intorno a questi stabilimenti sono presenti scuole, ospedali e altri servizi necessari alle famiglie lavoratrici. Ad oggi le aziende occidentali guardano a queste città con interesse per poter inserire i propri centri produttivi, dopo essersi inizialmente collocate nella Russia tecnocratica. La “Russia tradizionale”, infine, si trova isolata dai centri maggiori, spesso con livelli di sviluppo ancora inadeguati e con scarsi mezzi di comunicazione. I valori, le capacità, gli stili di vita sviluppati dai cittadini possono essere dunque molto differenti da tutto il resto della Russia, così come anche gli stili di consumo.¹⁸⁴

Una ricerca di Thelen e altri¹⁸⁵, condotta a livello statistico e sulla letteratura esistente, evidenzia come questi gruppi, individuati negli anni Novanta, siano ancora validi nel secondo millennio, e, soprattutto, che abbiano un diverso atteggiamento nei confronti del nuovo e del contatto con il mondo occidentale attraverso il libero mercato: nello specifico si possono delineare due estremi di un *continuum* lineare, che vedono, da un lato, la Russia intellettuale, tecnologica, all’avanguardia, che scorge nel commercio internazionale un’opportunità e non teme tutto ciò che proviene dall’esterno, dall’altro una cittadinanza conservatrice o pervasa da una forte nostalgia. Nonostante, infatti, riconosca alcuni vantaggi nella dissoluzione dell’Unione Sovietica¹⁸⁶, questa parte di

¹⁸³ Cfr. D. Micheev, *Russia Transformed*, Hudson Institute, Washington, 1996.

¹⁸⁴ Cfr. S. Thelen, J. B. Ford, E. D. Honeycutt Jr., ‘The impact of regional affiliation on consumer perceptions of relationships among behavioral constructs’ in *Journal of Business Research*, 59, 2006, p. 966.

¹⁸⁵ Cfr. *Ibidem*.

¹⁸⁶ Non bisogna dimenticare, infatti, che durante il governo comunista, molti aspetti della vita erano curati e sostenuti dallo Stato, tra cui educazione, sistemazione abitativa, salute. Con la caduta dell’Unione Sovietica, molte di queste sicurezze sono venute a cadere, lasciando le classi meno abbienti in uno stato di relativo abbandono. Cfr. N. Schaffmeister, *Brand building and Marketing in Key Emerging Markets*, cit., p.182.

popolazione, che maggiormente ha risentito della transizione del 1991, ha ancora un forte legame con il passato e ritiene il mercato libero dannoso per l'economia.¹⁸⁷

Un ulteriore tema di approfondimento nella letteratura sul consumatore russo moderno è la segmentazione del mercato, che, sotto molti aspetti, presenta delle somiglianze con quello europeo. La complessità della segmentazione è dovuta, come già presentato, alle diverse variabili che si possono considerare nell'analisi. Una proposta attendibile è stata presentata da Ostapenko¹⁸⁸ nel 2009, basandosi sullo stile di vita e il comportamento d'acquisto, piuttosto che su dati demografici e di reddito. Nello specifico, Ostapenko individua sette gruppi di consumatori differenti, con caratteristiche legate alla crescita e allo sviluppo del territorio russo:

1. Gli innovatori (8% in Russia e 18% a Mosca): questo segmento si differenzia da quello tipico occidentale, in quanto in Russia ne fanno parte i consumatori *premium* improvvisamente arricchiti, giovanissimi, sotto i 30 anni, che hanno trovato occupazione nel mondo del *business* o delle carriere intellettuali. Sono usualmente *single*, hanno un'educazione di alti livelli e viaggiano spesso, per questo motivo ricercano nel prodotto l'unicità, la personalizzazione, il modello di edizione limitata. Generalmente lo stile di vita di questi ragazzi è dinamico, sportivo, hanno molto tempo libero, che investono in ristoranti alla moda, feste private e allenamenti frequenti. Da ultimo sono caratterizzati da una forte presenza sui *social* e si informano su tutti i *media*, per questo motivo gran parte della pubblicità è dedicata a loro.
2. I consumatori impulsivi (12% in Russia e l'8% a Mosca): fanno parte di questo gruppo tutti quei consumatori, (prevalentemente donne, ma anche uomini *single*) che utilizzano lo *shopping* come una sorta di terapia o un divertimento. Non prestano molta attenzione, né pianificano cosa comprare, e, quando il reddito glielo permette, possono passare al gruppo degli innovatori in modo fluido. In questo caso la pubblicità svolge un ruolo fondamentale, in quanto può influenzarli facilmente e farli passare al gruppo successivo.
3. I motivatori (11% in Russia e 15% a Mosca): provengono dalle regioni industriali o dalle maggiori città della Russia e percepiscono un reddito inferiore ai gruppi

¹⁸⁷ Cfr. Ivi. p. 971.

¹⁸⁸ Cfr. N. Ostapenko, 'Consumer Expectations And Disillusions: The Case Of Russia' in *2009 Oxford Business & Economics Conference Program*, Oxford, 2009, p. 1-8.

predetti. Normalmente sono influenzati nella scelta da parte di pubblicità e altri fattori, come famiglia, collettività, amici e simili. Inoltre, personaggi di spicco o noti possono far cambiare loro idea sugli acquisti possibili.

4. I consumatori discriminanti (12% in Russia e 8% a Mosca): a maggioranza femminile, i consumatori discriminanti russi sono di norma indifferenti o disturbati dalla pubblicità aggressiva; sono inoltre piuttosto conservatori e mostrano un elevato interesse per i prodotti sull'igiene e la salute della persona. Le celebrità adulte sembrano avere un certo grado di influenza su di loro.
5. I consumatori indifferenti (25% in Russia e 21% a Mosca): questo gruppo di consumatori ha un reddito medio o vicino alla media ed è generalmente abitudinario nell'acquisto di prodotti e *brand* determinati. La spinta all'acquisto proviene più dall'abitudine che dalla necessità; per questo motivo, affiancato al forte scetticismo, sono difficilmente influenzabili dalla pubblicità o dai *testimonial*.
6. I consumatori tradizionalisti (16% in Russia e 20% a Mosca): cittadini urbani vicini alla pensione o già pensionati, i consumatori tradizionalisti hanno un reddito bassissimo, per questo fanno affidamento sugli aiuti dei parenti o degli amici. Tutti gli acquisti effettuati sono caratteristici di un consumatore nostalgico dell'epoca sovietica, in negozi datati, come segno di protesta verso l'affermarsi dei nuovi valori consumistici. Le uniche strategie di successo potrebbero essere le promozioni o i prezzi molto contenuti.
7. I *kolchozniki* (11% in Russia e 1% a Mosca): generalmente ex membri dei *kolchozy*, con un reddito molto basso o quasi nullo, che li vede coltivare parte di frutta e verdura da sé e a comprare solamente prodotti in offerta nei diversi negozi. Di educazione scolastica carente, le strategie pubblicitarie sono poco efficaci, ma potrebbero rappresentare una possibilità quelle incentrate su beni prodotti in Russia e che richiamano il passato.¹⁸⁹

Come si evince da quest'analisi, dunque, la popolazione russa è estremamente varia e, quando scelta come obiettivo dei propri prodotti o della propria comunicazione, necessita di un debito approfondimento. Alla vastità della nazione, sommata a una popolazione spesso concentrata in centri urbani distanziati, consegue una varietà non solo nei gusti e

¹⁸⁹ Cfr. *ivi*. p. 5.

nelle preferenze in termini di prodotti, ma anche di valori e credenze, legame con il passato, accettazione delle novità e della visione del marketing occidentale.

3.2 Influenza degli aspetti culturali sulla comunicazione commerciale

Se fino a questo punto si sono tratteggiati alcuni aspetti peculiari del consumatore russo nella sua evoluzione dal periodo sovietico alla contemporaneità, non si può prescindere da un accenno all'influenza culturale sulla comunicazione commerciale, che può essere rivolta a partner, intermediari, dettaglianti o agli stessi consumatori finali russi.

Un'azienda che intenda esportare deve infatti orientare la propria azione non solo verso il consumatore, ma anche verso le altre parti con cui viene a contatto. Trattare con una o più persone di nazionalità diversa è una sfida che presenta diversi punti critici, non solo a partire dalla più banale lingua di comunicazione, ma anche dal punto di vista degli usi nel *business*, spesso culturalmente determinati, che possono ingenerare conflitto o distacco, se non adeguatamente compresi. Una vasta letteratura si è occupata delle influenze culturali nell'ambito commerciale, di cui si segnala l'opera *Cultural Consequences: International differences in Work-related Values*¹⁹⁰ di Geert Hofstede, in cui lo stesso autore «recognizes culture as the defining force in understanding work habits»¹⁹¹. La cultura non solo influenza, dunque, i valori e le credenze delle singole persone, ma anche lo stile organizzativo e del *management*, le tempistiche, l'attitudine con cui affrontare il lavoro. Non si potrà prescindere quindi da una formazione incentrata sulla *cultural awareness* di tutti i componenti che abbiano contatti con la parte commerciale estera, con un particolare riguardo al il personale eventualmente in trasferimento.

Di seguito si cercherà di fornire un quadro su alcuni degli aspetti linguistico-culturali che possono fungere da barriera in un rapporto commerciale con interlocutori russi, per comprenderne le maggiori insidie e poterle superare.

¹⁹⁰ Cfr. G. Hofstede, *Cultural Consequences: International differences in Work-related Values*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 1980.

¹⁹¹ S. Frey-Ridgway, 'The cultural dimension of international business' in *Collection Building*, 16(1), 1997, p. 12.

3.2.1 *Lingua, nome tripartito e modi per rivolgersi all'interlocutore*

Nelle comunicazioni interculturali, generalmente, è utilizzata una lingua comune, che ad oggi, per convenzione, è l'inglese. Sotto questo aspetto si possono già incontrare delle difficoltà in Russia, in quanto spesso i russi hanno studiato l'inglese ma hanno pochissima esperienza nella comunicazione orale.¹⁹² Per questo motivo non è raro trovare partner che si servano di interpreti, al fine di rendere la conversazione scorrevole e professionale.¹⁹³ Ad oggi, in realtà, circa metà dei *top manager* russi conosce l'inglese, ma solo un quarto lo sa utilizzare attivamente in un contesto commerciale.¹⁹⁴ Dalla dissoluzione dell'Unione Sovietica, la stessa lingua russa ha visto delle modifiche sostanziali in ambito economico, essendo protagonista di due principali fenomeni: da una parte il lessico che descriveva le procedure e la burocrazia tipica del periodo sovietico è divenuto ridondante e superfluo e, dall'altra, la lingua si è arricchita di una serie di concetti e termini moderni, a prevalenza inglesi, che rispondono alle nuove esigenze comunicative.¹⁹⁵ Come si può ben intendere, questo tipo di modificazioni è stato prontamente recepito dalla popolazione più giovane, ma spesso fatica a entrare nella mentalità delle persone adulte o anziane, tanto che non è raro incontrare cittadini russi che non solo non conoscono l'inglese o le parole inglesi divenute ormai parte della lingua, ma ne rifiutano l'apprendimento come forma di protesta rispetto ai cambiamenti avvenuti nella contemporaneità.

Un'altra barriera comunicativa, poi, è imposta nei confronti dell'interlocutore dalla stessa lingua russa, scritta in alfabeto cirillico, traslitterato all'estero peraltro in svariati modi, che seguono principi fonetici o letterali, ma che mancano di uniformità e generano confusione. Queste caratteristiche linguistiche non predispongono al dialogo, ma al contrario, spesso, rischiano di favorire una chiusura psicologica nei confronti del *partner*, che percepisce la trattativa all'estero come un ostacolo difficilmente superabile.

Se, invece, i rapporti principali sono condotti in contatto diretto, si deve prestare la dovuta attenzione anche alle usanze culturali proprie del Paese di arrivo; quando ci si rivolge a un *manager* o collaboratore russo, per esempio, è importante non creare freddezza o imbarazzo, sbagliando nome o cognome dell'interlocutore, scegliendo

¹⁹² Cfr. D. Wilson, L. Donsaldson, *Russian etiquette & ethics in business*, NTC Business Books, Lincolnwood, 1996, pp. 146-147.

¹⁹³ Cfr. E. Kiselev, *Some Aspects of Russian Business Communication*, s.l., 2012, p. 47.

¹⁹⁴ Cfr. A. King, *Russia - Culture Smart!, The Essential Guide to Customs & Culture*, Kuperard, Londra, 2008, p. 147.

¹⁹⁵ Cfr. E. Kiselev, *op. cit.*, pp. 47-48.

formule troppo informali, o al contrario, troppo formali. È noto, per esempio, che in Russia sia norma incontrare persone che hanno un nome tripartito, composto appunto dal nome, dal patronimico e dal cognome. È altrettanto noto, però, che, in base al rapporto che si ha con la persona o alla situazione specifica, ci si possa rivolgere a questa, chiamandola solamente per nome, o con un diminutivo dello stesso (situazioni familiari o di amicizie strette, un esempio è *Sergej Ivanovič*, che può essere chiamato anche solamente *Serëža*), o ancora con nome e patronimico. Per una persona esterna, che può trovarsi in una riunione di lavoro con molti colleghi che sono chiamati con nomi diversi a seconda delle circostanze può essere molto complesso ricordare con chi si stia parlando; per la buona riuscita delle trattative, in altre parole, potrebbe essere cruciale conoscere tutte le varianti del nome del proprio *partner* commerciale, o, in alternativa, servirsi di un interprete (anche) a ciò preparato.¹⁹⁶ Errori di tipo comunicativo, anche non linguistico, possono ledere il rapporto in costruzione: si pensi per esempio alla situazione di imbarazzo nel caso in cui un commerciante usasse un diminutivo, senza saperlo, per i primi contatti con una persona russa. La situazione può essere replicata anche nei contatti scritti, per i quali è imprescindibile la conoscenza di nome e patronimico del destinatario; in Russia, infatti, se non si conoscono queste informazioni, è buona norma rivolgersi prima a un segretario o a un altro membro del personale dell'interlocutore per ottenerle.¹⁹⁷

Infine, per evitare rapporti poco proficui, bisogna prendere in considerazione le forme di cortesia espresse tramite il *tu* o il *lei*. In russo è infatti presente una duplice forma che non si sovrappone esattamente alle espressioni italiane: *ty* (ты), infatti, che potrebbe corrispondere all'italiano *tu*, è utilizzato solo in situazioni intime, con amici stretti, familiari e parenti, bambini e animali, il termine *vy* (вы), invece, è più formale e adatto a contatti commerciali e di lavoro.¹⁹⁸ Inoltre, è ritenuto maleducato usare *ty* al primo incontro, anche se l'interlocutore ha un'età molto inferiore alla propria.

3.2.2 Comunicazione e il ruolo del sorriso

Uno dei tratti che paiono aver determinato l'attuale *business culture* dai tempi della Russia sovietica è la scarsa attitudine a scambiare informazioni. Kiselev¹⁹⁹, nello

¹⁹⁶ Cfr. Ivi p. 49.

¹⁹⁷ Cfr. *Ibidem*.

¹⁹⁸ Cfr. Ivi. p. 51.

¹⁹⁹ Cfr. E. Kiselev, *op. cit.*, p. 53.

specifico, parla di “*undercommunication*”, indicando la tendenza a mantenere segrete quante più informazioni possibili per non favorire la controparte o rivelare dati sensibili, che Hingley²⁰⁰, nel 1977, riconosceva come lascito del clima di riserbo dell’epoca sovietica. Lo stesso individua, però, contemporaneamente una tendenza diametralmente opposta, che convive con la precedente, di estrema apertura, e dichiara che i russi preferiscono usare la lingua per²⁰¹

- Esprimere sfumature emozionali, attraverso vezzeggiativi o modifiche dei nomi per manifestare affetto, simpatia e simili;
- Mostrare i propri sentimenti reali;
- Maturare e ideare grandi progetti, non necessariamente realizzabili;
- Rimanere evasivi per evitare di mostrare debolezze o errori commessi.

Questo tipo di comportamento, che in parte può parere contraddittorio, può destare sospetto nel *partner* commerciale, nonostante spesso non abbia il vero e proprio intento di celare volontariamente elementi importanti, quanto piuttosto si presenta come un’abitudine ormai sedimentata.

Ad accompagnare questo aspetto, la mimica russa contribuisce all’aumento del sospetto e della chiusura verso il collaboratore russo: è ormai noto che i russi sorridono poco e che l’atto di non sorridere è una caratteristica distintiva di questo popolo²⁰². Mentre per la cultura occidentale generalmente il sorriso implica cordialità, vicinanza, desiderio di mettere a proprio agio, in Russia una persona che sorride insistentemente probabilmente risulta ingannatrice o menzognera, non avendo ragione per farlo.²⁰³ Sternin²⁰⁴ delinea il ruolo sociale del sorriso in Russia e ne individua quattordici aspetti:

1. Il sorriso non indica gentilezza o educazione
2. Non è uso sorridere agli sconosciuti
3. Non è uso rispondere sorridendo a un sorriso
4. Non è uso rispondere con un sorriso incontrando lo sguardo di qualcun altro
5. Non è uso sorridere a bambini o animali

²⁰⁰ Cfr. R. Hingley, *The Russian mind*, Charles Scribner’s Sons, New York, 1977.

²⁰¹ Cfr. *Ibidem*.

²⁰² Cfr. E. Kiselev, *op. cit.*, p. 54.

²⁰³ Cfr. A. Šmelev, ‘Smile and Laughter in Russian Culture and Language’ in *Chinese Semiotic Studies*, 2(1), settembre 2009, p. 109.

²⁰⁴ Cfr. И. Стернин, *Улыбка в русском коммуникативном поведении (Ulybka v russkom kommunikativnom povedenii)*, Воронеж, Русское и финское коммуникативное поведение (Russkoe i finskoe kommunikativnoe povedenie), Изд-во: ВГТУ, 2000, с. 53-61.

6. Non è uso sorridere svolgendo incarichi di responsabilità o commerciali
7. Sorridere in Russia indica affetto per qualcuno
8. Il sorriso deve essere necessariamente sincero, rispettando una *iskrennost'* (traducibile come “principio di verità”) che impone di esprimere i propri sentimenti autentici, reali del momento. Un russo dunque non sorride sentendosi triste o amareggiato²⁰⁵
9. Quando un russo sorride deve essere certo che chi lo circonda comprenda la ragione che è sottesa al sorriso stesso
10. Il benessere di una persona è socialmente riconosciuto come valido motivo per sorridere
11. Non è uso sorridere per supportare o consolare qualcuno
12. Il sorriso deve essere appropriato alla situazione
13. Il sorriso non può presentarsi senza una consapevolezza interiore che è raggiunta con il tempo
14. Spesso il sorriso e la risata si possono confondere nella percezione russa, per questo un russo può sentirsi deriso se gli viene rivolto un sorriso, o può non comprendere la situazione.

Se dunque in Occidente, sorridere è uno dei primi atti non verbali che si realizzano per avvicinare un cliente o *partner* con una discreta apertura e gentilezza, è necessario avere la coscienza che questo gesto può far pensare all'interlocutore russo che lo si vuole ingannare, nascondergli informazioni, o deriderlo. Infine, è considerato molto sgarbato sorridere vicino a qualcuno che sta attraversando un momento difficile, in quanto il gesto potrebbe essere scambiato per un ghigno.²⁰⁶

Sul posto di lavoro, invece, mentre in Europa e America si può notare una tendenza al sorriso per mettere a proprio agio l'interlocutore o il cliente, per far comprendere la disponibilità ad aiutare, in Russia

a serious facial expression in the [...] tradition of self-presentation of politicians or business leaders implies their serious intentions, validity and reliability, since smiles in Russian non-verbal communication most notably display a cheerful mood. So everything connected with a state affair, business and any important social events justly does not involve a smile. People in important positions should demonstrate that they understand the importance of their tasks and the seriousness of the problems to be solved. Smiles in this case would indicate that the person is careless and

²⁰⁵ Cfr. A. Šmelev, *op. cit.*, p. 109.

²⁰⁶ Cfr. Ivi p. 110.

irresponsible, and therefore not credible. When smiles are used in Russian self-presentation, there should be some specific reason for it.²⁰⁷

La questione si pone in termini leggermente diversi nel caso del personale di vendita che si rapporta con il cliente: in Europa, quando si sorride a un potenziale cliente si vuole indicare interesse per quest'ultimo e disponibilità a fornire informazioni o il supporto necessario, mentre in Russia si tratta di un gesto opzionale, ferma restando l'obbligatorietà del contatto visivo e dell'offerta di aiuto. Questo *pattern* di comportamento sembra derivare, secondo un'analisi approfondita di Arapova²⁰⁸, dall'abitudine, nel periodo sovietico, a un maggior potere contrattuale posseduto dal venditore rispetto al cliente, a causa della scarsità dei beni in commercio: il venditore non necessitava di conquistare il cliente, ma, al contrario, si aspettava qualche forma di cortesia da parte di questo. Nonostante ciò, è importante notare che oggi la situazione sta cambiando, e che dopo la *perestrojka* le pratiche commerciali e di vendita si stanno modificando come conseguenza del sempre più frequente contatto con pratiche aziendali occidentali.²⁰⁹ I venditori sono quindi molto più abituati a sorridere al cliente e sono formati dalle aziende per sviluppare questa nuova abitudine.

Nonostante le criticità nel contatto con il mondo russo siano molto numerose, in questa sede si auspica di aver presentato – senza appunto obiettivo di esaustività – i principali punti di divergenza con le pratiche o la cultura occidentale, che devono necessariamente essere prese in considerazione nel processo di esportazione. Le differenze culturali non devono dunque intimidire il venditore, in quanto un'adeguata conoscenza del cliente o del collaboratore può limitare qualsiasi occasione di scontro o fraintendimento. Sempre di più, infatti, le aziende si stanno accorgendo di quanto siano importanti gli studi interculturali e la formazione in tale direzione del proprio personale.

²⁰⁷ M. A. Arapova, 'A cross-cultural study of smile in the Russian -and English- speaking world' *Journal of Language and cultural Education*, 4(2), 2016, p. 62.

²⁰⁸ Cfr. *Ibidem*.

²⁰⁹ Cfr. Ivi. pp. 62-63.

4. PROGETTO DI MARKETING PER L'INTRODUZIONE DI UN OCCHIALE IN LEGNO IN RUSSIA

4.1 Premessa generale

Il presente approfondimento si pone come obiettivo uno studio introduttivo del mercato della Federazione russa con riferimento, nello specifico, al settore dell'occhiale, al fine di ipotizzare il lancio di un modello di montatura in legno, fabbricata in Italia. Il prodotto si situa, dunque, su un mercato di fascia medio-elevata e punta a trasmettere qualità e stile, ma è adatto anche a chi ha un occhio di riguardo per l'ambiente e si riconosce in un occhiale che possa trasmettere un messaggio ecologico.

L'occhiale proposto è di pura invenzione e viene utilizzato al solo scopo di ipotizzare in un caso concreto i principi teorici precedentemente esposti, per poter consegnare al lettore una visione completa dell'idea di esportazione in un paese estero. In generale, i dati riportati si avvicinano il più possibile ad un'analisi veritiera; data la difficoltà di reperimento di alcune informazioni, sono state utilizzate tecniche di approssimazione o fatte delle supposizioni quanto più possibile aderenti alla realtà.

Nell'analisi dei dati va tenuto conto del fatto che la Federazione Russa si compone di diverse entità amministrative che si differenziano in 2 città autonome (Mosca e San Pietroburgo), 22 repubbliche, 46 *oblast'* (regioni), 9 *kraj* (territori), 4 circondari autonomi interni a *oblast'* e *kraj* per specifiche minoranze etniche; le due città principali e autonome figurano spesso in considerazioni sia a livello di città sia di regione in quanto equiparate, anche nelle statistiche nazionali, a entità regionali.

4.2 L'occhiale

4.2.1 Caratteristiche generali del prodotto

Il modello di occhiale presenta una struttura in legno con inserti in metallo - per gli elementi che richiedono mobilità - e terminali in acetato. La forma è realizzata in diversi tipi di legno, con preferenza per pino, ciliegio, rovere, frassino, faggio, in una composizione artigianale *made in Italy* a partire dal taglio del legno per tutto il ciclo di lavorazione.

Per produrre la maschera frontale, il legno viene lavorato e ridotto a finissime lamine, che sono successivamente compresse e unite insieme al fine di rendere il frontale un pezzo compatto che si adatta perfettamente al viso. A differenza di altri modelli in questo materiale, dunque, la realizzazione non viene ricavata da un pezzo unico di legno semplicemente intagliato, ma è composta da lamine per garantire maggiore qualità, adattabilità e una migliore vestibilità.

La forma della montatura permette un perfetto incastro per le lenti e offre un comodo nasello, inserito con un successivo incastro nel frontale, così da predisporre la forma più adatta possibile all'appoggio.

Il collegamento tra aste e frontale, la cerniera, costituisce l'unico elemento in metallo, per consentire un movimento flessibile ma resistente. Il terminale, invece, è prodotto in acetato, in modo da permettere l'adattamento dell'asta alla conformazione di ciascun volto e aggiungere il comfort che normalmente non si ottiene con aste rigide e non modificabili all'altezza delle orecchie.

Il design, infine, presenta linee semplici ma moderne, perfetto per un utente sia maschile sia femminile. Una caratteristica non indifferente è il peso dell'occhiale: con soli 20g si presenta come un accessorio leggero e indossabile tutti i giorni senza provocare alcun disagio e garantendo la sicurezza di un occhiale totalmente anallergico.

4.2.2 Il packaging

Quando l'occhiale raggiunge il cliente è contenuto da un astuccio rigido in legno a cofanetto, con cerniere per l'apertura e una chiusura a gancio in ferro. All'interno del cofanetto sarà fornito anche un panno in microfibra per la pulizia e la manutenzione dell'occhiale, inserito in una comoda tasca interna al cofanetto stesso.

4.2.3 Materiale certificato

Il legno per la produzione proviene solo da foreste certificate PEFC, trattate dunque con il massimo rispetto per l'ambiente secondo i criteri di "gestione forestale sostenibile". Solo in questo modo è possibile garantire, infatti, al cliente, la legalità dei tagli degli alberi e la sicurezza del mantenimento dell'ecosistema forestale, consegnando un prodotto di altissima qualità che non lede o danneggia l'ambiente.

La certificazione PEFC, in più, non si rivolge solo alla salvaguardia del verde, ma si occupa di tutelare i diritti dei lavoratori e favorire la filiera corta, elemento in più che rappresenta un valore aggiunto alla montatura.

4.2.4 Commercializzazione

Ipotizzando una commercializzazione nel territorio della Federazione Russa, il prodotto, che in Italia potrebbe essere commercializzato con un prezzo di ca. 300-400 euro, dovrà essere proposto con prezzo diverso, non solo considerando l'aggiunta dei costi di trasporto, commercio al dettaglio, nonché doganali, ma anche in rapporto all'adattamento al potere di acquisto russo, decisamente inferiore rispetto a quello italiano.

Si può supporre che il costo franco fabbrica dell'occhiale presentato, considerando il valore in termini di materie prime, costo del lavoro e impianti e un ricarico minimo si aggiri intorno a 15 euro, assumendo che il prodotto sia interamente *made in Italy* e di fattura quasi completamente artigianale.

I costi di trasporto, in questa sede, vengono calcolati sulla base dell'indagine eseguita da TRT Trasporto e Territorio nel 2018²¹⁰, e si possono attestare rispettivamente a circa 0,02 euro/unità utilizzando il trasporto ferroviario, 0,05 euro/unità per il trasporto su gomma e 0,62 euro/unità per quello aereo. A questi deve essere aggiunta una maggiorazione dovuta alla tariffa doganale secondo il codice 9004²¹¹ per il trasporto attraverso il confine russo di occhiali con lenti di plastica (non con lenti di vetro graduate) che è costituita dal 5% del valore complessivo dei prodotti venduti.

Da ultimo si assume che al costo finale venga aggiunta una percentuale per la commercializzazione attraverso negozi al dettaglio non di proprietà dell'azienda, successiva all'intermediazione di un grossista. Per calcolare quest'ultima maggiorazione è stata eseguita una verifica preliminare sul ricarico medio che i negozi russi appongono sull'occhiale comprato al grossista. Secondo quanto riporta *Kommersant* (Коммерсант), nella fascia premium delle montature (100-500\$), il mark-up si aggira intorno a 2-2,5

²¹⁰ Cfr. <http://www.trt.it/wp/wp-content/uploads/2019/06/statistiche-ITM-20190620.pdf>

²¹¹ Cfr. <https://madb.europa.eu/madb/atDutyOverviewPubli.htm?countries=RU&hscod=9004> (Ultima visita 05.05.2020, ore 22.09).

volte il prezzo del grossista, per la fascia mediana (30-100\$), invece, 2,5-3 volte, per la fascia più bassa (<30\$) si attesta invece su 3-4 volte il prezzo d'acquisto al grossista²¹².

Il prezzo di vendita dal produttore al grossista si è ipotizzato, dunque, di 15 euro ad occhiale, con un incremento di 0,05 euro per il trasporto via gomma e, considerando un trasporto di 5.000 pezzi, costi doganali che ricadono su ogni unità per il valore di 0,75 euro/unità, per un prezzo finale di 15,80 euro (1.359 rubli). Se il prezzo del grossista viene circa raddoppiato per il dettagliante, si otterrà un prezzo al dettagliante di 31,6 euro (2.717,6 rubli). Infine, stando alle ricerche sopraccitate, si può immaginare che il dettagliante venda la montatura in una fascia che rientra tra i 95 e i 110 euro (8.170-9.460 rubli). Questa, dunque, rappresenta la fascia di prezzo minima per entrare nel mercato russo. Sulla base delle ricerche che verranno eseguite tramite sondaggio, si potrà comprendere se il prezzo franco fabbrica della montatura potrà essere alzato facendo leva sulla qualità percepita, o se sarà più consono aggredire il mercato mantenendo il prezzo per il grossista intorno a 15 euro.

4.3 Il mercato dei consumatori: la Federazione Russa

4.3.1 Dati demografici e geodemografici

La popolazione russa complessiva si attesta, facendo riferimento ai dati ufficiali pubblicati dal Servizio Statistico Federale aggiornati al gennaio 2020, a 146.748.590 persone in tutto il territorio. Di questi, al 2019, il 74,57% è considerato popolazione urbana.

La suddivisione della popolazione tra uomini e donne è costante negli anni, ed è rimasta, dal 2004 al 2019, a 46% uomini e 54% donne, con una prevalenza femminile che è aumentata nel 2004 di un punto percentuale.

La categorizzazione della popolazione per fasce d'età, invece, si può riscontrare nella *Tabella 1*: una percentuale più elevata si evidenzia nella fascia tra i 30 e i 39 anni (16,63% della popolazione), seguita dalla classe 40-49 anni (il 15,8% della popolazione totale).

²¹² Cfr. <https://www.kommersant.ru/doc/1119247> (Ultima visita 10.06.2020, ore 14.43).

Fascia d'età	u=1000 abitanti	% sul totale
0-4	9032	6,15
5-9	9085	6,18
10-14	7825	5,33
15-19	6947	4,73
20-24	7114	4,85
25-29	10222	6,96
30-34	12718	8,64
35-39	11735	7,99
40-44	10594	7,21
45-49	9674	6,59
50-54	9021	6,15
55-59	10811	7,37
60-64	10027	6,83
65-69	8179	5,57
70 e oltre	13797	9,40

Tabella 1. Numero abitanti e % sul totale per fascia d'età. Dati aggiornati al 30.08.2019. Fonte: Rosstat.

Sezione amministrativa	Abitante/km ²
Oblast' di Mosca	171,4
Oblast' di Krasnodar	78,8
Oblast' di Kaliningrad	66,3
Oblast' di Samara	59,4
Oblast' di Tula	57,6
Repubblica di Tatarstan	57,5

Tabella 2. Le sezioni amministrative della Federazione Russa con più densità di popolazione, dati del 01.2019. Fonte: Rosstat.

L'età media in Russia, infine, è di 38,9 anni, con una media di 42,41 per le donne, e 37,26 per gli uomini.

La densità di popolazione, con riferimento agli *oblast'* (Tabella 2), è nettamente eterogenea in relazione alla zona analizzata: nello specifico, la parte di Federazione Russa che rientra nell'Europa orientale è più popolosa rispetto alla zona della Federazione situata a Nord – Nord-est: l'*oblast'* di Mosca ha una densità di 171,4 abitanti/km², la sezione amministrativa più popolosa, mentre salta all'occhio la scarsa densità di popolazione dell'*oblast'* di Leningrado, dove si colloca San Pietroburgo, con 22 abitanti/km².

Se si guarda più nello specifico la distribuzione della popolazione per città (Figura 2), si può notare come la maggior parte degli abitanti sia insediata in poche

metropoli, situate nella Russia occidentale e meridionale: Mosca nel 2019 contava una popolazione di 12.615.882 abitanti (stimata per gennaio 2020 di 12.692.466 abitanti), San Pietroburgo invece 5.383.890 (stima 2020 di 5.392.992). Le altre città più popolate sono Novosibirsk (1.618.039 abitanti), Ekaterinenburg (1.483.119 abitanti), Niznyj Novgorod (1.253.511 abitanti), Kazan' (1.251.969 abitanti), Celjabin (1.200.719 abitanti), Omsk (1.164.815 abitanti), Samara (1.156.608 abitanti) e Rostov sul Don (1.133.307 abitanti).

Secondo questi dati circa il 20% della popolazione complessiva risiederebbe in sole dieci città.²¹³

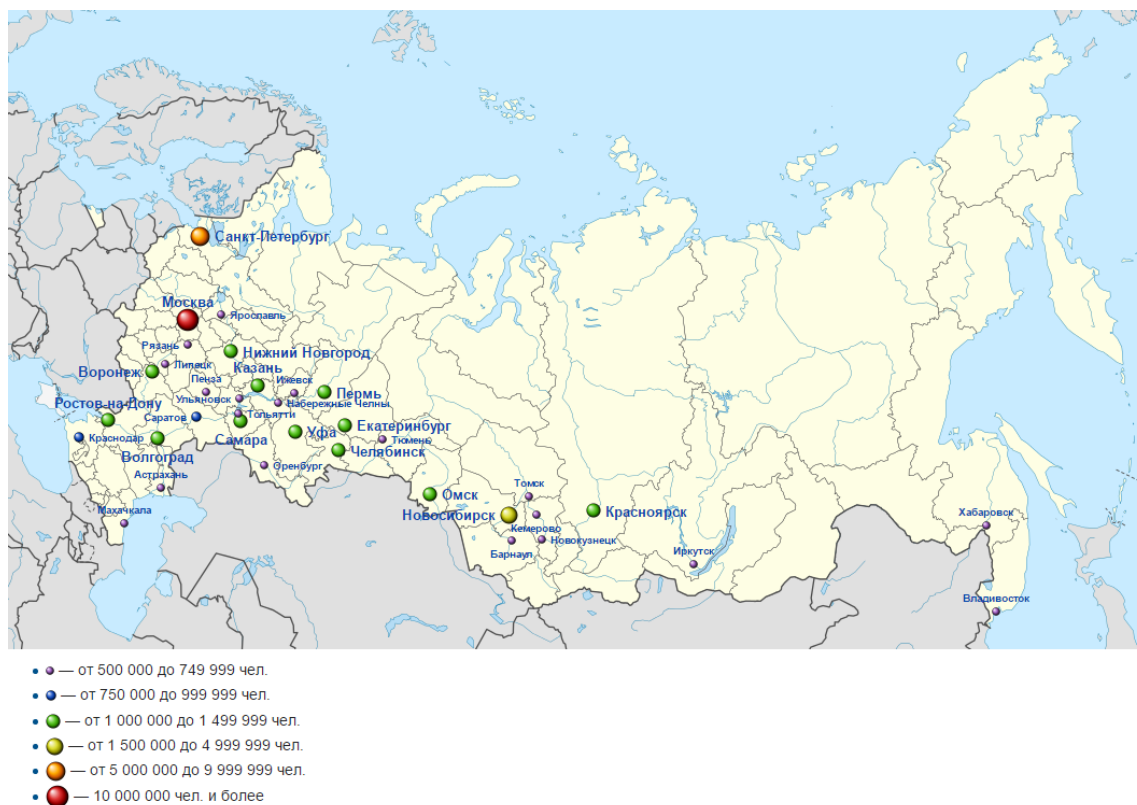


Figura 2. Le città più popolate della Russia per abitanti.

4.3.2 Situazione occupazionale e stipendi medi

I dati aggiornati a gennaio 2020 suggeriscono che in Russia il tasso di disoccupazione è del 4,7% considerando l’universo delle persone in età da lavoro dai 15 fino ai 72 anni. I russi occupati, a gennaio 2020, sono stati 71.361.500 (59,4% delle persone in età da lavoro), cifra che si inserisce in un trend negativo che prosegue dal 2015.

Il tasso di occupazione si conferma più alto nel Distretto federale centrale (62,3%), dove la media viene alzata da Mosca (67,2% di occupati). Subito a seguire si trova il tasso di occupazione nel Distretto federale nordoccidentale (61,6% di occupati), dove, anche in questo caso, spicca la città di San Pietroburgo con un tasso di occupazione del 66,4%.

Per quanto riguarda il salario che percepisce un lavoratore medio nella Federazione Russa, nel 2019 è stato calcolato di circa 47.468 rubli/mese (equivalente a

²¹³ Cfr. <https://www.gks.ru/compendium> (Ultima visita 22.04.2020, ore 15.00).

572,35 euro, cambio rublo-euro al 03.04.2020); nel gennaio 2020 è stato registrato un dato medio di 46.674 rubli/mese (più alto rispetto al gennaio 2019 dove la paga media era di 42.263 rubli/mese); osservando i dati annuali proposti da Rosstat, si può notare una tendenza positiva nell'aumento degli stipendi di anno in anno.

Nello specifico, le città autonome di Mosca e San Pietroburgo, vedono un salario medio rispettivamente di 88.845 e 62.513 rubli/mese; di notevole rilievo sono anche i salari nel Circondario autonomo della Čukotka (105.133 rubli/mese), dello Jamalo Nenez (98.645 rubli/mese) e l'*oblast'* di Magadan (87.950 rubli/mese), regioni piccole ma che presentano grande attività in ambito estrattivo di petrolio e gas e, nel Magadan, anche nell'estrazione di oro e metalli preziosi.

I lavoratori agricoli percepiscono, in media, 27.661 rubli mensili (334,34 euro), con i salari più alti nell'*oblast'* di Kamčatka (54.969 rubli), in quello di Sachalin (62.224 rubli) e nella città di Mosca (45.712 rubli).

Gli ambiti professionali più redditizi nel 2019 (i dati per il 2020 devono ancora essere aggiornati) sono stati l'estrazione delle materie prime nelle miniere (80.663 rubli al mese), l'attività di informazione e di comunicazione (78.980 rubli al mese) e l'attività professionale tecnico-scientifica (77.719 rubli al mese), che presentano, però, tutt'ora delle considerevoli differenze nella retribuzione tra uomo e donna: le donne, in tutti questi ambiti, percepiscono mediamente il 20-25% in meno rispetto ai dati riportati, che fanno invece riferimento alla retribuzione maschile.²¹⁴

E' necessario, infine, considerare la differenza di ricchezza all'interno della popolazione: secondo i dati pubblicati dal Dipartimento di ricerca di Statista rispetto all'anno 2019, gli adulti che possiedono meno di 10.000\$ (ca. 754.509 rubli) sono 88.139.000, tra i 10.000\$ e i 100.000\$ (7.552.870 rubli) circa 20.130.000, tra 100.000\$ e 1 mln di dollari 2.965.000 e infine oltre a 1 mln di dollari circa 246.000 persone (*Tabella 3*).

²¹⁴ Cfr. https://www.gks.ru/labour_costs (Ultima visita 22.04.2020, ore 15.10).

Number of adults in Russia in 2019, by wealth range

(in 1,000s)

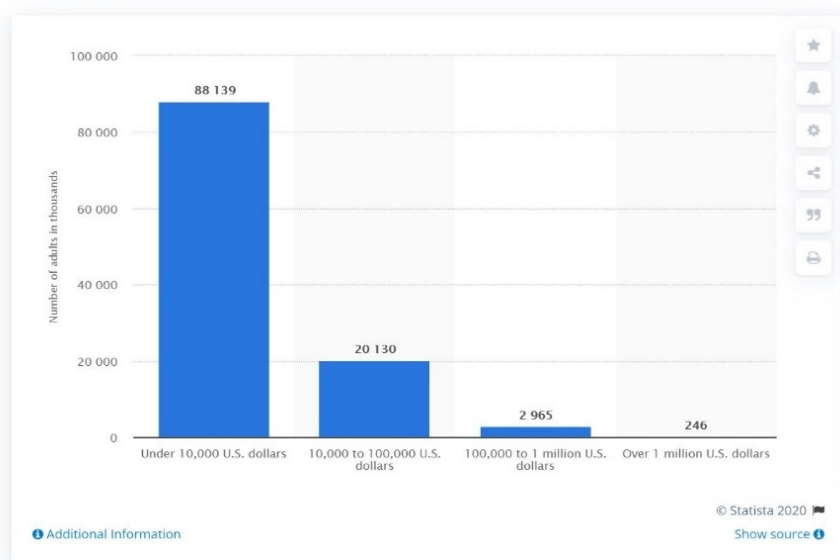


Tabella 3. Numero di adulti in Russia per fasce di ricchezza in \$. Fonte: Statista, 2020

4.3.3 Reddito e suddivisione della spesa

Andando ad osservare il reddito medio mensile, nel corso del 2019, si evince che è stato di 35.188 rubli (calcolato secondo la rettifica introdotta da Rosstat il 20.11.2018 n°680) e si situa in un *trend* di crescita rispetto all'anno precedente, in cui il dato si attestava a 33.178 rubli.

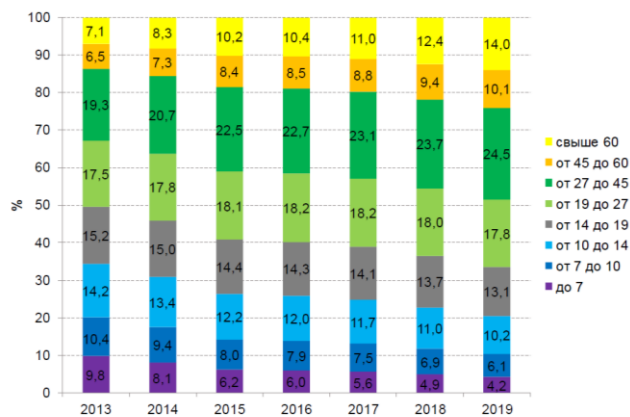
Interessante è la composizione della popolazione sulla base del reddito mensile: nel 2019 il 20,5% aveva un reddito inferiore a 14.000 rubli, il 30,9% tra 14.000 e 27.000 rubli, il 24,5% tra 27.000 e 45.000 rubli, il 10,1% tra 45.000 e 60.000 rubli e sopra i 60.000 rubli il 14%, in crescita dell'1,6% rispetto all'anno precedente.²¹⁵

La Federazione Russa è una delle nazioni che evidenzia il maggior divario tra ricchezza e povertà, in particolare perché, secondo quanto riportato nel *Global Wealth Databook 2019* redatto dal Credit Suisse²¹⁶, nel 2019 solo il 5% della popolazione deteneva ben il 74,7% delle ricchezze.

²¹⁵ Cfr. <https://www.gks.ru/folder/13397> (Ultima visita 24.05.2020, ore 14.12).

²¹⁶ Cfr. Global Wealth Databook 2019 pubblicato al link <https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report.html> (Ultima visita 12.07.2020, ore 17.20).

Распределение доходов населения, %, 2013–2019 годы



Источник — Росстат

Tabella 4 Suddivisione dei redditi della popolazione dal 2013 al 2019, %.
Fonte: Rosstat, 2020

Un'ultima analisi riguarda la suddivisione delle spese della popolazione durante l'anno (Tabella 4). Il reddito è stato utilizzato, secondo gli ultimi dati del 2020, per l'88% per beni e servizi, mentre la restante parte è stata suddivisa tra contributi e tasse (15,8%), risparmi delle famiglie (-6,5%) e liquidità, anche in valuta straniera (2,6%). La struttura della spesa rispetto all'anno 2019 si compone di: acquisto di beni alimentari consumati in casa (29%), fuori casa (3,5%), bevande alcoliche (1,5%), beni non alimentari (37,4%) e servizi (28,6%). Approfondendo, infine, le merci non alimentari, si può notare come, nelle statistiche Rosstat, la spesa media per l'occhiale figuri nella categoria "altre merci" (nel 2019 costituiva l'1,5% delle merci non alimentari, ma non è dato conoscere il dato specifico per il settore occhiale).

4.4 Mercato delle merci: l'occhiale

4.4.1 Volume del mercato

Il mercato potenziale nel settore occhiale consiste in tutti coloro i quali hanno un problema alla vista che necessita di essere corretto da occhiali o lenti a contatto, o ancora, da operazioni chirurgiche di cui sono un esempio le ultime tecnologie laser di correzione della vista. Non essendo disponibili dati pubblici sull'utilizzo di occhiali o lenti a contatto in Russia, il dato approssimativo è stato ricavato da malattie o danni agli occhi riportati nelle statistiche sulla salute del Ministero della Salute russo. Secondo i dati aggiornati al 2018, nella Federazione Russa circa un settimo della popolazione, 20,7 milioni di persone, ha necessitato di correzione visiva per problemi o malattie agli occhi o all'apparato visivo, *trend* che si rivela in forte crescita, considerando che 15 anni fa il

numero di malati era quasi la metà (13,7 milioni)²¹⁷. Il dato, però, si trova al di sotto della media mondiale calcolata dalla WHO (World Health Organization), che stima circa 2,2 miliardi di persone nel mondo con deficit e malattie visive (rispetto ad una popolazione mondiale di circa 7,7 miliardi).²¹⁸

Per quanto riguarda le età, paiono in forte crescita i problemi visivi legati all'utilizzo di dispositivi quali cellulari, tablet e computer in giovane età: uno studio condotto dal Ministero della Salute (Centro scientifico nazionale) evidenzia come, in nove anni, il problema della miopia nelle classi di terza elementare sia aumentato del 20%. Tra il 2010 e il 2018, è stato registrato, inoltre, un aumento di circa 200.000 casi con problemi di vista in bambini da 0 a 14 anni; nella fascia d'età 15-17 i numeri rimangono quasi invariati (anche se si evidenzia l'abbassamento della tendenza tra il 2015 e il 2017, poi risalita nel 2018 a 264.800 ragazzi)²¹⁹.

4.4.2 Valore del mercato

Secondo i dati riportati sulla rivista specializzata *Oчки* (Очки), nel 2019 il fatturato al dettaglio in Russia nell'ambito dei dispositivi ottici (comprendente quindi occhiali da vista, da sole e lenti a contatto) ha superato i 204 miliardi di rubli, registrando una crescita dell'11% rispetto all'anno precedente. La richiesta maggiore è stata registrata per

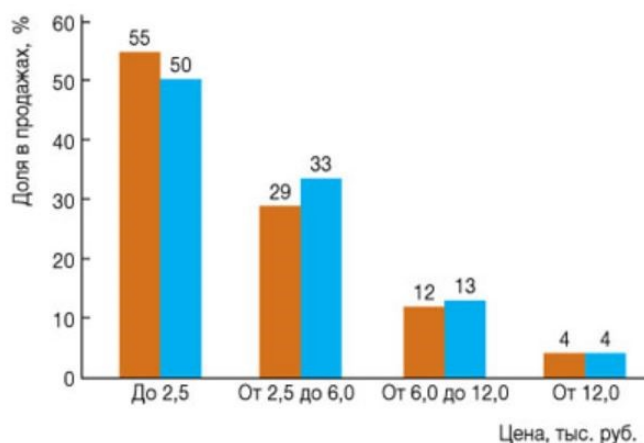


Tabella 5. Vendita di montature di diverse categorie nel periodo gennaio-novembre 2018 (arancione) e 2019 (azzurro).

montature da vista e lenti, cresciute rispettivamente del 12% e 18%. La vendita di lenti a contatto è invece aumentata solamente del 2%.

Per quanto riguarda il settore delle montature (Tabella 5), *Oчки* riporta dati positivi soprattutto per le montature di medio prezzo: il dato è cresciuto rispetto al

²¹⁷ Cfr. <https://iz.ru/620437/nataliia-berishvili/pochti-u-poloviny-treteklassnikov-vyivili-blizorukost> (Ultima visita 12.07.2020, ore 19.10).

²¹⁸ Cfr. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/blindness-and-visual-impairment> (Ultima visita 13.07.2020, ore 15.15).

²¹⁹ Cfr. <https://gks.ru/storage/mediabank/Zdravoohran-2019.pdf>

2018 del 4% nella richiesta di montature tra i 2.500 e i 6000 rubli, e dell'1% per quelle dai 6.000 ai 12.000 rubli. La fascia più economica, invece, registra una perdita del 5%.²²⁰ Sempre secondo l'analisi di *Očki*, questi dati potrebbero trovare spiegazione nel fatto che, chi acquista montature sapendo di dover spendere molto per le lenti, tende a cercare prodotti di qualità, ma risparmiando quanto possibile e rivolgendosi dunque ad una fascia di prezzo mediana.

D'altro canto, per le fasce più alte o di lusso, non si riscontra un aumento del fatturato, ma pare essere particolarmente richiesta la montatura di fascia alta (>16.000 rubli) durante i periodi di sconti o promozioni.

4.4.3 Prezzi dell'occhiale

Considerando i prezzi medi su tutto il territorio della Federazione Russa, nei primi mesi del 2020 un occhiale correttivo è costato 1.180,13 rubli (ca. 13,72 euro). I prezzi più alti sono stati riscontrati nelle città di Sovetsk (nell'*oblast'* di Kaliningrad) con 4.207,42 rubli, San Pietroburgo con 3.108,50 rubli, Astrachan con 3.062,03 rubli, Tuapse (*oblast'* di Krasnodar) con 2.980,72 rubli e Orechovo-Zuevo, nei pressi di Mosca, con 2.973,14 rubli. Se invece si osservano i prezzi medi ad una dimensione più ampia di distretto, repubblica o circondario, troviamo sempre la città di San Pietroburgo al primo posto, con una media di 3.108,50 rubli; seguono poi gli *oblast'* di Astrachan (2.952,64 rubli), della Kamčatka (2.821,26 rubli), di Tver' (2.582,06 rubli) e Sachalin (2.571,75 rubli) (Tabella 6).

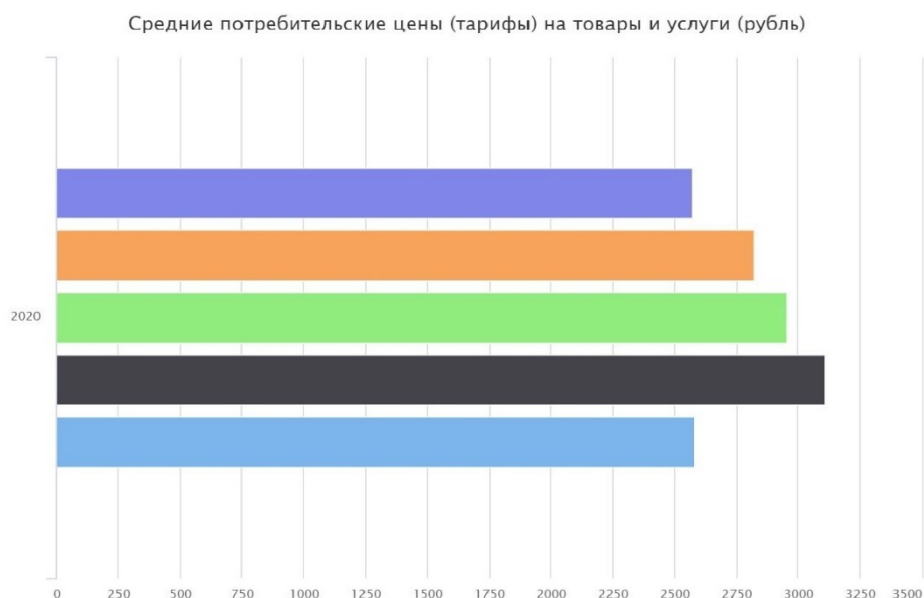


Tabella 6. Prezzi della merce, categoria occhiali per l'anno 2020.

Fonte: Rosstat.

Azzurro: *oblast'* di Sachalin

Nero: Città di San Pietroburgo

Verde: *oblast'* di Astrachan'

Viola: *oblast'* di Sachalin

²²⁰ Cfr. <https://www.ochki.com/articles/7038> (Ultima visita 12.07.2020, ore 13.10).

4.4.4 Prospettive per l'anno 2020

Secondo i dati riportati da Statista, nelle prospettive per il 2020 circa l'86% delle vendite nel settore dell'occhialeria sarà effettuato in ambito *non luxury*, con un aumento generale del mercato negli anni futuri per l'invecchiamento della popolazione e il tempo sempre più lungo trascorso davanti agli schermi di computer e cellulari per il segmento più giovane.²²¹ Il valore del segmento *luxury* nell'eyewear ammonterà, secondo le previsioni per il 2020, a circa 320 milioni di dollari e i principali attori paiono essere Luxottica (61,2%), Safilo (17,2%), De Rigo (10,3%), Marcolin (7,5%), Chanel (2,7%) e Giorgio Armani (1,1%).²²²

4.5 Analisi del mercato di riferimento

4.5.1 Considerazioni generali

Per poter analizzare il mercato di riferimento è stato condotto e diffuso un sondaggio a partire dal 25 aprile 2020, fino al 25 maggio 2020. La modalità utilizzata è stata la CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), scelta soprattutto a causa della sopraggiunta emergenza per Coronavirus che ha limitato contatti e spostamenti. Il sondaggio è stato diffuso attraverso social networks italiani e russi (nello specifico Facebook e VKontakte), ma anche attraverso passaparola e contatti diretti con conoscenti, fino al raggiungimento della quota di 75 partecipanti. Chiaramente si tratta di un numero piuttosto contenuto se raffrontato alla vastità della popolazione russa, ma può essere un primo spunto per comprendere le potenzialità del mercato, premettendone la limitatezza e un'accuratezza relativa.

I partecipanti al sondaggio, il cui testo si riporta per esteso in appendice, hanno rivelato una discreta varietà di provenienza, andando a coprire svariate città russe, con una maggiore concentrazione nelle due capitali, amministrativa e culturale, di Mosca e San Pietroburgo. Allo stesso modo, il range di età coperto è stato molto ampio e ha visto la partecipazione di persone a partire dai 20 anni, fino ad arrivare a over 65.

²²¹ Cfr. <https://www.statista.com/outlook/12000000/149/eyewear/russia#market-revenue> (Ultima visita 27.06.2020, ore 10.20).

²²² Cfr. <https://www.statista.com/outlook/21040000/149/luxury-eyewear/russia?currency=eur#market-revenue> (Ultima visita 27.06.2020, ore 11.12).

Dal punto di vista della composizione per genere del campione, le donne costituiscono il 72%, superando gli uomini (28%) probabilmente per un maggiore interesse all'ambito moda e accessori.

Infine si può fare una considerazione in merito a un dato che spicca, in quanto il 78,7% dei rispondenti (59 su 75) ha un'istruzione universitaria conclusa, fa quindi parte di una classe sociale con una formazione accademica, ma non necessariamente con una fascia di reddito elevata. Bisogna tenere a mente, infatti, che l'università nella Federazione Russa è a titolo gratuito e che quindi, potenzialmente, può essere frequentata da persone di qualsiasi estrazione sociale.

4.5.2 Analisi del mercato per età anagrafica

Stando ai dati raccolti si possono individuare delle interessanti tendenze nel mercato di riferimento: la fascia giovanile, che comprende le età 20-24 anni e possiede dunque un reddito da primo lavoro (33,4%) o da studente universitario (66,7%), presta molta attenzione alla qualità della montatura degli occhiali che indossa e, nonostante guadagni mediamente meno di 16.000 rubli, acquista montature più costose rispetto alla media nazionale. Il 50% degli intervistati che rientrano in questa fascia d'età compra montature di una fascia medio-alta (5.000-10.000 rubli), il 33,3%, invece, nella fascia media di 1.000-5.000 rubli. Per il 50% di loro, inoltre, si nota un'attenzione in più per il *made in Italy*, che influirebbe positivamente sui loro acquisti in materia.

La stessa classe si è dimostrata estremamente attenta ai problemi ambientali, complice forse la crescente consapevolezza che sta sorgendo grazie a movimenti ambientalisti, e si trova ben disposta verso l'acquisto di una montatura in legno: il 33,3% la comprerebbe e un altro 33,3% la considera come possibilità. Nello specifico sembra essere stato motivo determinante la scelta positiva nei confronti del materiale legno piuttosto insolito la certificazione PEFC, ma anche la sua qualità, la naturalezza del colore e la minor propensione a causare allergie.

Nella fascia d'età tra i 25 e i 34 anni, invece, si nota una più consistente varietà di composizione del campione. Le donne costituiscono l'88,2% e la distribuzione nelle fasce di reddito è quasi equa, con la maggioranza, il 35,5%, che si colloca in una fascia medio-alta (30.000-60.000 rubli/mese). In questo caso si evidenzia un leggero scostamento rispetto alla fascia d'età precedentemente analizzata per quanto riguarda l'attenzione alla

qualità (in una scala da 1 a 10 la media è 8.1, 0,4 punti in meno rispetto ai giovanissimi) e il costo delle montature acquistate normalmente: in questo campione, la fascia di prezzo mediana delle montature prevale, collocandosi in linea con la media nazionale di circa 1100 rubli. Anche in questo caso, fa la differenza il *made in Italy*, concetto attraente per il 47,1% del campione. La restante parte degli intervistati si dichiara invece indifferente rispetto alla provenienza, anche rispetto ai prodotti made in Russia, che paiono non essere particolarmente attraenti per il pubblico del Paese stesso.

Anche l'impegno al rispetto dell'ambiente pare più blando, nonostante prevalga ancora nel 64,7% degli intervistati un interesse netto. Allo stesso tempo, l'approccio ad una montatura in legno pare più ponderato: il 47,1%, alla domanda sull'interesse nell'acquisto di questo tipo di occhiale, ha scelto la risposta

Вам интересны проблемы защиты окружающей среды?

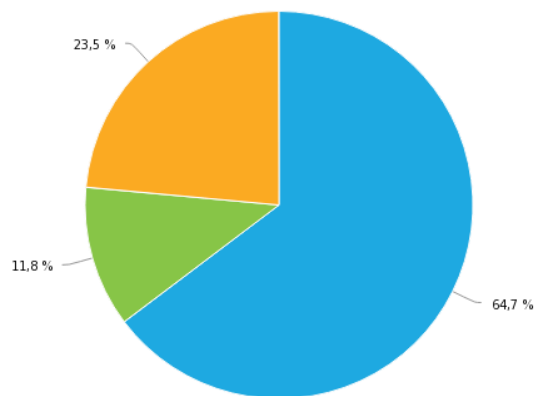


Figura 3. Risposta nella fascia d'età 25-34 alla domanda "Siete interessati alle questioni ambientali? Sì (blu), no (verde), non so (giallo)."

“dipende” (soprattutto da un punto di vista estetico, elemento che nel nostro lavoro non era dimostrabile attraverso un'immagine, essendo la merce frutto di fantasia); il 35,3% risponde “forse”. Nonostante questo, si riconferma l'interesse per la certificazione PEFC del legno (41,2%), cosa in realtà ancora poco nota nella Federazione Russa e potenzialmente sconosciuta ai più. Ulteriori motivi di interesse verso questo materiale paiono ancora una volta l'alta qualità (35,3%) e la maggiore adattabilità alla forma del viso (29,4%).

In un'ottica più ampia, questo segmento pare più attento all'estetica e al comfort dell'occhiale. L'occhiale dunque non è solo un mezzo di correzione della vista (82,4%), ma diventa anche accessorio con il quale ci si deve sentire bene, a proprio agio (35,4%).

Un segmento importante, nella ricerca proposta, è quello della decade 35-44 anni e che costituisce il 28% del campione totale. In questo caso si può parlare di una quasi totalità di laureati (sono il 90,5%), mentre il restante 9,5% ha concluso una scuola superiore professionalizzante.

Gli intervistati fanno parte di due principali categorie di reddito, il 38,1% ha un reddito di fascia alta, superiore ai 60.000 rubli/mese, e tra questi troviamo soprattutto professioni quali l'imprenditore, ma anche il dipendente, per lo più nella zona di Mosca. La seconda fascia di reddito, che copre il 33,3% è



Figura 4. Composizione del reddito mensile in rubli nella fascia 35-44 anni.

invece quella medio-bassa tra 16.000 e 30.000 rubli/mese, dove prevalgono dipendenti o lavoratori nell'ambito dell'insegnamento, cultura e tecnica.

Più approfonditamente, la fascia con un reddito maggiore si dimostra più interessata alla qualità (il voto medio è 9,25 sulla scala 1-10) rispetto a quella di reddito minore (8,5 su scala 1-10), e tende ad acquistare abitualmente occhiali di prezzo superiore, tra i 5.000 e i 10.000 (37,5% di chi possiede un reddito alto), ma anche tra i 10.000 e i 20.000 rubli (25%).

Il 71,4% di chi è meno abbiente, invece, si orienta verso una montatura che si allinea tra i 1.000 e i 5.000 rubli complessivi.

Se si torna a una visione più ampia, non legata al reddito, in questa fascia d'età si nota un importante interesse per l'ambiente (il 76,2% è interessato). Lo scetticismo riguardo ad una montatura in legno è però confermato, con una percentuale del 33,3% che risponde "forse", e la stessa percentuale per la risposta "dipende". Chi si è dimostrato ben disposto nei confronti del materiale legno ha dichiarato un interesse soprattutto in relazione alla caratteristica ipoallergenica dello stesso (38,1%) o per la sua qualità (28,6%); interessanti sono anche le risposte lasciate nello spazio libero per eventuali altre alternative, che sottolineano come la spinta all'acquisto di una montatura in legno sia anche una questione di originalità e allineamento alla moda; un accessorio quindi che diventerebbe segno distintivo del proprio aspetto. Proprio in quest'ottica si può osservare

anche il rapporto che queste persone possiedono con l'oggetto "occhiale", che è non solo un dispositivo medico per correggere la vista (come quasi tutti gli intervistati hanno segnalato), ma anche un accessorio di moda, che può far sentire comodi, a proprio agio. Si segnalano dunque caratteristiche non solo qualitative come importanti nella valorizzazione dell'occhiale, ma anche estetiche, distintive, di adattabilità al viso.

Il 28% degli intervistati si posiziona invece nella mezz'età (tra i 45 e i 54 anni), di cui l'85,7% possiede un reddito superiore a 30.000 rubli, dunque medio-alto o alto. Con l'aumentare dell'età anagrafica si nota un preponderante aumento dell'utilizzo dell'occhiale, dovuto, si può supporre, al deterioramento progressivo della vista.

Questa fascia d'età acquista montature principalmente di fascia media (1.000-5.000 rubli) o medio alta (5.000-10.000) in relazione al reddito piuttosto elevato. Per il 57,1% il *made in Italy* sembra fattore determinante nell'acquisto, ma si riconferma uno scetticismo di fondo rispetto all'occhiale in legno; il 71,5% degli intervistati in questa fascia d'età mostra dei

dubbi sull'acquisto di questo materiale, mentre il 9,5% preferirebbe non comprare una montatura simile. Tra chi ha dimostrato un interesse, però spicca l'attrazione verso la qualità dello stesso, nonché la forma,



Figura 5. Fascia 45-54 anni. "Comprerebbe una montatura in legno? sì (blu), no (verde), dipende (giallo), forse (rosa)."

che meglio potrebbe adattarsi al volto rispetto ad altri materiali. Indubbiamente, con l'aumentare dell'età, il consumatore russo punta sempre più verso un accessorio funzionale e di qualità, in cui diminuisce l'importanza estetica per avvicinarsi di più ad un mero strumento correttivo della vista.

Infine, va presa in analisi la fascia d'età 55-64 anni, che corrisponde al 9,3% degli intervistati totali. Nonostante il numero esiguo si possono trarre alcune conclusioni sul campione rispetto all'interesse verso l'acquisto di una montatura in legno. Indipendentemente dalla fascia di reddito, anche in questo caso per lo più medio-alta (26,7%) ed alta (33,3%), le montature abitualmente acquistate dal campione si situano

nella fascia 1.000-5.000 (41,3%) e per il 29,3% in quella leggermente superiore tra 5.000 e 10.000 rubli.

In questo caso la preferenza per il *made in Italy* è altrettanto preponderante, ma divide il pubblico in due: il 53,3% preferisce occhiali fatti in Italia e lo ritiene fattore dirimente, mentre il 46,7% si dichiara indifferente rispetto alla provenienza dell'accessorio che indossa. Nessun partecipante ha invece espresso la propria preferenza per occhiali made in Russia o in luoghi differenti.

4.5.3 Analisi del mercato per genere

Il genere femminile, come accennato sopra, appare preponderante nella partecipazione al sondaggio, nello specifico nelle fasce d'età tra i 25 e i 34 anni (27,8%) e tra i 35 e i 44 anni (27,8%). A livello di istruzione le donne sono per l'87% laureate. Gli uomini, invece, costituiscono il 28% del campione e le fasce d'età maggiormente presenti sono 35-44 (28,6%) e 45-54 anni (33,3%), il 57,1% ha una laurea.

Nel comportamento d'acquisto non si notano macroscopiche differenze: entrambi i generi sono orientati soprattutto all'acquisto di montature di fascia media (1.000-5.000 rubli) o medio-alta (5.000-10.000 rubli) indipendentemente dal reddito percepito. Allo stesso modo pare di particolare interesse il *made in Italy*, che per il 52,4% degli uomini e il 53,7% delle donne è motivo di scelta del prodotto che acquistano.

L'unica sostanziale differenza che si ravvisa riguarda l'approccio alla qualità: le donne paiono più interessate alla qualità della montatura degli occhiali che indossano, giudicandola in una scala Likert di importanza da 1 a 10 al livello medio di 8.6. Con questo dato si può comprendere che la montatura offerta, rispecchiando un'alta qualità, ben si potrebbe inserire negli acquisti potenziali delle rispondenti. Gli uomini, al contrario, pongono meno attenzione nei confronti della qualità (7.7 come valore medio).

Rispetto all'interesse verso un occhiale con montatura in legno, l'approccio è piuttosto freddo per il 67% dei rispondenti di sesso maschile, che lasciano il dubbio sulla possibilità di acquisto di questa montatura. Le donne, allo stesso modo, mostrano la stessa perplessità, dato che il 68,5% risponde "forse" o "dipende" rispetto alla possibilità di acquisto. Indubbiamente l'impossibilità di fornire una prima "prova prodotto" attraverso una fotografia o un'immagine dell'occhiale ha inciso sulle risposte fornite, in quanto viene segnalato che il dubbio sorge principalmente in rapporto all'estetica dello stesso.

È interessante segnalare le motivazioni che spingono all'acquisto del materiale legno: le donne paiono interessate all'aspetto ipoallergenico tanto quanto all'adattabilità al viso della montatura; gli uomini presentano un discreto interesse per l'aspetto di resistenza del prodotto; ciò si riflette anche sul fatto che questi ritengono l'occhiale solamente un dispositivo medico, mentre le donne pongono l'accento sull'occhiale come accessorio che faccia sentire bene e che sia alla moda.



Tabella 7. Giudizio sull'importanza della qualità nelle montature abitualmente acquistate. Nella prima figura è presente il voto degli uomini, nella seconda delle donne.

4.5.4 Analisi del mercato per zona geografica

I risultati del sondaggio, da un punto di vista geografico, si allineano ai dati presentati nella prima sezione di questo lavoro, riportati principalmente dalle statistiche Rosstat. Mosca presenta un reddito medio mensile collocato principalmente nella fascia >60.000 rubli: il 47,5% dei rispondenti al sondaggio che vivono a Mosca possiede un reddito alto. A San Pietroburgo, nonostante i rispondenti siano solo il 17,3% del totale, si può affermare che il reddito medio si collochi nella fascia 30.000-60.000 rubli, il 38,5% dei partecipanti pietroburghesi, leggermente inferiore a quello moscovita.

4.5.4.1 Mosca

Gli abitanti della capitale, nonostante un reddito più elevato, dichiarano di comprare montature principalmente di fascia media (1.000-5.000 rubli), ma non si può fare a meno di notare che il 31% dei partecipanti al sondaggio provenienti da Mosca collochi il proprio acquisto medio tra i 5.000 e i 10.000 rubli, e che ci sia una clientela piuttosto consistente anche nella fascia del lusso: il 19% dei partecipanti compra occhiali di un valore superiore

a 20.000 rubli. Inoltre, la dimensione del *made in Italy* sembra attirare ancora maggiormente rispetto alla media, con il 60% dei partecipanti che lo ritiene qualità discriminante.

Rispetto all'occhiale proposto, a Mosca, il 62,5% considera la possibilità di comprarlo, mentre il 22,5% lo comprerebbe sicuramente: tra le qualità su cui puntare, secondo i potenziali clienti, ci sono la sicurezza dal punto di vista salutare, ma anche la grande qualità e il colore naturale del legno. Quest'ultimo punto, in particolare, suggerisce un'importante propensione verso non solo il materiale per le sue caratteristiche (quali leggerezza, comfort ecc.) ma anche per l'aspetto estetico del legno. Per questo motivo, stando ai risultati, il prodotto non dovrebbe essere verniciato con colori coprenti, ma lasciato il più possibile al colore naturale.

Infine va fatto un accenno al concetto di occhiale che traspare dal sondaggio eseguito: a Mosca, rispetto alla media raccolta a livello nazionale, viene tenuto conto molto di più dell'occhiale come moda e accessorio da esibire.

4.5.4.2 San Pietroburgo

Nella città di San Pietroburgo si notano leggeri scostamenti rispetto a Mosca: i partecipanti al sondaggio dichiarano di concentrare i propri acquisti su fasce medie di montature, il 57,1% compra montature tra 1.000 e 5.000 rubli, mentre il 28,6% tra i 5.000 e i 10.000, ma non sono presenti, come invece a Mosca, consumatori di prodotti di fascia lussuosa (>20.000 rubli). Anche il *made in Italy* pare essere meno attraente, il 58,3% degli



Tabella 8. San Pietroburgo. Tabella sul prezzo abituale di acquisto della montatura.

intervistati infatti dichiara che gli è indifferente la provenienza dell'occhiale, non ponendo una particolare attenzione a questo aspetto.

Il legno nella montatura, inoltre, non sembra convincere definitivamente la popolazione, ma circa il 70%, dunque più che a Mosca, potrebbe considerare di comprare il prodotto. Anche in questo caso, invece, le motivazioni riportate a favore dell'acquisto sono la sicurezza rispetto alle allergie, ma anche la qualità di alto livello: non tutti considerano l'occhiale un mero strumento medico, ma segnalano l'importanza del comfort sul volto.

4.5.4.3 Altre zone della Russia

I rispondenti che provengono da città minori della Russia nel caso del nostro sondaggio sono stati il 21,3% dei rispondenti totali, con una provenienza molto varia soprattutto dalle maggiori città russe occidentali e meridionali.

I risultati sono suddivisibili in due macroaree: la zona occidentale-meridionale, comprensiva anche dell'orientale Vladivostok, e quella orientale.

Partendo dalle città che circondano Mosca e San Pietroburgo (Murom, Kazan', Obninsk, Omsk, Ufa, Niznij Novgorod, Saratov e altre città maggiori), a cui si associa anche Vladivostok essendo città economicamente assimilabile, si può notare una tendenza molto simile alla capitale. I redditi paiono collocarsi in una fascia principalmente medio-alta (45,5%), ma anche alta (27,3%) con professioni preponderanti di imprenditori e dipendenti. Proprio per il reddito piuttosto elevato, nonostante la maggioranza dichiarati di comprare occhiali di fascia media (45,5%), aumenta la forbice di acquisto di occhiali di lusso, con un 31,3% con prezzo tra i 5.000 e i 10.000 rubli e un 18,8% di acquirenti per il prezzo 10.000-20.000 rubli (Figura 5). Anche il *made in Italy* convince il 63,3% dei partecipanti al

Сколько стоят оправы для очков для зрения Вы обычно покупаете?

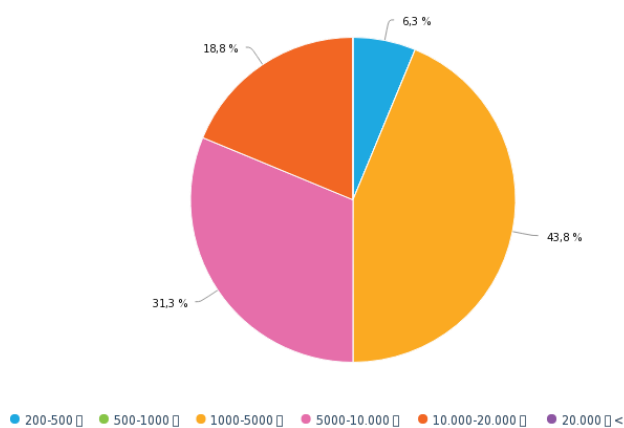


Figura 6. Prezzi delle montature acquistate nelle città meridionali e occidentali (escluse Mosca e San Pietroburgo).

sondaggio, ma ciò che più differenzia questo gruppo di acquirenti è la motivazione all'acquisto di un occhiale in legno: la certificazione PEFC delle foreste in questa zona desta particolare interesse, addirittura più della qualità anallergica del legno; insieme a questa si riconferma la qualità del prodotto come nota di merito.

Nella zona orientale, invece, emergono i livelli di reddito molto inferiori rispetto alle zone predette. Il reddito mensile preponderante (40%) si colloca al grado più basso, inferiore ai 16.000 rubli, mentre un 20% tra i 16.000 e i 30.000 rubli. La condizione economica porta anche ad un acquisto di occhiali di fasce bassissime (il 40% acquista occhiali tra i 200 e i 500 rubli – circa 2,80 – 7€) e il 60% non si interessa della provenienza di ciò che indossa. L'elemento sorprendente è però il forte interesse per le questioni ambientali che è presente in tutti gli intervistati provenienti da questa zona. Della nostra montatura in legno, infatti, è apprezzata la certificazione PEFC, nonostante alcuni dichiarino che non la acquisterebbero, probabilmente per l'eventuale prezzo elevato che potrebbe avere.

Infine andrebbe fatta menzione della città di Kaliningrad, collocata nel territorio europeo, che nel nostro sondaggio conta però solo due rispondenti. Due elementi non possono risultare assolutamente sufficienti per formulare ipotesi statistiche, per questo non possono essere analizzati in questa sede.

4.5.5 Gruppi target di clienti

Partendo dall'analisi appena eseguita si possono individuare alcuni gruppi target a cui rivolgere la propria comunicazione per la vendita del prodotto.

Il primo gruppo da prendere in considerazione è quello dei giovanissimi (20-24 anni), interessati all'ambiente, che compra per lo più montature di fascia medio-alta (5.000-10.000 rubli). Per un progetto di comunicazione sarebbe interessante puntare sull'aspetto green dell'occhiale, la certificazione del legno e la qualità intrinseca molto elevata.

Un altro gruppo interessante pare essere quello costituito da persone tra i 35 e i 44 anni con una fascia di reddito piuttosto elevata. Grazie all'abitudine di acquisto di montature di fascia medio-alta, il nostro occhiale potrebbe essere preso in considerazione e potrebbe differenziarsi dal punto di vista della moda e dell'identificabilità del prodotto, elemento a cui questa classe di consumatori pone una particolare attenzione.

Con una comunicazione più incentrata sulla qualità e resistenza si potrà invece pensare di avvicinare la fascia 45-54 anni, interessata al *made in Italy* e al legno come materiale resistente e duraturo.

A livello geografico sembra decisamente più spiccato l'interesse nelle due grandi città di Mosca e San Pietroburgo anche perché più aperte alla novità e con uno sguardo in più alla moda e alle tendenze. D'altro canto, non si esclude di entrare nel mercato delle maggiori città che circondano la capitale e che sembrano non discostarsi troppo dal modello di acquirente target della stessa.

Infine, considerando il nostro modello come unisex, il cliente dovrà essere sia maschile sia femminile. Tra i due gruppi le donne sembrano più interessate a questo tipo di occhiale, nonostante anche gli uomini abbiano dimostrato un discreto interesse. Sicuramente, successivamente rispetto a questa primitiva analisi, andrebbe condotto uno studio sull'aspetto estetico dell'occhiale rispetto ai gusti dei clienti potenziali.

4.6 Analisi della concorrenza

4.6.1 Concorrenti per modello di prodotto

In Russia, i concorrenti per modello di prodotto sono molteplici, rispetto all'Italia in cui il legno ancora è poco utilizzato nell'ambito dell'occhialeria.

BlackWood

Marchio ucraino ma venduto anche in Russia, produce occhiali da sole e da vista in legno. I modelli offerti sono svariati, tutti interamente fatti a mano, ecologici e mantengono il colore naturale. Nonostante la componente in legno sia preponderante, alcuni modelli presentano una combinazione tra legno e altri materiali, come acetato, metallo ecc. La commercializzazione dei prodotti avviene attraverso rivenditori terzi in Russia, mentre in Ucraina sono collocati due negozi monomarca a Odessa e Kiev; è presente anche il sito online con relativo e-shop per poter acquistare da casa; usufruendo di questa opzione si può anche ottenere un modello campione gratuito da provare in entrambi i negozi ucraini prima di effettuare l'acquisto.²²³

Fascia di prezzo delle montature: 4.500 – 7.500 rubli circa.

²²³ Cfr. <https://blackwood.net.ua/> (Ultima visita 29.06.2020, ore 16.10)

Coob&Nautilus - C&N

Coob&Nautilus, il cui fondatore è Nikolaj Vasilev, nasce come brand russo che punta a coniugare stile e moda con materiali naturali come il legno e il bambù. Il mercato target non è di massa ma di nicchia, con il desiderio di far distinguere il proprio cliente attraverso un prodotto di qualità e stile. I prodotti offerti dall'azienda sono principalmente occhiali da vista e da sole, ma anche borse, astucci, cinture interamente derivati da prodotti naturali.

I principali canali di commercializzazione sono ottici e centri commerciali diffusi soprattutto nelle città maggiori (Mosca, San Pietroburgo, Kazan', Tjumen' e altre), ma è presente anche un negozio di vendita online che permette spedizioni in tutta la Russia.²²⁴
Fascia di prezzo delle montature: tra 3.000 e 7.300 rubli

Brevno

Brevno nasce nel 2013 in Siberia come produttore di soli occhiali da vista e da sole. La produzione mescola artigianato e moderne tecnologie, unendo al legno anche plastiche riciclate e resine. Le montature proposte sono di tre diverse categorie con diverse fasce di prezzo: basic (8.000 rubli), experiments (12.000-15.000 rubli) e midori (11.000 rubli).

In generale Brevno si rivolge a un cliente che cerca un occhiale ecologico, alla moda e con una fascia di prezzo piuttosto elevata. Le montature sono acquistabili nelle maggiori città russe, ma anche in Europa. Il negozio online permette di consegnare i prodotti in Russia e oltre il confine.²²⁵

Woodwedo

Il marchio Woodwedo viene lanciato nel 2011 e identifica accessori (occhiali, orologi, cover ecc.) realizzati in legno. Le montature sono ricavate da un unico pezzo di legno e sono vendute a livello internazionale in USA, Australia, Brasile, Lettonia, Lituania, Estonia e altre ex repubbliche sovietiche. In questo caso il marchio pare essere presente solo online.

Prezzi delle montature: 5.000 – 7.000 rubli, un solo modello da 15.000 rubli.²²⁶

²²⁴ Cfr. <https://coob-wood.com/> (Ultima visita 29.06.2020, ore 16.10)

²²⁵ Cfr. <https://brevnoshop.com/> (Ultima visita 29.06.2020, ore 16.10)

²²⁶ Cfr. <https://woodwedo.com/> (Ultima visita 29.06.2020, ore 16.10)

Infine, si possono menzionare altri due marchi che vendono in Russia montature in legno, ma solamente per occhiali da sole: **Dodo Deer** e **Baviron** e che, anche se attualmente non presentano una minaccia offrendo un prodotto per colmare un altro tipo di bisogno, in futuro potrebbero ampliare il proprio assortimento.

4.6.2 Concorrenti per classe di prodotto

Tra i concorrenti nella stessa classe di prodotto, l'occhiale da vista, possono essere inseriti tutti quei marchi e aziende che producono montature in materiali differenti dal legno di una fascia medio alta di posizionamento. Nello specifico, i marchi più noti in Russia a partire da un prezzo di circa 5.000 rubli sono Vogue, Ray-Ban e Dolce e Gabbana solo per citarne alcuni. Si può notare che l'Italia domina il mercato russo dell'occhiale, in particolare grazie alla presenza di Luxottica che detiene le licenze di importanti marchi quali Armani, Burberry, Dolce & Gabbana, Polo Ralph Lauren, Prada, Vogue e Tiffany.

Vogue

Vogue Eyewear nasce nel 1973 dall'omonima rivista, la cui licenza è posseduta da (Essilor)Luxottica dal 1990. E' un marchio internazionale che nasce con l'idea di mantenere prezzi accessibili ma rimanere conforme ai trend del momento. Gli occhiali prodotti sono venduti principalmente in negozi monomarca o ottici. In Russia la diffusione è ampia, nonostante i maggiori venditori si concentrino nelle più grandi città del paese, prime fra tutte Mosca e San Pietroburgo.

Fascia di prezzo in Russia: 4.000-7.000 rubli.

Ray-Ban

Marchio di occhiali da vista e da sole, con le note montature dalla caratteristica forma a goccia, nasce nel 1937 per gli aviatori. In Russia ha diffusione capillare, soprattutto nelle principali città, e i prodotti sono venduti attraverso punti vendita monomarca premium e standard, e in diversi negozi autorizzati. L'assortimento comprende occhiali da sole e da vista.

Fascia di prezzo in Russia: 7.000-15.000 rubli

Dolce & Gabbana (D&G)

Dolce & Gabbana nasce come casa di moda italiana nel 1985 e lancia la propria linea di occhiali nel 1998. Gli occhiali sono accessori di lusso, qualità e mirano a rispecchiare la moda di ispirazione tutta italiana. Anche D&G ha concesso la licenza di produzione a Luxottica nel 2006 e viene commercializzata con grande successo in Russia attraverso negozi monomarca, rivenditori terzi autorizzati e l'e-shop gestito direttamente dall'azienda.

Prezzi in Russia: la fascia va da circa 11.000 a 19.000 rubli.

4.6.3 Concorrenti per prodotti sostituiti

Lenti a contatto

I concorrenti per prodotti sostituiti sono principalmente le lenti a contatto: molti ritengono la lente a contatto più comoda e soddisfacente nel risultato rispetto agli occhiali, per questo le lenti hanno subito un forte slancio nell'uso in Occidente e, ultimamente, anche nella Federazione Russa. Esistono diversi tipi di lenti suddivisibili in base a differenti criteri:

- Materiale (rigido o morbido)
- Dimensioni (corneale, sclerale ecc.)
- Uso (quotidiano, mensile ecc.)
- Correzione (classiche, toriche, multifocali, bifocali, ibride)
- Altre lenti (a correzione notturna)

Le lenti a contatto in Russia, secondo uno studio condotto nel 2018, hanno un mercato piuttosto ampio, con una clientela di età media di 26 anni, di cui le donne sono il 67%. Le lenti rigide nel 2018 nel paese erano quasi assenti, quelle morbide invece dominano il mercato. Le lenti notturne, di tecnologia recente e poco diffuse anche in Occidente rispetto alle altre tipologie, sono solo il 3%²²⁷. Le aziende produttrici di lenti a contatto che hanno le maggiori quote di mercato in Russia sono Bausch & Lomb, Johnson & Johnson (produttori delle lenti Acuve), CIBA Vision (le lenti più note sono Dailies), Cooper Vision e Ocular Sciences.²²⁸

²²⁷ Cfr. <http://www.optica4all.ru/images/stories/publications/2019/AnalizCL2018.pdf>

²²⁸ Cfr. <http://www.ochki.net/articles/article-194/> (Ultima visita 22.06.2020, ore 11.09)

I produttori russi sono pochissimi, il maggiore è Conor, e trovano molte difficoltà soprattutto per le alte spese da sostenere a fronte di un margine bassissimo di guadagno.

Correzione laser della vista

Chi ha la possibilità di correggere la vista definitivamente si rivolge alla tecnica laser. Questa opportunità non è consigliata per tutte le gradazioni di miopia e presbiopia, ma nemmeno per tutti i tipi di occhi, ed è assolutamente vincolata a visite e consigli specialistici.

Le tecniche di correzione laser ad oggi diffuse sono molteplici:

PRK (cheratectomia fotorefrattiva) – metodo più antico ma oggi usato raramente. È più traumatico di altri, richiede un periodo di riabilitazione più lungo e presenta un alto rischio di opacità corneale, ma l'operazione è più economica. Vale la pena notare che, in alcuni casi, PRK viene eseguito secondo le indicazioni mediche e il paziente non ha l'opportunità di scegliere la modalità preferita.

LASIK - da Laser Assisted in Situ Keratomileusis (cheratomileusis laser) - a differenza di PRK, questo metodo, oltre al laser ad eccimeri, prevede l'uso di un micro-coltello per formare un lembo corneale. L'approccio è meno traumatico, la riabilitazione rapida (un giorno), ci sono maggiori opportunità in termini di ripristino della vista (eliminazione della miopia fino a -12 diottrie). LASIK, inoltre, consente di eseguire un intervento chirurgico su entrambi gli occhi contemporaneamente.

Femto LASIK (Femto LASIK) – molto simile al LASIK classico, ma è utilizzato un raggio a femtosecondi.

Super LASIK - è la tecnica di correzione della vista laser più diffusa. Durante l'operazione secondo il metodo Super LASIK, vengono prese in considerazione le caratteristiche strutturali della cornea, uniche per ciascun paziente, che consentono di ottenere un risultato migliore e duraturo. In una o due ore il paziente vede il mondo chiaro e le possibili complicanze sono minime.

Epi LASIK - varietà di LASIK, progettata per cornee sottili, un metodo piuttosto raro e poco utilizzato.

LASEK - La cheratomilosi epiteliale laser è un altro tipo di correzione laser per cornee sottili, sviluppata nel 1999 in Italia. È più traumatica di LASIK e può essere dolorosa.

SMILE (ReLEx SMILE) - tecnologia di correzione che utilizza un laser a femtosecondi. Questo metodo consente di correggere solo una lieve miopia.

Nonostante il laser possa sembrare una soluzione molto attraente, ad oggi in Russia non è molto diffuso soprattutto per i prezzi piuttosto elevati. Ogni metodo viene qui riportato secondo i prezzi nelle cliniche di Mosca: il PRK si aggira tra i 20.000 e i 50.000 rubli per occhio operato, i diversi tipi di LASIK sono invece più costosi, avendo un prezzo nella fascia tra i 40.000 e i 70.000 rubli per occhio.²²⁹

4.7 Montatura in legno proposta: analisi SWOT/FDOM

4.7.1 Punti di forza

I punti di forza individuabili per l'azienda produttrice della montatura in legno presa in considerazione in questo lavoro sono molteplici:

- La montatura ha una forte identità e originalità: nonostante il mercato dell'occhiale sia ormai saturo di montature di ogni tipo, sicuramente quella in legno è poco diffusa e considerata ancora molto originale. Per chi ama lo stile e la moda può rappresentare una valida alternativa per poter affermare la propria identità con un accessorio che si distingue da tutti gli altri. I colori sono naturali e risaltano le venature del legno.
- Il legno è un materiale anallergico: il legno utilizzato è completamente anallergico e raggiunge ottimi risultati nei test (spesso migliori rispetto alla plastica). Il cliente si può rivolgere al prodotto in sicurezza senza temere reazioni cutanee una volta acquistato.
- La montatura è leggera: la leggerezza della montatura è uno dei punti di forza più importanti dell'occhiale presentato; contrariamente a quanto si possa pensare, il

²²⁹ Cfr. <https://www.kp.ru/guide/lazernaja-korreksija-zrenija.html#:~:text=%D0%A1%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D0%BE%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B8%D1%82%20%D0%BB%D0%B0%D0%B7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D1%80%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%B7%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F&text=%D0%A1%D1%82%D0%BE%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%A4%D0%A0%D0%9A%20%D0%B2%20%D0%BC%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D0%BA%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%85.%D1%82%D1%8B%D1%81%D1%8F%D1%87%20%D1%80%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%B9%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BD%20%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%B7.> (Ultima visita 28.06.2020, ore 08.50)

legno, se lavorato con specifiche tecniche, può risultare leggero e confortevole, permettendo di evitare fastidi e di non pesare sul ponte nasale. Il risultato, in questa montatura, è raggiunto attraverso l'unione di sottilissime lamine in legno; procedimento opposto rispetto a mantenere il pezzo di legno intero e poi intagliarlo, tecnica utilizzata per la maggior parte dei beni di questo tipo in commercio.

- La montatura si adatta al viso ed è regolabile: gli inserti in acetato che compongono i terminali delle aste sono stati scelti appositamente per offrire al cliente la possibilità di regolare, attraverso il riscaldamento della parte, a proprio piacimento le aste a contatto con le orecchie. La maggior parte degli occhiali in legno sul mercato non permette la regolazione perché il materiale costituisce l'intera asta, dal principio alla fine. Un altro accenno va fatto in merito al frontale, che, per la nostra montatura, è tondeggiate ai lati per abbracciare il volto ed evitare spigolosità inestetiche e poco confortevoli.
- La montatura è consegnata con cofanetto e accessori: il cofanetto che protegge la montatura è completo del necessario per eseguire la manutenzione basilare sull'occhiale e permette di mantenere in ordine e non perdere il panno in microfibra per la pulizia. La custodia, inoltre, è coordinata e in legno, in modo da garantire un'ottima protezione contro gli urti.
- Fattura artigianale e *made in Italy*: i pezzi prodotti sono lavorati a mano in Italia acquisendo un importante valore aggiunto. Il mercato russo guarda da sempre con interesse alla produzione *made in Italy*, soprattutto in settori quali moda, accessori e cosmetica.
- Legno proveniente da foreste certificate PEFC: la materia prima con cui è prodotto l'occhiale è di alta qualità e assicura al cliente il rispetto per l'ambiente e i lavoratori. La certificazione PEFC è un tassello fondamentale per la corretta gestione delle foreste.
- Qualità e resistenza: da sempre il legno viene riconosciuto come materiale estremamente resistente, che, allo stesso tempo, risponde bene alle lavorazioni necessarie per formare l'occhiale. Tutto il legno utilizzato è inoltre di alta qualità e conferisce un importante valore al prodotto finito; l'albero viene tagliato quando

può offrire le migliori caratteristiche del legno, né troppo giovane, né troppo rigido.

4.7.2 Punti di debolezza

- Costi addizionali: per raggiungere la Russia dall'Italia sono inevitabili costi addizionali di trasporto, doganali e per la commercializzazione, che, in questo caso, è ipotizzata attraverso grossisti e dettaglianti. Il tutto si riflette sul prezzo finale che sarà piuttosto elevato rispetto al costo medio di una montatura in Russia (intorno a 1.100 rubli).
- Numero limitato di pezzi: trattandosi di una montatura artigianale in legno certificato, la capacità produttiva è limitata rispetto a quella di una fabbrica e prevede tempi di produzione più lunghi.
- Il colore non è personalizzabile: i modelli sono tutti del colore del legno di cui sono composti, l'unica variazione si può avere, appunto, nella varietà del legno, che possiede una propria naturale colorazione in base all'albero utilizzato.
- Notorietà nulla: essendo un occhiale mai approdato nel mercato russo, è poco conosciuto e la notorietà dovrà essere creata nel tempo.
- Interesse per la montatura soprattutto nelle metropoli e città vicine all'occidente per il costo piuttosto elevato e la novità che rappresenta. Ad oggi, molti luoghi interni alla Russia sono ancora legati alle proprie tradizioni e presentano ancora un reddito piuttosto basso; l'occhiale di design e moda non è un interesse primario.

4.7.3 Opportunità

- Accedere al mercato russo attraverso negozi al dettaglio propri: dopo un primo inserimento nel mercato attraverso grossisti e dettaglianti, in un'ottica di crescita, si potrebbe considerare la possibilità di aprire negozi propri o in franchising.
- Colorazione delle montature: aumentando le tipologie di legno offerte, possono essere ampliate considerevolmente le colorazioni, per poter garantire vasta scelta al cliente.
- Ampliamento dei modelli offerti: aumentare nel corso del tempo il numero di modelli in vendita può costituire un passo importante per riuscire a conquistare un mercato ampio e rispondere ai gusti dei clienti. I modelli da proporre

potrebbero iniziare ad essere utilizzati anche per occhiali da sole e non più solo da vista.

- Creazione di un e-shop online: il mercato dell'occhiale, per quanto ancora poco adatto ad espandersi nel mondo dell'e-commerce, potrebbe individuare nella presenza online uno sbocco significativo per il cliente. Ad oggi sono ancora molto basse le percentuali di acquisto online di montature, ma paiono in crescita e sicuramente avranno un'importante spinta con la diffusione di nuove tecnologie e tecniche: si pensi ai simulatori online per creare delle prove prodotto virtuali, alle tecnologie di riproduzione 3D che possono far comprendere dimensioni, proporzioni e colori in modo nitido ecc.; inevitabile quindi pensare ad un possibile sviluppo di vendita online presupponendo una congiunta espansione di tecnologie complementari.

4.7.4. Minacce

- Acquisto da parte di pochi grossisti e dettaglianti: considerando il prezzo piuttosto elevato e la scarsa notorietà del prodotto c'è il rischio che pochi intermediari considerino l'acquisto della montatura dall'azienda.
- Le forniture dipendono dalle restrizioni governative: la quantità di merce spedita può dipendere da limitazioni imposte dal governo, embargo, innalzamento dei tributi doganali e simili. Per questo motivo si potrebbe anche arrivare a non poter più esportare nel paese obiettivo (anche improvvisamente).
- Rallentamenti dovuti al legno certificato: potrebbero essere imposte delle restrizioni sul taglio del legno certificato per poter salvaguardare le foreste, di conseguenza la produzione dovrebbe rallentare per la scarsità della materia prima.
- Mercato molto competitivo: la competitività nel mercato dell'occhiale è estremamente alta, soprattutto per l'elevata presenza di operatori italiani che possiedono quote di mercato consistenti nel mercato luxury e non. Sono presenti sul mercato, inoltre, molti prodotti sostituti e nuove tecnologie in continuo sviluppo per la correzione della vista.

4.8 Organizzazione aziendale

In un primo momento la struttura aziendale sarà necessariamente semplice, con un imprenditore al centro che fungerà principalmente da coordinatore e collettore delle attività realizzate in outsourcing. Questo sarà inevitabilmente necessario per contenere i costi fissi nella fase in cui il progetto deve essere avviato. Quando invece l'attività sarà entrata interamente a regime si potrà prevedere una struttura aziendale funzionale, perché più adatta ad un'azienda ancora concentrata su un'unica linea di prodotti. Al vertice dell'azienda sarà presente il direttore generale che ha il compito di eseguire le decisioni prese dal c.d.a. e trasmetterle alle diverse aree funzionali, coordinando le attività operative e assicurandosi che tutto venga eseguito correttamente.

Le divisioni funzionali saranno:

- Amministrazione: rileva le informazioni di natura economica utili per la gestione dell'azienda.
- Vendite: si occupa delle vendite del prodotto, di gestire i rapporti con i diversi venditori terzi. Lo scopo è aumentare il fatturato dell'azienda attraverso una forte diffusione del prodotto.
- Marketing: si occupa della parte di promozione, pubblicità e spinta delle vendite. Studia il mercato e prende le decisioni per un corretto marketing mix.
- Produzione: si occupa della concreta produzione delle montature a partire dai materiali acquistati come legno, acetato e parti in metallo. I lavoratori che la compongono sono artigiani che producono ogni singolo occhiale utilizzando tecnologie all'avanguardia. Ogni pezzo prodotto è unico perché creato singolarmente e non in serie.
- Logistica: gestisce il trasporto dalla sede di produzione ai magazzini per i prodotti finiti, fino alla consegna delle merci ai diversi grossisti.
- Acquisti: è la parte di azienda che si occupa di acquisire le materie prime e i semilavorati da consegnare alla produzione per ottenere poi il prodotto finito.

La struttura scelta sarà anche sostenibile in quanto scalabile, ossia replicabile, in futuro, in altri mercati target.

Mission aziendale

La mission aziendale è offrire un prodotto green, alla moda, che rispecchi la qualità del *made in Italy*. L'occhiale si trasforma in un accessorio che dimostra che non esiste solo la plastica, ma che ci si può rivolgere anche ad un altro materiale, confortevole e versatile e che proviene da ambienti gestiti con il massimo rispetto per la natura e il mondo circostante. Tutto questo avviene senza mai dimenticare lo stile che caratterizza la moda italiana, che definisce l'identità di chi indossa la montatura.

Vision aziendale

L'obiettivo che si pone l'azienda è contribuire alla sensibilizzazione sui temi ambientali attraverso l'utilizzo consapevole e rispettoso del legno, favorire un ripensamento dei materiali utilizzati e contribuire ad un mondo più pulito e attento a ciò che lo circonda. Al giorno d'oggi risulta impossibile ignorare la questione ambientale ed è necessario contribuire a far comprendere che si può ritornare ad un uso di materiali più naturali guadagnandone in qualità, stile e salubrità dell'ambiente.

Obiettivi del progetto di esportazione e posizionamento

- Obiettivi di sviluppo: esportare la nostra montatura in legno sul territorio russo penetrando il mercato a partire dalle città più ampie di Mosca e San Pietroburgo per arrivare alle maggiori città occidentali e meridionali attraverso una linea di grossisti e venditori terzi al dettaglio.
- Posizionare il prodotto su una fascia medio alta tenendo conto del prezzo superiore a quello medio per le montature presenti sul mercato russo dato dalla qualità e l'artigianalità della montatura, della materia prima limitata e certificata, del *made in Italy* e dei costi di trasporto e commercializzazione in un paese esterno all'area Schengen.
- Acquisire una clientela reale, al momento inesistente dato l'ingresso in un'area geografica nuova.
- Vendita indicativamente di 5.000 pezzi all'anno per i primi 2 anni con un fatturato annuo di circa 100.000€ e prezzo medio per montatura di 20€.
- Margine di contribuzione lordo obiettivo per i primi due anni: $100.000€ - 75.000€ = 25.000€$

4.9 Marketing mix e strategia di comunicazione

La strategia di marketing si basa su un bilanciamento delle diverse leve del marketing mix: prezzo, prodotto, distribuzione e promozione.

Alla luce dell'analisi condotta attraverso il sondaggio eseguito tra i potenziali acquirenti russi dei nostri occhiali in legno si possono ipotizzare le definitive leve del *marketing mix*, confermando o modificando le ipotesi di partenza in questo lavoro. Ogni elemento del *marketing mix* è qui trattato separatamente per comprendere quali siano le scelte più appropriate e di successo per questo tipo di prodotto, ma è importante ricordare che ogni fattore è interdipendente e compenetrato negli altri.

4.9.1 Product/Prodotto

Come analizzato precedentemente, il prodotto proposto sarà un occhiale in legno, il cui materiale di produzione sarà necessariamente legno italiano proveniente da foreste certificate PEFC, dato l'interesse riscontrato per questo aspetto. Il colore sarà mantenuto naturale, non verniciato, se non di una vernice trasparente protettiva che ne esalti le venature originali, e le diverse colorazioni saranno effettuate semplicemente scegliendo diversi tipi di alberi, e quindi di legno, di partenza, in modo da soddisfare il desiderio dei clienti non solo di avere un buon materiale a comporre il proprio occhiale, ma anche un colore originale e identitario. La conclusione delle aste in acetato servirà infine a permettere di ottenere la lunghezza desiderata delle stesse e di adattarle quanto più possibile alle forme di ciascun volto.

La lavorazione del legno in fogli, poi uniti, si presenta come punto di forza non indifferente: tutti i concorrenti diretti individuati che si dedicano alla produzione montature in legno, siano esse da sole o da vista, ricavano le diverse parti da un pezzo unico, elemento che non permette grande flessibilità e che concede meno adattabilità del modello al volto. Il nostro prodotto possiede invece una curvatura del frontale unica e introvabile tra i modelli concorrenti analizzati.

Il nome pensato per il prodotto è puramente indicativo, in quanto sarebbe necessario effettuare una ricerca di mercato apposita per comprendere quale denominazione sia più adatta alla montatura e meglio recepita dal cliente russo. Un'idea potrebbe essere RADICI, nome in italiano, così che il cliente russo percepisca la provenienza o si chieda da dove provenga il prodotto, e al contempo evocativo rispetto al

materiale di composizione dell'occhiale, elemento distintivo fondamentale del prodotto e che trasmette un forte legame con la Terra.

Nel ciclo di vita del prodotto, la nostra montatura si colloca all'inizio, nella fase di introduzione: il prodotto "occhiale in legno" è già presente in Russia grazie ad altri marchi, ma il nostro design e la tecnica di lavorazione da noi introdotta non pare essere ancora utilizzata. I clienti ancora non sono

presenti e costi e ricavi quasi si pareggiano, non c'è un consistente guadagno.

Per il packaging si riconferma il materiale in legno in modo da mantenere una coerenza con il prodotto proposto, il tutto corredato dal panno per una pulizia ottimale del prodotto e la sua manutenzione. Il cofanetto avrà una cerniera in ferro e il nome dell'occhiale impresso.

Il servizio offerto è costituito da un customer service attivo dal lunedì al venerdì dalle 8.00 alle 15.00 che possa accogliere le richieste dei clienti o effettuare l'assistenza necessaria. L'addetto offrirà supporto in lingua italiana, russa e inglese e il servizio sarà gratuito.

4.9.2 Prezzo

Il prezzo dell'occhiale proposto parte dalle considerazioni fatte nelle premesse a questo lavoro: senza considerare un profitto, il costo franco fabbrica sarebbe di circa 15€ (circa 1.300 rubli). Secondo i calcoli riportati precedentemente, quindi, ad un tale prezzo, aggiungendo i costi di trasporto su gomma, considerati più adatti per il tipo di prodotto e la velocità di consegna, di 0,05€ al pezzo e le tasse doganali imposte di 5% sull'intera fattura, il prezzo al grossista si aggirerebbe intorno ai 15,80€ (1.359 rubli). Con un raddoppio del prezzo per il dettagliante e il ricarico imposto da quest'ultimo, il prezzo finale al consumatore potrebbe essere fissato tra gli 8.000 e i 9.000 rubli.

Alla luce del sondaggio effettuato, è stato riscontrato che nel 52% dei casi è stata indicata come fascia di prezzo che i clienti sono disposti a pagare per la nostra montatura quella tra i 6.000 e i 10.000 rubli, mentre per il 14,7% dei casi tra i 10.000 e i 20.000 rubli. Se si prendono in considerazione solamente le due città principali, la percentuale di acquirenti nella fascia 10.000-20.000 sale a 15,8%.

Avendo proposto nel calcolo precedente un prezzo senza alcun ricavo per la nostra azienda, si vede necessario un aumento del prezzo al grossista che inizialmente, per

mantenere il prezzo finale piuttosto competitivo, potrebbe essere di 20 euro, con un ricavo di 5 euro. Così facendo il prezzo al grossista risulterebbe (maggiorato di trasporto e tassa doganale) 21,05€ e, attraverso tutti i passaggi ripercorsi sopra, si può immaginare arrivi al cliente finale tra i 126€ e i 147€, dunque tra i 10.000 e gli 11.700 rubli. Questo prezzo si ritiene accettabile e permette di ottenere un ricavo sufficiente all'azienda produttrice mantenendo il posizionamento in una fascia medio-alta e rispecchiando la qualità intrinseca della montatura.

Per il grossista la modalità di pagamento prediletta sarà con bonifico o assegno bancario.

4.9.3 Distribuzione

Come linee distributive è stato scelto un grossista e successivamente dei dettaglianti terzi. Questa scelta, inizialmente proposta come ipotesi, è stata confermata dal sondaggio condotto, in quanto una percentuale vicina al 90% dichiara di acquistare occhiali da un ottico e di utilizzare come metro di giudizio soprattutto la prova dell'occhiale indossato. La scelta di un negozio fisico piuttosto che online sembra dunque più adatta, nonostante non si escluda un futuro sviluppo in questa direzione, in quanto una percentuale minore, ma comunque presente, apprezza e usufruisce di questa modalità di acquisto. Pochissimi affermano, invece, di recarsi in boutique o negozi monomarca per cercare la montatura adatta.

La scelta di un canale lungo è dettata prima di tutto dal mercato nuovo da aggredire: non avendo ancora avuto esperienze del mercato russo, il cliente e i meccanismi, la concorrenza e le barriere sono solamente studiate sulla carta dall'esterno; avere dunque un intermediario permette di usufruire della sua conoscenza e dei suoi contatti per diffondere il prodotto. Inoltre, essendo la montatura un prodotto destinato soprattutto ad ottici terzi diffusi in diverse città, l'utilizzo di un grossista risulta fondamentale.

La possibilità di rivolgersi ad un canale lungo è data anche dalle dimensioni contenute e dalla durevolezza del prodotto nonché dal relativo valore unitario non elevato.

4.9.4 Promozione e strategia di comunicazione

In questo paragrafo saranno analizzate separatamente le tre leve principali della comunicazione aziendale: pubblicità, promozione e relazioni pubbliche. Fin dal principio

è necessario porsi degli obiettivi da raggiungere che, nel nostro caso, saranno in primis sviluppare una clientela, trattandosi del lancio di un nuovo prodotto, e diffondere informazioni riguardo alle caratteristiche della montatura, far percepire la qualità intrinseca, i vantaggi del materiale proposto. Chiaramente i destinatari finali della comunicazione saranno i clienti, ma non solo, sarà necessario farsi conoscere anche tra i grossisti e convincere della possibilità di una clientela reale all'interno del paese target.

Iniziando dalla pubblicità, si può considerare questo strumento come base fondamentale per la comunicazione nell'ambito del lancio del nostro prodotto in un nuovo mercato. Prima di tutto, il mercato è collocato lontano geograficamente rispetto al paese di produzione, non sarà dunque possibile agire "dall'interno", quantomeno muovendo i primi passi per inserirsi. Trattandosi poi di un prodotto di uso comune come l'occhiale, la clientela di arrivo dovrà essere numerosa, nonostante la montatura non debba risultare di largo consumo, per il posizionamento medio-alto scelto.

Lo scopo della nostra pubblicità sarà un messaggio informativo e persuasivo allo stesso tempo, che incuriosisca i potenziali clienti e faccia conoscere il prodotto e le sue origini. Per fare questo verranno utilizzati diversi mezzi.

La pubblicità televisiva appare necessaria per una larga diffusione del messaggio e per raggiungere capillarmente i clienti. La pubblicità dovrà concentrarsi principalmente sulla fattura dell'occhiale e sul rispetto dell'ambiente per produrlo, non bisogna dimenticare infatti che il 77,3% dei rispondenti al nostro sondaggio si è dimostrato sensibile alla questione ambientale.

Un altro punto fondamentale è il *made in Italy*, elemento importante da sottolineare dato l'interesse che suscita la moda italiana e il concetto di qualità trasmesso dalla manifattura del nostro paese.

Budget per la pubblicità: il canale scelto per inserirsi nella televisione russa è Россия 24 (*Rossija 24*) che è trasmesso a livello nazionale e tratta principalmente di notizie di cronaca. La scelta è data dalla grande diffusione che si può ottenere, optando per un canale molto seguito (il pubblico è principalmente di adulti sopra ai 18 anni), attivo 24 ore su 24 mantenendo un budget contenuto. Si è pensato ad una pubblicità di 10 secondi, 3 volte al giorno per 20 giorni al mese per i primi sei mesi, da valutare con controlli mensili per poi scegliere come proseguire. Con questo tipo di azione di comunicazione le spese per la pubblicità ammonterebbero a 368.308,67 rubli/mese, per

un totale di 2.209.852,02 rubli per sei mesi (circa 27.623€).²³⁰ L'obiettivo per gli anni successivi potrebbe essere raggiungere il canale Пятница (*Pjatnica*), che ha un pubblico sia maschile, sia femminile e tratta principalmente di tempo libero, bellezza, viaggi. Gli spettatori sono uomini e donne tra i 14 e i 50 anni.

L'investimento nella pubblicità televisiva è inevitabilmente consistente e per un budget limitato restringe la possibilità di pubblicizzare con altri mezzi. Non pare possibile però rinunciare ad un'immagine pubblicitaria su una rivista del settore moda, che potrebbe essere individuata in ELLE.ru, rivista internazionale ad altissima diffusione e molto seguita in Russia. ELLE si occupa di moda di lusso ma anche abbordabile per un consumatore medio ed è attenta ai nuovi trend, ai materiali e alle scelte originali nel mondo dell'abbigliamento e degli accessori. Stando a quanto riportato nel sito Реклама в прессе (*Reklama v presse*)²³¹, ELLE raggiunge un pubblico giovanile attento alla moda, tra i 25 e i 35 anni, e ha una diffusione del 55% a Mosca e del 10% a San Pietroburgo. Per ogni numero nell'intera Russia sono vendute circa 572.200 copie, di cui 170.000 solo a Mosca. Per ottenere uno spazio di 1/3 di pagina il costo si aggira intorno ai 461.000 rubli, 5.762€.

Infine, va rilevato che i partecipanti al nostro sondaggio hanno dichiarato di utilizzare in modo consistente, per le proprie scelte riguardo agli occhiali e alle montature, Internet, che addirittura è il secondo metodo scelto dopo la prova in negozio. Per questo motivo sarà necessario sviluppare un sito Internet chiaro e informativo, che stimoli all'acquisto e faccia percepire la qualità del prodotto venduto. Non solo, il sito dovrà anche indirizzare il cliente all'acquisto e indicare i negozi dove sarà possibile individuare il prodotto, per poi, in futuro, lasciare una porta aperta per lo sviluppo di un e-commerce (il canone annuale per un proprio sito Internet è circa 1500€, comprensivo della registrazione del dominio e di una persona che si occupi di svilupparlo e mantenerlo aggiornato).

Un ultimo aspetto da considerare saranno sicuramente le pubblicità in diversi siti Internet di terzi attraverso banner o pop-up. Il costo di un banner, di norma, si aggira in Russia intorno ai 350 rubli per 1000 comparse. Per questo motivo si potrebbe pensare di

²³⁰ Cfr. <https://www.tvreclama.ru/calculate/> (Ultima visita 14.07.2020, ore 20.20)

²³¹ Cfr. <http://media.informexpress.ru/elle/> (Ultima visita 14.07.2020, ore 08.30)

investire 8.000 rubli, ca. 100 euro, in banner per tutto l'anno, con una copertura di 23.000 banner.²³²

La promozione in questo caso potrebbe svolgere un ruolo di minor rilevanza rispetto alla pubblicità, in quanto ci si trova di fronte ad un prodotto da lanciare su mercato nuovo. Proprio per questo, e soprattutto per l'assenza di un contatto diretto con il cliente finale, data la presenza di un intermediario e l'inesistenza di punti vendita propri, sarà necessario rivolgere la propria promozione all'intermediario stesso. Le migliori soluzioni paiono le promozioni su misura, studiate appositamente sull'intermediario e sul tipo di ordini eseguiti, ma anche incentivi d'acquisto sotto forma di bonus per l'acquisto di una quantità elevata di prodotti.

Interessanti potrebbero essere anche delle convention periodiche, ma da effettuare dopo che si siano individuati gli intermediari con i migliori risultati o particolarmente fedeli all'azienda.

Un ultimo punto da considerare sono le relazioni pubbliche o *public relations*. Ai vari contatti illustrati fino ad ora vanno aggiunte le partecipazioni a fiere di settore e di moda. Tra queste, in Russia, le più note sono MIOF (Moscow International Optic Fair) a settembre e febbraio, progetto B2B, e CPM Collection Moscow, che si tiene due volte l'anno, in primavera e autunno. Entrambe hanno sede a Mosca e presentano la possibilità di esporre i propri prodotti in un proprio stand, eseguire presentazioni per i clienti, distribuire gadget e accessori. Entrambe le fiere effettuano anche un servizio di pubblicizzazione del brand attraverso la stampa di diverse immagini del logo, uno spazio dedicato nel proprio sito internet e la presentazione nei cataloghi e nei diversi programmi distribuiti dalla fiera stessa. Il costo medio di partecipazione ad una fiera è di circa 1000€ per l'iscrizione e 250€ per lo stand. Si prevede la partecipazione minima ad una delle due fiere in primavera e una in autunno.

Effettuando un conto complessivo annuo per le spese di comunicazione (pubblicità, promozione e relazioni puliche) si giunge a circa 37.485 euro.

²³² Cfr.

https://alladvertising.ru/info/reklama_price.html#:~:text=%D0%A0%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0%20%D0%B2%20%D0%B2%D1%8B%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA%D0%B5%20%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B5%D1%82%D1%8B%20%22%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%82%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9.%D1%81%D1%82%D0%B0%20%D1%82%D1%8B%D1%81%D1%8F%D1%87%20%D1%80%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%B9%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%81%D1%83. (Ultima visita 15.07.2020, ore 08.50)

4.10 Conto economico dell'iniziativa

	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Ricavi lordi	100.000€	130.000€	170.000€
Sconti	-	10.000€	15.000€
Ricavi netti	100.000€	120.000€	155.000€
Costi diretti	75.250€	97.825€	127.925€
Costi industriali e provvigioni	75.000€	97.500€	127.500€
Trasporti	250€	325€	425€
Margine di contribuzione (MDC) 1	24.750€	32.500€	42.075€
Spese di vendita, marketing e pubblicità	37.485€	40.000€	42.000€
Margine di contribuzione (MDC) 2	(12.735)€	(7.500)€	75€

Il conto economico presentato è in forma semplificata e indicativa. Nella prima colonna tutti i dati riportati sono quelli trattati effettivamente in questo lavoro. Come si può notare dal margine di contribuzione finale, per affrontare quest'iniziativa sarà inevitabile un indebitamento iniziale che coinvolga verosimilmente i primi anni di lavoro. Entrare in un nuovo mercato partendo da zero richiede degli ingenti sforzi per far sì che il progetto funzioni ed è difficile sostenere tutte le spese necessarie autonomamente se non si parte già da una base solida.

La seconda e terza colonna, che indicano rispettivamente secondo e terzo anno, sono invece frutto di supposizioni relative al futuro andamento del mercato. Se queste si rivelassero veritiere, si potrebbe supporre di arrivare ad un reale guadagno solamente al terzo anno di lavoro all'interno della Federazione Russa. Le stime per gli anni successivi, in più, dipendono estremamente dalla risposta dei clienti alle prime fasi: solo attraverso un controllo e una revisione continua del progetto di marketing si potrà ottenere un risultato soddisfacente; si dovranno tenere conto delle nuove opportunità e delle necessità di adattamento della comunicazione, per esempio, che potrebbe necessitare di un aggiustamento o di un rafforzamento rispetto a quella pianificata.

Numerosi sono inoltre gli aspetti ancora da approfondire e su cui non ci si può soffermare in questa sede, tra questi la scelta del nome, dell'estetica dell'occhiale, dei colori preferiti dai potenziali clienti. Inevitabilmente sono tutti aspetti che potrebbero

influire sulla buona riuscita del lavoro e che andrebbero indagati minuziosamente di fronte ad una effettiva applicazione di questo studio ad una situazione reale. Vanno infatti sempre tenuti in considerazione tutti i limiti di questo approfondimento, che si pone come traccia e premessa per comprendere qualcosa di più sul mercato russo dell'occhiale e quali occasioni potrebbe rappresentare per un prodotto simile a quello proposto.

CONCLUSIONE

Con il presente elaborato si auspica di aver fornito un insieme di strumenti e spunti di riflessione rispetto al marketing in chiave teorica, illustrandone definizione e sviluppo, nonché dando una descrizione delle principali leve utilizzate per costruire progetti adatti all'internazionalizzazione delle imprese, nello specifico nello scenario russo. In particolare, si è cercato di non consegnare un'unica prospettiva astratta, in quanto si è valutato come più completo un quadro di applicazione pratica che potesse offrire uno spunto per ulteriori riflessioni e un esempio dei concetti presentati.

Naturalmente, non si pretende di aver descritto con piena esaustività i passaggi teorici, e si riconosce di aver tralasciato alcuni aspetti nel progetto di applicazione – sarebbe stato di fatto impossibile affrontare tutto nel dettaglio, trattandosi di un prodotto fittizio di un'azienda fittizia – ma questa tesi vorrebbe porsi come punto di partenza per alcuni approfondimenti necessari e utili, soprattutto nel contesto delle piccole e medie imprese italiane. L'economia del nostro Paese è infatti composta per lo più da micro e piccole e medie imprese²³³, che nel marzo 2020 costituivano il 99,9% del totale (con una prevalenza netta di microimprese – 94%)²³⁴; è importante, dunque, considerare le scarse capacità finanziarie di queste, nonché la limitata conoscenza dei processi di marketing, in Italia ancora pressoché sconosciuti o superficialmente applicati, e supportare il loro sviluppo, accompagnandole in un processo di internazionalizzazione attraverso la produzione di un'adeguata letteratura e la formazione di figure preposte allo scopo. Questo obiettivo assume ancor più importanza oggi, momento in cui si stanno aprendo nuovi orizzonti anche per le aziende con un capitale ridotto, attraverso internet e le sue

²³³ Per microimpresa si intendono tutte quelle imprese che contano meno di dieci addetti e che realizzano un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiore a due milioni di euro. Per piccola impresa si intendono invece le imprese che contano meno di cinquanta addetti e con fatturato o totale di bilancio annuo inferiore a dieci milioni di euro. Infine, le medie imprese prevedono un numero di addetti inferiore a duecentocinquanta e un fatturato annuo inferiore a cinquanta milioni di euro o bilancio inferiore a quarantatré milioni di euro.

²³⁴ Cfr. G. Di Sali, F. Olivanti, 'Le PMI nell'ecosistema imprenditoriale italiano: un confronto con l'UE' Osservatorio Innovazione Digitale delle PMI, 02.03.2020, reperibile al link [https://blog.osservatori.net/it_it/pmi-ecosistema-imprenditoriale-italiano-confronto-ue#:~:text=Il%20confronto%20con%20l'UE%3A%20occupati%20e%20produttivit%C3%A0&text=Le%20PMI%20occupano%20il%2021,superiore%20al%2019%25%20della%20Francia.&text=Tra%20i%20Paesi%20europei%20pi%C3%B9,Polonia%20\(10mila\)%20fanno%20peggio.](https://blog.osservatori.net/it_it/pmi-ecosistema-imprenditoriale-italiano-confronto-ue#:~:text=Il%20confronto%20con%20l'UE%3A%20occupati%20e%20produttivit%C3%A0&text=Le%20PMI%20occupano%20il%2021,superiore%20al%2019%25%20della%20Francia.&text=Tra%20i%20Paesi%20europei%20pi%C3%B9,Polonia%20(10mila)%20fanno%20peggio.) (ultima visita 20.09.2020 ore 18.47).

potenzialità; in altre parole, avere l'opportunità di vendere all'estero per mezzo di strumenti che consentano di effettuare ricerche preliminari dei potenziali *partner* direttamente dalla propria sede centrale o di raccogliere clienti per mezzo di pubblicità e negozi virtuali, può mettere anche le più piccole imprese nella posizione di internazionalizzarsi e, perché no, di impostare la maggiore quota delle vendite proprio all'estero. Non può essere dunque sottovalutato il ruolo attivo del marketing applicato alla sfera internazionale, che si occupa di adattare i principî e le strategie che ne fanno parte ad ogni nuovo contesto e alla peculiarità del Paese che ci si prefigge di affrontare.

Come dimostrato nell'elaborato, qualsiasi sia l'obiettivo di vendita, per ottenere dei risultati è necessario e fondamentale rivolgersi a una preliminare osservazione del mercato d'arrivo negli aspetti salienti per il proprio commercio, dunque analizzando lo scenario economico, politico, tecnologico e, non da ultimo, sociale. Considerare gli aspetti sociali di un Paese non significa infatti solo leggere meri dati statistici, comunque importanti, che ne riguardano la composizione demografica, ma osservare come la specificità della cultura del cliente influenzi i suoi comportamenti di acquisto, o, in alcuni casi, i rapporti commerciali che si possono instaurare. Questa consapevolezza, purtroppo, non è ancora maturata in molti settori e imprese italiane, che si trovano spesso immerse in un'arretratezza che non contempla la possibilità di approfondire adeguatamente le caratteristiche della controparte estera, in parte per la scarsità di capitale, in parte per una sottovalutazione dell'importanza di questa fase. Le aziende dunque rischiano di intraprendere un percorso fuori dal proprio Paese che, per quanto pianificato, manca di una componente fondamentale che può modificare gli altri fattori: la *cultural awareness*.²³⁵ Un approfondimento in questo senso sembra oggi uno degli elementi su cui puntare maggiormente per poter aumentare la competitività sul piano internazionale e curare aspetti rilevanti della strategia scelta.

Infine, come ci si augura di aver sottolineato nell'elaborato, non esiste marketing e vendita senza comunicazione, leva che permea tutte le altre, inserendosi nel prodotto,

²³⁵ Molti esempi di errori commessi nella comunicazione *cross-culturale* sono diventati veri e propri casi di fama internazionale. Si riporta per esempio la pubblicità ideata da D&G nel novembre 2018, quando è stato proposto in Cina uno *spot* dove la protagonista tentava di mangiare un cannolo siciliano con le tipiche bacchette e cercando di assaggiarne solo l'interno. O ancora, il caso di Burger King che ha mostrato in una pubblicità il tentativo di alcuni ragazzi asiatici di mangiare l'hamburger con le bacchette, riproponendo un cliché molto comune.

nel prezzo e nella distribuzione.²³⁶ La stessa, inoltre, è protagonista della consapevolezza *cross-culturale* e merita costante attenzione da parte delle realtà economiche, ancor più se operanti all'estero. Le parole di Jacques Seguelà, fondatore francese di RSCG – oggi Havas – una delle principali agenzie di pubblicità del mondo, riassumono in modo mirato il ruolo del marketing e della comunicazione che ne fa parte:

Si racconta che all'angolo di una via ci fosse un cieco che appeso al collo aveva un cartello con la scritta: "Cieco dalla nascita". Riceveva poche elemosine. Passò di lì un pubblicitario che gli modificò il cartello. Poiché le offerte fioccarono, il cieco, quando lo incontrò nuovamente, volle sapere cosa avesse scritto. "Il messaggio è lo stesso, ho solo cambiato la strategia di comunicazione" gli rispose il copywriter. "E cosa hai scritto?" domandò il cieco, curioso. "È il primo giorno di primavera e non posso vederlo".

Sarebbe interessante, quindi, a partire dagli spunti proposti, approfondire l'aspetto della comunicazione sul piano internazionale, riconoscendone il ruolo determinante nella commercializzazione e le difficoltà che in essa si possono riscontrare. In questo modo, affiancandolo alla dimostrazione della necessità della fase preliminare di analisi del mercato, potrebbe essere delineato un quadro completo degli strumenti a disposizione dell'azienda, che possa essere sfruttato e sicuramente ampliato attraverso ricerche future.

²³⁶ Si pensi alla comunicazione nel prodotto, attraverso il logo, il nome, le descrizioni sul *packaging* e tutte le informazioni che vengono inserite a parte nel libretto di istruzioni e simili. Il prezzo stesso è invece mezzo di comunicazione, trasmettendo un senso di qualità, prestigio, o ancora di *status*. La distribuzione invece è pervasa dalla comunicazione a partire dalla forza vendita, che comunica spesso direttamente con il cliente, fornendo non solo informazioni, ma trasferendo sul consumatore anche l'immagine dell'azienda stessa, o ancora nel momento in cui si negozia con gli intermediari o si cercano nuovi canali di distribuzione. Questi sono solo alcuni esempi di come la comunicazione si intersechi nelle diverse leve di marketing. Cfr. G. Pellicelli, *Imprese multinazionali, la risposta europea: modelli strategie e strutture per una rivincita competitiva*, Etas Libri, Milano, 1989, p. 203.

АНКЕТА ДЛЯ ОПРОСА

для людей, проживающих в Российской Федерации, которые носят очки для зрения.

Уважаемые респонденты!

Просим Вас принять участие в нашем опросе, который проводится для подготовки к экзамену по маркетингу в университете. Цель анкеты – исследование групп потребителей, чтобы запустить в продажу высококачественную деревянную оправу для очков made in Italy в Российской Федерации.

Вся информация, полученная в ходе данного опроса, носит анонимный характер. Все данные исследования будут приводиться только в обобщенном виде.

От искренности ваших ответов будет зависеть точность нашего исследования. Поэтому мы просим уделить немного времени для ответа на наши вопросы, которые требуют только 5 мин. Ваше участие для нас очень важно.

Заранее благодарим за участие!

1. Укажите, пожалуйста, Ваш возраст.

Istruzioni domanda: (Выберите один ответ)

- 15-19
- 20-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65<

2. Укажите, пожалуйста, Ваш пол.

Istruzioni domanda: (Выберите один ответ)

- Мужской
- Женский

3. Укажите, пожалуйста, уровень вашего образования.

Istruzioni domanda: (Выберите один ответ)

- Неполное среднее (9 классов)
- Среднее общее (10-11 классов)
- Среднее профессиональное (ПТУ, СПТУ)
- Незаконченное высшее (три и более курсов)
- Высшее

4. Где Вы живёте?

Istruzioni domanda: (Укажите, пожалуйста, республику/край/область и город)

5. Кем Вы работаете в настоящее время?

Istruzioni domanda: (Выберите один ответ)

- Предпринимателем
- Служащим/-ей
- Преподавателем/ преподавательницей, работником/ работницей культуры, науки
- Рабочим/-ей
- Сельскохозяйственным ой работником цей
- Пенсионером/пенсионеркой
- Ремесленник/ремесленницей
- Студентом/студенткой, учащимся
- Домохозяйкой
- Другой...

6. Каков Ваш ежемесячный доход?

Istruzioni domanda: (Выберите один ответ)

- <16.000 Р
- 16.000-30.000 Р
- 30.000-60.000 Р
- 60.000 Р <

7. Как часто Вы носите очки в течение дня?

Istruzioni domanda: (Выберите один ответ)

- Всегда
- Часто
- Иногда
- Никогда

8. Какой источник информации Вы чаще всего используете для выбора оправы очков? (маx. 3)

Istruzioni domanda: (Выберите один или несколько ответов)

- Интернет
- Рекламные объявления
- Советы друзей
- Журналы
- Газеты
- Советы врача-офтальмолога
- Примерка очков в магазине
- У меня свой метод:

9. Где Вы предпочитаете покупать оправы очков для зрения? (маж. 2)

Istruzioni domanda: (Выберите один или несколько ответов)

- В Онлайн-магазине
- В магазинах одежды или аксессуаров в торговых центрах
- В салоне оптики
- В брендовом бутикe
- В другом месте:

10. Как важно для Вас качество оправы очков для зрения?

☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

11. Сколько стоят оправы для очков для зрения Вы обычно покупаете?

Istruzioni domanda: (Выберите один ответ)

- 200-500 Р
- 500-1000 Р
- 1000-5000 Р
- 5000-10.000 Р
- 10.000-20.000 Р
- 20.000 Р <

12. Вы бы купили очки в связи с тем, что они made in Italy / сделаны в Италии?

Istruzioni domanda: (Выберите один ответ)

- Да, я бы купил/-а очки made in Italy вместо очков, сделанных в России (или в другом месте)
- Нет, я предпочитаю очки, сделанные в России (или в другом месте)
- Мне всё равно

13. Вам интересны проблемы защиты окружающей среды?

Istruzioni domanda: (Выберите один ответ)

- Да
 Нет
 Не знаю

14. Вы бы купили деревянную оправу?

Istruzioni domanda: (Выберите один ответ)

- Да
 Нет
 Зависит
 Может быть

15. Вы купили бы оправу из дерева, (мах. 3)

Istruzioni domanda: (Выберите один или несколько ответов)

- потому что дерево является более гипоаллергенным материалом чем пластик
 потому что дерево из сертифицированных лесов (сертификация лесопромышленного PEFC: цель - избежать нанесение ущерба окружающей среде и лесам)
 потому что оправка является высококачественной
 потому что такая оправка более прочная
 потому что оправка больше подходит к форме лица
 потому что у такой оправки более естественный цвет
 Я не купил(-а) бы деревянную оправку
 Другая причина

16. Что для вас очки для зрения? (маж. 2)

Istruzioni domanda: (Выберите один или несколько ответов)

- Медицинский прибор для коррекции зрения
- Часть идентичности
- Модный аксессуар
- Аксессуар, чтобы чувствовать себя комфортно
- Другое

17. За сколько Вы бы купили нашу оправу?

Istruzioni domanda: Наша оправа из дерева из сертифицированных лесов и сделана, чтобы предлагать максимальный комфорт. Заушки являются регулируемыи, чтобы облегать затылок, не давя на уши. Оправа унисекс и made in Italy/ сделана в Италии.

- От 6000 до 10.000 Р
- От 10.000 до 15.000 Р
- От 15.000 до 20.000 Р
- 20.000 Р и более
- Я не купил/-а бы эту оправу

18. Адрес электронной почты:

Благодарим за участие!

TRADUZIONE IN ITALIANO DEL QUESTIONARIO PROPOSTO

Gentile Utente, **grazie per averci visitato.**

Il seguente questionario si rivolge a **persone residenti nel territorio della Federazione Russa e che indossano occhiali da vista.**

Gentili visitatori,
vi chiediamo di partecipare al nostro sondaggio che ha lo scopo di individuare studiare i comportamenti dei consumatori per **lanciare in Russia un occhiale in legno** di alta qualità, interamente *made in Italy*.

I dati ottenuti attraverso il sondaggio hanno carattere anonimo e saranno utilizzati solo a questo scopo.

Dalla sincerità delle vostre risposte dipende la precisione della nostra ricerca, perciò vi chiediamo di utilizzare 5 minuti per rispondere alle nostre domande. La vostra partecipazione è per noi molto importante.

Vi ringraziamo in anticipo!

1. Indichi la fascia di età in cui rientra:

15-19	20-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65<
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-----

2. Genere:

- Maschio
- Femmina

3. Qual è il suo livello di istruzione?

- Medie (classe 9)
- Superiori (classe 10-11)
- Superiori professionali
- Università non conclusa (tre o più corsi)
- Università

4. Dove vive? (indichi regione/repubblica/distretto e città)

5. Qual è la sua attuale professione?

- Imprenditore/-trice
- Impiegato/-a
- Insegnante, lavoratore nell'ambito della cultura o scienze
- Operaio/-a
- Lavoratore/-trice agricolo/-a
- Pensionato/-a
- Artigiano/-a

Studente/-ssa
altro

6. Qual è il suo reddito mensile medio?

<16.000 rubli
16.000-30.000 rubli
30.000-60.000 rubli
60.000< rubli

7. Con che frequenza usa gli occhiali da vista durante il giorno?

Sempre
spesso
a volte
mai

8. Quali strumenti usa per reperire informazioni e scegliere la montatura degli occhiali?

Internet
Annunci pubblicitari
Passaparola
Riviste
Giornali
Consigli dell'ottico
Prove in negozio
Altro (specificare)

9. Dove preferisce acquistare le montature?

Online
Negozi di accessori o abbigliamento nei centri commerciali
Dall'ottico
In una boutique monomarca
Altro (specificare)

10. Quanto è importante per lei la qualità della montatura nell'occhiale?

1 - 10

11. In che fascia di prezzo si situano le montature (senza lenti) che compra di solito?

200-500 rubli
500-1000 rubli
1000-5000 rubli
5000-10.000 rubli
10.000-20.000 rubli

>20.000 rubli

12. Se dovesse scegliere, comprerebbe un occhiale in quanto *made in Italy*?

Si, comprerei *made in Italy* piuttosto che un occhiale prodotto in Russia (o altrove)

No, preferisco occhiali prodotti in Russia (o altrove)

Mi è indifferente

13. E' interessato alla sostenibilità ambientale?

Si

No

Non so

14. Comprerebbe un occhiale in legno?

Si

No

Dipende

Non saprei/Forse

15. Comprerebbe un occhiale in legno perché, (max. 3)

è anallergico rispetto alla plastica

proviene da foreste certificate (certificazione PEFC: lo scopo è evitare di danneggiare l'ambiente e le foreste)

la montatura è alta di qualità

questa montatura è più resistente

si adatta meglio alla forma del volto

ha un colore più naturale

non comprerei questa montatura

altro (specificare)

16. Cos'è l'occhiale da vista per lei?

Solo uno strumento per correggere un difetto visivo

Un elemento che identifica

Un accessorio di moda

Un accessorio per sentirsi a proprio agio

Altro (specificare)

17. La nostra montatura è composta da legno proveniente da foreste certificate e realizzata in modo da offrire un comfort ottimale. I terminali delle aste sono regolabili per adattarsi al viso. Il modello è unisex, interamente made in Italy. Indichi a che prezzo sarebbe disposto ad acquistarla:

da 6000 a 10.000 rubli

da 10.000 a 15.000 rubli

da 15.000 a 20.000 rubli
oltre 20.000 rubli
non sono disposto ad acquistarli

18. Indirizzo di posta elettronica (facoltativo):

Il questionario è terminato. **La ringraziamo per il suo aiuto!**

BIBLIOGRAFIA

APRILE S., *Strategie d'internazionalizzazione: competenze e organizzazione per nuovi vantaggi competitivi*, Franco Angeli, Milano, 2015

ARAPOVA M. A., 'A cross-cultural study of smile in the Russian -and English- speaking world' in *Journal of Language and cultural Education*, 4(2), 2016

ASWATHAPPA K., *International Business*, Tata McGraw-Hill, Nuova Dehli, 2008

BAAK D. W., HARRIS E. G., BAAK D., *International Marketing*, Sage, Thousand Oaks, 2013

BENNETT P. D., *AMA Dictionary of Marketing Terms*, McGraw-Hill Education, New York, 1995

BERTOLI G., R. RESCINITI, *International Marketing and the Country of Origin Effect*, Edward Elgar, Northampton, 2012

BLYTHE J., CEDROLA E., *Principi di marketing*, Pearson, Milano-Torino, 2013

BOOMS B. H., BITNER B. J., 'Marketing strategies and organisation structures for service firms' in J. Donnelly, W. R. George, *Marketing of services. American Marketing Association*, 1980

BOOZ N., ALLEN J., HAMILTON C., *New Products Management for the 1980s*, New York, 1982

BORDEN N. H., 'The concept of the Marketing Mix' in *Journal of Advertising Research*, 2, 1964

BRIAN JONES D. G. E SHAW E. H., 'A History of Marketing Thought' in B. Weitz, R. Wensley, *Handbook of marketing*, Sage, Londra 2002

BUGANÉ G., *Ufficio marketing & comunicazione: principi, attività e casi di marketing*, Hoepli, Milano, 2006

- CAROLI M. G., *Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese: un'indagine empirica sulle aziende del Lazio*, Franco Angeli, Milano, 2007
- CAVICCHI S., *Marketing internazionale: Commercio estero e internazionalizzazione*, Tiemme Edizioni Digitali, 2019
- CAVUSGIL S. T., ZOU S., NAIDU G. M., 'Product and promotion adaptation in export venture: an empirical investigation' in *Journal of international business studies*, 24(3), 1993
- CHERUBINI S., EMINENTE G., *Marketing in Italia. Per la competitività e la customer experience*, Franco Angeli, Milano, 2015
- CHIODO J., OWYANG M. T., 'A Case Study of a Currency Crisis: The Russian Default of 1998' in *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 84(6), 2002
- CIM, *Marketing and the 7 Ps: A brief summary of marketing and how it works*, CIM Insights, Moor Hall, Cookham, 2009
- CORIGLIANO G., *Marketing: strategie e tecniche*, Etas, Milano, 1973
- CORSI C., MIGLIORI S., *Le pmi italiane: governance, internazionalizzazione e struttura finanziaria. Profili teorici ed evidenze empiriche*, Franco Angeli, Milano, 2016
- COZZI G., FERRERO G., *Le frontiere del marketing*, Giappichelli, Torino, 1996
- CUERVO-CAZURRA A., 'Selecting the country in which to start internationalization: The non-sequential internationalization model' in *Journal of World Business*, 46(4), ottobre 2011
- CULLITON J. W., *The Management of Marketing Costs*, Harvard University, Boston, 1948
- DALLOCCHIO M., *Russia: Opportunità di crescita e raccolta per le imprese italiane*, Egea, Milano, 2013
- DARLING J. R., SERISTÖ H. T., 'Key steps for success in export markets: A new paradigm for strategic decision making' in *European Business Review*, 16 (1), 2004

DE MEO C., *Ufficio Stampa. Come comunicare con la stampa per ottenere visibilità sui mezzi di comunicazione*, Bruno Editore, Roma, 2010

DE NISCO A., 'Country of origin e buyer behavior: una meta-analisi dalla letteratura internazionale' in *Mercati e Competitività*, 4, 2004

DIPP S., SIMKIN L., BRADLEY J., *The Marketing Planning Workbook: Effective Marketing for Marketing Managers*, Thomson, Londra, 2006

DI SALI G., OLIVANTI F., 'Le PMI nell'ecosistema imprenditoriale italiano: un confronto con l'UE' Osservatorio Innovazione Digitale delle PMI, 02.03.2020, reperibile al link

[https://blog.osservatori.net/it_it/pmi-ecosistema-imprenditoriale-italiano-confronto-ue#:~:text=Il%20confronto%20con%20l'UE%3A%20occupati%20e%20produttivit%C3%A0&text=Le%20PMI%20occupano%20il%2021,superiore%20al%2019%25%20della%20Francia.&text=Tra%20i%20Paesi%20europei%20pi%C3%B9,Polonia%20\(10mila\)%20fanno%20peggio.](https://blog.osservatori.net/it_it/pmi-ecosistema-imprenditoriale-italiano-confronto-ue#:~:text=Il%20confronto%20con%20l'UE%3A%20occupati%20e%20produttivit%C3%A0&text=Le%20PMI%20occupano%20il%2021,superiore%20al%2019%25%20della%20Francia.&text=Tra%20i%20Paesi%20europei%20pi%C3%B9,Polonia%20(10mila)%20fanno%20peggio.) (ultima visita 20.09.2020 ore 18.47)

FERRANDINA A., CARRIERO F., *Il piano marketing*, Ipsoa, Assago, 2005

FOGLIO A., *Il marketing del turismo. Politiche e strategie di marketing per località, imprese e prodotti/servizi turistici*, Franco Angeli, Milano, 2015

FOGLIO A., *Il marketing operativo. Conoscere e agire nel mercato*, Franco Angeli, Milano 2004

FREY-RIDGWAY S., 'The cultural dimension of international business' in *Collection Building*, 16(1), 1997

GHAURI P., CATEORA P., *International Marketing*, Edinburgh Business School, Edinburgh, 2009

GOI C. L., 'A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?' in *International Journal of marketing studies*, 1(1), maggio 2009

GRANT J., *Green marketing: il manifesto*, ed. ita. di A. Carù, Francesco Brioschi Editore, Milano, 2009

- GREGORI G. L, PASCUCCI F., CARDINALI S., *Internazionalizzazione digitale. Come vendere online nei mercati esteri*, Franco Angeli, Milano, 2016
- GUNDLACH G. T., ‘The American Marketing Association’s 2004 Definition of Marketing: Perspectives on Its Implications for Scholarship and the Role and Responsibility of Marketing in Society’ in *American Marketing Association*, 26 (2), autunno 2007
- HASHAI N., ALMOR T., Gradually internationalizing „Born Global” firms: an oxymoron?’ in *International Business Review*, 13 (4), agosto 2004
- HILLMAN J. S., ‘Nontariff Barriers: Major Problem in Agricultural Trade’ in *American Journal of Agricultural Economics*, 60(3), agosto 1978
- HINGLEY R, *The Russian mind*, Charles Scribner’s Sons, New York, 1977
- HOFSTEDE G., *Cultural Consequences: International differences in Work-related Values*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 1980
- IMMONEN A., SAAKSVUORI A., *Product Lifecycle Management*, Springer, Berlino, 2004
- IVANOVA N. I., ‘Entering the Russian Market: The Peculiarities for Foreign Companies’ in *Problems of Enterprise Development: Theory and Practice 2018*, Samara, 2018
- JEFKINS F. W., *Advertising*, Prentice Hall, Harlow, 2000
- JOHANNSON J. K., CARLSSON K. A., *Contemporary brand management*, Sage, Thousand Oaks, 2015
- JOHANSON J., VAHLNE J., ‘The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment’ in *Journal of International Business Studies*, 8, marzo 1977
- JOHNSON J. L., SAKANO T., COTE J.A., ONZO N., ‘The exercise of inter-firm power and its repercussions in US-Japanese channel relationships’, *Journal of Marketing*, 57, aprile 1993

- JUDD V. C., 'Differentiate With the 5th P: People.' In *Industrial Marketing Management*, 16(4), 1987
- KARPOVA E., HODGES N., WILLIAM N., WILLIAM T., 'Making sense of the market: An exploration of apparel consumption practices of the Russian consumer' in *Journal of Fashion Marketing and Management*, 11(1), marzo 2007
- KING A., *Russia - Culture Smart!, The Essential Guide to Customs & Culture*, Kuperard, Londra, 2008
- KISELEV E., *Some Aspects of Russian Business Communication*, s.l., 2012
- KNIGHT G. A., CAVUSGIL S. T., 'The Born Global Firm: A Challenge to Traditional internationalization theory' in Cavusgil S. T., *Advances in international marketing*, JAI Press, Greenwich, 1996
- KOTLER P., KELLER K. L., *Il marketing del nuovo millennio*, Mondadori, Milano, 2007
- KOTLER P., *Marketing Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River (N.J.), 1991
- KOTLER P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice-Hall, Upper Saddle River (N.J.), 1967
- LAZER W., CULLEY J. D., STAUDT T., 'The Concept of the Marketing Mix' in S. H. Britt, *Marketing Manager's Handbook*, The Dartnell Corporation, Chicago, 1973
- LEPORE A., 'Lineamenti di storia del marketing' in M. Taccolini, *Nuovi percorsi della storia economica*, Vita e Pensiero, Milano, 2009
- MAGLIULO A., *Elementi di microeconomia del turismo*, Firenze University Press, Firenze, 2007
- MAGRATH A. J., 'When Marketing Services, 4Ps Are Not Enough' in *Business Horizons*, 29(3), 1986
- MARCONE M. R., *Le strategie delle imprese italiane di media dimensione*, Giappichelli, Torino, 2017
- MICHEEV D., *Russia Transformed*, Hudson Institute, Washington, 1996

- MOGUTNOVA N., 'Russia – consumer attitudes to brands' in *Discover BRIC*, TNS, Londra, 2010
- MORELLI M., *Il commercio elettronico. Dall'immagine al profitto*, Franco Angeli, Milano, 2006
- ONKVISIT S., SHAW J. J., *International Marketing: Analysis and Strategy*, Routledge, New York, 2004
- OSTEPENKO N., 'Consumer Expectations And Disillusions: The Case Of Russia' in *2009 Oxford Business & Economics Conference Program*, Oxford, 2009
- PANICCIA P., BASCIANO M., 'Roma cresce in Russia e in altre repubbliche ex sovietiche' in *Roma cresce. Brasile, Cina e Russia: mercati strategici di un nuovo turismo*, Franco Angeli, Milano, 2013
- PAUL J., *International marketing: text and cases*, Tata McGraw – Hill Education, New York, 2008
- PELLICELLI G., *Imprese multinazionali, la risposta europea: modelli strategie e strutture per una rivincita competitiva*, Etas Libri, Milano, 1989
- PELLICELLI G., *Mercati emergenti: le strategie per competere oltre confine*, Egea, Milano, 2011
- REIS A., TROUT J., *Positioning: the battle for your mind*, Warner Books, New York, 1986
- RESCINITI R., FORTUNA D., MATARAZZO M., *Strategie e posizionamento nei mercati esteri: i percorsi di sviluppo delle medie imprese campane*, Franco Angeli, Milano, 2012
- RUBINOVA E., 'Consumerism: the third Russian revolution' in *Passport Magazine*, aprile 2010
- SCHAFFMEISTER N., *Brand building and Marketing in Key Emerging Markets*, Springer, Heidelberg, 2015
- SHAMA A., 'Transforming the consumer in Russia and Eastern Europe' in *International Marketing Review*, 9(5), 1992

- SILVERA D. H., AUSTAND B., 'Factors predicting the effectiveness of celebrity endorsement advertisements' in *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 2004
- SILVESTRELLI S., BELLAGAMBA A., *Fattori di competitività dell'impresa industriale: Un'analisi economica e manageriale*, Giappichelli Editore, Torino, 2017
- SILVESTRELLI S., *Decisioni strategiche d'impresa*, Esculapio, Bologna, 2012
- SILVESTRELLI S., *International marketing mix*, Esculapio, Bologna, 2010
- ŠMELEV A., 'Smile and Laughter in Russian Culture and Language' in *Chinese Semiotic Studies*, 2(1), settembre 2009
- STAITI E., *Il marketing internazionale*, Wolters Kluwer Italia, Assago, 2013
- TAFURO AMBROSETTI E., 'Sanzioni a Mosca: tre mosse per l'Italia', ISPI – Istituto per gli studi di politica internazionale, 03 dicembre 2018, reperibile al link <https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/sanzioni-mosca-tre-mosse-litalia-21580> (Ultima visita 18.09.2020, ore 01.01)
- TARTAGLIA A., MARINOZZI G., *Il lusso... magia e marketing. Presente e futuro del superfluo indispensabile*, Franco Angeli, Milano, 2006
- TENCH R., YEOMANS L., *Exploring Public Relations*, Prentice Hall, Edimburgh, 2009
- THELEN S., FORD J. B., HONEYCUTT JR E. D., 'The impact of regional affiliation on consumer perceptions of relationships among behavioral constructs' in *Journal of Business Research*, 59, 2006
- TONON R., *Marketing in e out. Gestire il mercato dentro e fuori l'azienda*, Franco Angeli, Milano, 2004
- TRIEERS A., PRIME N., 'The Russian Consumer Behaviour 20 Years After the Fall of Communism: Insights from Consumer Acculturation Theory' in Proceedings of the International Marketing Trends Conference, Università di Venezia, 2012, reperibile in formato PDF al link <http://archives.marketing-trends-congress.com/2012/Materials/Papers/Consumer%20Behavior/PrimeTriers.pdf> (Ultima visita 13.09.2020 ore 10.32)

- VERNON R., 'International investment and international trade in the product cycle' in *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 1966
- VERNON R., 'The product cycle hypothesis in a new international environment', in *Oxford Bulletin in Economics and Statistics*, 41(4), novembre 1979
- VIGNALI C., DAVIES B. J., 'The Marketing Mix Redefined and Mapped - Introducing the MIXMAP Model' in *Management Decision*, 32(8), 1994
- WARD A., *CE Entrepreneurship Introduction to marketing*, The University of York, 2002
- WILKIE W., MOORE E., 'Scholarly Research in Marketing: Exploring the '4 Eras' of Thought Development' in *Journal in Public Policy & Marketing*, 22, 2003
- WILSON D., DONSALDSON L., *Russian etiquette & ethics in business*, NTC Business Books, Lincolnwood, 1996
- WOOD R., ROBERTSON K. R., 'Evaluating International Markets: The Importance of Information by Industry, by Country of Destination, and by Type of Export Transaction' in *International marketing review*, 17(1), febbraio 2000
- ZICKERMANN P., *Co-branding: Fit Factors between Partner Brands*, Anchor Academic Publishing, Amburgo, 2014
- СТЕРНИН И., *Улыбка в русском коммуникативном поведении (Ulybka v russkom kommunikativnom povedenii)*, Воронеж, Русское и финское коммуникативное поведение (Russkoe i finskoe kommunikativnoe povedenie), Изд-во: ВГТУ, 2000

SITOGRAFIA

<http://media.informexpress.ru/elle/> (Ultima visita 14.07.2020, ore 08.30)

http://www.infomercatiesteri.it/scambi_commerciali.php?id_paesi=88 (Ultima visita 18.09.2020, ore 12.53)

<http://www.ochki.net/articles/article-194/> (Ultima visita 22.06.2020, ore 11.09)

<http://www.optica4all.ru/images/stories/publications/2019/AnalizCL2018.pdf>

<http://www.trt.it/wp/wp-content/uploads/2019/06/statistiche-ITM-20190620.pdf>

https://alladvertising.ru/info/reklama_price.html#:~:text=%D0%A0%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0%20%D0%B2%20%D0%B2%D1%8B%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA%D0%B5%20%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B5%D1%82%D1%8B%20%22%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%82%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9,%D1%81%D1%82%D0%B0%20%D1%82%D1%8B%D1%81%D1%8F%D1%87%20%D1%80%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%B9%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%81%D1%83. (Ultima visita 15.07.2020, ore 08.50)

<https://brevnoshop.com/> (Ultima visita 29.06.2020, ore 16.10)

<https://brevnoshop.com/> (Ultima visita 29.06.2020, ore 16.10)

<https://coob-wood.com/> (Ultima visita 29.06.2020, ore 16.10)

<https://gks.ru/storage/mediabank/Zdravoohran-2019.pdf>

<https://iz.ru/620437/nataliia-berishvili/pochti-u-poloviny-treteklassnikov-vyivili-blizorukost> (Ultima visita 12.07.2020, ore 19.10)

<https://madb.europa.eu/madb/atDutyOverviewPubli.htm?countries=RU&hscod=9004>
(Ultima visita 05.05.2020, ore 22.09)

<https://woodwedo.com/> (Ultima visita 29.06.2020, ore 16.10)

<https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report.html>

(Ultima visita 12.07.2020, ore 17.20)

<https://www.gks.ru/compendium> (Ultima visita 22.04.2020, ore 15.00)

<https://www.gks.ru/folder/13397> (Ultima visita 24.05.2020, ore 14.12)

https://www.gks.ru/labour_costs (Ultima visita 22.04.2020, ore 15.10)

<https://www.glossariomarketing.it/significato/distribuzione/#:~:text=Distribuzione%3A%20insieme%20di%20attivit%C3%A0%20necessarie,le%20modalit%C3%A0%20da%20esso%20desiderate.&text=Si%20rimanda%20alla%20voce%20Canali%20di%20distribuzione%20per%20maggiori%20approfondimenti> (Ultima visita 04.09.2020 ore 11.38)

<https://www.glossariomarketing.it/significato/marketing-mix/> (Ultima visita 07.09.2020 ore 19.55)

<https://www.instantfuture.it/lifestyle/web-social/come-e-chi-usa-internet-nel-mondo-1.9070#:~:text=Nel%20mondo%20sono%204%2C54,volta%20nel%20corso%20del%202019.&text=Di%20questi%2C%20circa%203%2C4,pi%C3%B9%20in%20uso%20sul%20pianeta> (ultima visita il 05.09.2020, ore 23.00)

<https://www.kommersant.ru/doc/1119247> (Ultima visita 10.06.2020, ore 14.43)

<https://www.kp.ru/guide/lazernaja-korreksija-zrenija.html#:~:text=%D0%A1%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D0%BE%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B8%D1%82%20%D0%BB%D0%B0%D0%B7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D1%80%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%B7%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F&text=%D0%A1%D1%82%D0%BE%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%A4%D0%A0%D0%9A%20%D0%B2%20%D0%BC%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D0%BA%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%85,%D1%82%D1%8B%D1%81%D1%8F%D1%87%20%D1%80%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%B9%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BD%20%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%B7.> (Ultima visita 28.06.2020, ore 08.50)

<https://www.ochki.com/articles/7038> (Ultima visita 12.07.2020, ore 13.10)

<https://www.statista.com/outlook/12000000/149/eyewear/russia#market-revenue>

(Ultima visita 27.06.2020, ore 10.20)

[https://www.statista.com/outlook/21040000/149/luxury-](https://www.statista.com/outlook/21040000/149/luxury-eyewear/russia?currency=eur#market-revenue)

[eyewear/russia?currency=eur#market-revenue](https://www.statista.com/outlook/21040000/149/luxury-eyewear/russia?currency=eur#market-revenue) (Ultima visita 27.06.2020, ore 11.12)

<https://www.tvreclama.ru/calculate/> (Ultima visita 14.07.2020, ore 20.20)

<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/blindness-and-visual-impairment>

(Ultima visita 13.07.2020, ore 15.15)

<https://www.windowblogitalia.com/2018/10/diffusione-globale-windows/>

(Ultima

visita il 05.09.2020, ore 23.50)

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Тема этой дипломной работы является международным маркетингом, его определением и истории, а также применением его принципы на практике. Для того, чтобы развивать эту тему, работа делится на две части: в первой части анализируется литература о маркетинге, определяющая понятие маркетинга, и перечисляются элементы необходимы для планирования стратегий сбыта; на оборот, во второй части представляется проект международного маркетинга, чьего цель – использованием правил маркетинга для того, чтобы экспортировать модель деревянных очков *Made in Italy* в Российскую Федерацию.

Определить «маркетинг» — это очень трудный вызов, так как в течение лет понятие маркетинга изменилось. В 1935 году Национальная ассоциация преподавателей маркетинга (NAMS) впервые определила маркетинг как все виды деловой активности, направляющие поток товаров и услуг от производителя к потребителю. Однако, определение Филиппа Котлера кажется актуальным: в 1967 году он написал, что маркетинг – это социальный процесс, с помощью которого компании и индивидуумы обмениваются созданной ценностью с целью удовлетворения своих потребностей. Этому предмету можно, следовательно, приписывать эти характеристики: маркетинг – это круговой менеджерский процесс, обнаруживающий нужды потребителя; он действует эффективно и выгодно; он – средством обмена *идей*, товаров и услуг (это значит, маркетинг не касается только конкретных предметов).

Нынешний маркетинг появился в 1950х гг. в США, но этот предмет стал академическим курсом уже в 1920х гг. и свой принципы уже были в начале XX века. В первом периоде центр маркетинга был только производитель; товары были стандартизированы и у фирм было желание проводить их однородной массе потребителей. Второй период развивал в 1920х гг., когда маркетинг сконцентрировал на изделии: на самом деле, все стратегии были направлены на разработку новых технологии производства для улучшения продукта. В 1930х и 1940х гг. начал третий период развития маркетинга, когда производство превзошёл потребность, поэтому фирмы стали применять принципы маркетинга на

интенсивные продажи. Покупатель и его предпочтения отошли на второй план и не были приняты во внимание. Радикальное изменение произошло в 1950х – 1960х гг.: торговцы отметили, что у покупателей были различные интересы, вкусы и покупательские поведения, поэтому они больше не могли их игнорировать и стали изучать методы исследования поведения клиентов.

Это важно подчеркнуть, что этот процесс развития произошло в США, где телевизор распространил уже в 1940х гг. и рынок был частью экономического либерализма; в Италии, наоборот, маркетинг начал развиваться только после Великой Отечественной Войны и ещё литература о этом предмете – ограничена.

Когда маркетинг применяется в международной торговле, называется «международным маркетингом» и является видом генерального маркетинга. Это предполагает интернационализация предприятия, которую компания может осуществлять разными способами. Более известная теория, объясняющая причину решения начинать продавать за рубежом, — это Уппсальская модель интернационализации. Эта модель демонстрирует интернационализацию как “возрастающий” процесс, зависящий от опыта фирмы. Компания, на самом деле, проходит различные стадии, начиная продавать только в домашнем рынке в ситуации отсутствия экспортной деятельности. Когда покупатели из других стран показывают интерес в товарах фирмы, она экспортирует от случая к случаю, но главный бизнес остаётся в первой стране. На третьем этапе экспорт становится неотъемлемой частью менеджерской деятельности, однако компания отбирает только те страны с похожими культурами, языками и политическими строями. Наконец фирма узнаёт в международной торговле благоприятную возможность для увеличения прибыли.

Несмотря на то, что эта модель очень распространена, много специалистов подчеркнули, что она не всегда применима: например, некоторые фирмы экспортируют уже от их зарождения (*born-global firms*) и другие не проходят некоторые стадии. Поэтому были предложены другие модели: Теория прямых иностранных инвестиций (ПИИ) и Сетевой подход (*Network Theory*). Первая теория подчёркивает, что компании выбирают, где реализовать свои торговли, принимая во внимание факторы местонахождения, свойственные определенной принимающей стране, это значит, что они ставят на первое место страны, где

транзакционные издержки низкие. Наоборот вторая теория (Сетевой подход) утверждает, что фирма интернационализирует благодаря социальных контактов, развитых в центральной стране.

Рассмотренные теории по-разному объясняют мотивы принятия стратегических решений компании по выходу на новые иностранные рынки, но после этого решения, это важно организовывать план интернационализации. Сильвестрелли предложил десять этапов планирования, предшествующих осуществлению плана интернационализации:

- Анализ возможности в рынке;
- Анализ свойств продукции;
- Оценка условий выхода на рынок;
- Определение уровня вовлеченности средств фирмы;
- Ассигнование ресурсов;
- Анализ технического и юридического аспекта страны;
- Разработка маркетингового плана;
- Организация оперативной команды;
- Применение стратегии;
- Оценка и контроль действия.

Эти фазы нужны для корректного выполнения плана интернационализации, но надо отметить, что весь процесс невозможен без тщательного анализа рынка и страны. Выбирать целевую страну – очень важная часть процесса, поэтому являют много моделей, используемых в практике. Важнейшие модели – инкрементальная интернационализация, непоследовательный модель и *born-global firms model*. После того, как фирма выбирает целевую страну, она должна проводить сегментация: с помощью сегментации рынок поделится на однородные категории, включающие потребителей с подобными чертами в потребительском поведении. Когда сегментация проводится на общем уровне носит название «макро-сегментация», на оборот, когда анализируются определённые жизненные стили и обычаи говорится о «микро-сегментации».

В практике стратегия международного маркетинга осуществляется с помощью четырёх «рычага», Р или координата, также известных как «*marketing mix*» (Модель 4Р), которые впервые были описаны Н. Х. Борденом в 1965 году.

Несмотря на то, что все эти аспекты в этом работе описаны в отдельных разделах, надо подчеркнуть, что они пересекаются и объединяются, поэтому маркетинологи должны тщательно организовать все эти силы.

Первый «рычаг» – это продукт (*product*): многие думают, что предмет торговли лишь конкретный продукт, но это ошибка, так как можно продавать и товары, и услуги, и идеи. У всех продуктов есть жизненный цикл, состоящий из четырёх стадий: внедрение на рынок, рост, зрелость и спад. Вернон предложил «международный жизненный цикл продукта», который начинается с внедрением нового продукта на рынок: в начале производитель продаёт только в своей стране как следствие стимула внутренней спроса. В дальнейшем продавец получает заказы из зарубежных стран и выполняет их только случайно до тех пор, пока не замечает, что экспорт – выгодным. Одновременно конкуренты развивают продукты и стратегии и для того, чтобы фирма была ещё конкурентоспособной, начинает производить за рубежом. Поток изменяет направление, и фирма импортирует продукты в первую страну.

Выбор свойств продукта для продажи за рубежом очень важной, так как предприниматель может стандартизировать или адаптировать товар: влияют на эту возможность много факторов, и внутренних, и внешних. Среди внутренних факторов можно перечислять цели и организацию фирмы, отношения с филиалами, опыт продажи за рубежом и финансовое положение фирмы. Наоборот внешне факторы – это климат целевой страны, система нормы, культура и экономическое развитие страны, конкуренция и известность бренда.

Второй «Р» маркетинга – это распределение (*place*): рассматривать средства распределения за рубежом очень трудно, поскольку они многие и варьируются от страны к стране. Нужно проводить различие между длинным каналом сбыта и коротким каналом сбыта: первый включает много посредников, второй только производителя и розничного торговца. Кроме того, канал может быть непосредственным, когда производитель продаёт покупателю без посредников. Для того чтобы выделить лучшее средство распределения, фирма должна анализировать юридический аспект страны, предпочтения и количество потребителей, их обычаи и род продукта. Например, может быть покупатели

определённой страны любят покупать в больших торговых центрах или лишь онлайн. Всё это фирма должна принимать во внимание.

Новое средство распределения – это электронная торговля, которая позволяет продавать товары и услуги через Интернет, даже если два человека находятся в далёких странах. Благодаря этой возможности, даже наименьшие предприятия могут экспортировать легче.

Третьим «рычагом» маркетинга является цена (*price*): это единственный фактор, доставляющий прибыль фирме. Обычно цена зависит от трёх издержек, себестоимость, расходы на продажи и финансовые платежи, но, если фирма экспортирует, добавляется расходы на международный отдел фирмы. Рассматривая вышеупомянутые составляющие цены, возможные и главные стратегии ценообразования зависят от цели предприятия. Стратегия «снятия сливок», например, применяется, когда цена очень высокая и цель фирмы является отбором покупателей исходя из их наличие заплатить за продукт; на оборот стратегия цен проникновения важна, когда цель предприятия - завоевать долю рынка.

Кроме того, также эластичность спроса²³⁷ влияет на решение о цене, так как если спрос не очень эластичен, будет легче установить высокую цену, и наоборот. Клиенты могут влиять на цену с помощью воспринимаемой ценности: когда они считают, что продукция имеет высокую ценность из-за её качества, они, как правило, готовы заплатить высокую цену. Затем продавец должен сопоставить цену со стоимостью, которую он хочет выразить.

При продаже за границу демпинг является возможным явлением, но в настоящее время оно запрещено в многих штатах, потому что оно вредит конкурирующим компаниям. Демпинг (*dumping* по-английски) - продажа организацией товаров или услуг ниже себестоимости, с целью завоевать долю рынка и потом, когда фирма является монополистом, повысить цену.

Последним «Р» маркетинга является продвижение (*promotion*). Организовать стратегия продвижения можно только, когда товар и её свойства,

²³⁷ Эластичность спроса – степень изменения спроса при изменении влияющих на него ценовых и неценовых факторов.

средства распределения и цена – ясные маркетологу, затем коммуникация пропитывает все сферы маркетинга.

Способы продвижения являются многочисленными и их использование зависит от места и наличия подходящих средств для реализации запланированных стратегий. Рекламные акции представляют собой самый распространённый способ коммерческой коммуникации и состоят из темы, цели, творческой идеи и стиль реализации рекламы. Эти элементы варьируют в странах мира, поэтому почти невозможно создать единую рекламу для всех целевых стран. В качестве примера можно привести разное значение цветов в Японии и в Индии, где белый цвет символизирует траур, или роль улыбки в России, которая не так обычная, как в Европе. Соответственно, очень важно проводить предварительные исследования для углубления определённых аспектов культуры и обычая страны. Кроме того, для распространения рекламы за рубежом необходимо проанализировать имеющиеся инфраструктуры и средства массовой информации, вместе с регулирующими рекламную деятельность законами (во Франции и в Испании, например рекламы длятся меньше 30 секунд): адаптация рекламы кажется часто лучшее решение. Стандартизация, напротив, может быть использована, когда компания имеет сильный и компактный имидж, а предложенный товар является стандартизованным, как CocaCola.

Другие средства продвижения являются радио, газетами и журналами. Радио – распространено, но в настоящее время слушается все меньше в развитых странах. Поэтому это может быть эффективное средство особенно для неизбирательной дешевой рекламой. С другой стороны, журналы часто носят секторальный характер и читаются небольшой аудиторией: следовательно, они подходят для более конкретной рекламы.

Часть продвижения также личные продажи, это значит обычно продавцы. В международных условиях фирмы могут отправлять своих сотрудников в целевую страну, или нанимать местных жителей, это зависит от сходств или различий между культурами. Несомненно, местные жители лучше знакомы с потребительскими подходами, языком и обычаями страны, поэтому могут быть наиболее подходящим выбором, если культура очень далека.

Наконец, в процесс продвижения включены также связи с общественностью и стимулирование продажи.

В третьем разделе этой работы анализируются некоторые критические аспекты проникновения российского рынка, особенно в плане различий поведения покупателя и некоторых важных особенностей кросс-культурного менеджмента в Российской Федерации.

Начиная с покупательским поведением россиян, надо отметить, что переход плановой экономики Советского Союза на рыночную экономику сильно влиял на покупателей. Несмотря на многочисленные плюсы советского периода, часто товары не хватало и было мало выбора; поэтому вкусы и предпочтения покупателей не были важны. Когда русские начали жить в рыночной экономике, они нашли широкий выбор, даже продуктов, которых раньше никогда не видели. С этого момента началась двойная тенденция: безудержное и неконтролируемое потребление, например бытовых техник и, с другой стороны, экономия на таких товарах, как продукты питания. В этих условиях развился «новый потребитель».

Михеев, изучая российский рынок, подчеркнул три макро-группы жителей России: «Технократическую Россию», включающую Москву и Санкт-Петербург, где люди являются частью мировой экономики, «Промышленную Россию», состоящий из промышленных городов, где находятся также больницы, школы и т. п., и «Традиционную Россию», расположенную в изолированных городах России, где обычно уровни развития – недостаточными и не всех СМИ присутствуют. Эта разнообразность вызывает многочисленные модели покупателей, сгруппированы в сегменты по покупательскому поведению.

Первый – это сегмент «новаторов», включающий молодых жителей крупных городов. Они любят путешествовать и ищут в продукте уникальность; кроме того, они сидят в социальных сетях и чувствительны к рекламе. Второй – это сегмент «импульсивных потребителей», которые используют шоппинг как терапию или развлечение и не планируют тщательно, что покупать. Третий сегмент включает «мотиваторов», у которых есть более низкий доход вышеупомянутых групп и на которых влияют семья, друзья, социальная группа и т. д. «Избирательные потребители» принадлежат четвертому сегмента: обычно они консерваторы, большинство состоит из не обусловленных рекламой женщин.

Пятый сегмент состоит из «методичных потребителей», покупающие товары по привычке, а не по необходимости. Наоборот, «традиционные потребители» обычно пенсионеры с низким доходом, предпочитающие советские товары, с ностальгическими чувствами. Часто они покупают лишь советские продукты, чтобы протестовать против капитализма. Последний сегмент – это сегмент «колхозников», самых консервативных потребителей. Они обычно возделывают землю и покупают мало товаров, поэтому реклама в этом случае бесполезна.

Принимая решение экспортировать в Россию, необходимо анализировать не только поведение потребителя, но и межкультурные особенности, которые могут мешать деловым отношениям. В этой работе кратко обрисовывается некоторые из главных черт языки и деловой коммуникации.

В частности, в деловых отношениях, обычно говорится по-английски, так как это лингва франка, но в Российской Федерации несмотря на то, что русские изучают английский язык, они не занимаются разговорной практикой, в результате чего, часто требуется переводчик. Наоборот, русский язык оказывается барьером для коммуникации, на самом деле кириллица для большинства жителей западных стран – не понимаемая. Также транслитерация не помогает, потому что существуют различные способы транслитерации слов, которые вызывают путаницу.

Кроме того, другой аспект, который может быть проблемой при отношениях с русскими, является именем: очень важно не ошибаться именем партнёра во время разговора и в письменных документах, но для иностранцев понять правильное имя русских партнёров может быть сложно. В России люди обычно носят имя, отчество и фамилию, и часто их зовут по прозвищу согласно ситуации, поэтому это трудно для иностранцев какой правильный стиль.

В заключение важно проанализировать роль улыбки, которая в России выглядит иначе, чем на Западе. В Европе и Америке улыбка, в основном, используется для выражения сочувствия, желания помочь и вежливости; в России, с другой стороны, улыбка должна быть искренней и выражать истинное чувство радости, которое должно подходить к ситуации. И. Стернин выделил четырнадцать свойства улыбки в России, но самые важные – это привычка не улыбаться при выполнении важных рабочих заданий и не улыбаться незнакомым. Следовательно, когда русский видит "неуместную" улыбку, он часто не понимает причину и

считает её странной. Межкультурная подготовка играет очень важную роль в компании и следует её всё больше развивать, чтобы международные отношения были успешными и не стали барьером торговле.

В последнем разделе предлагается маркетинговый проект, применимый к продаже оправы для очков из дерева в российском рынке. Сначала, было высказано предположение о характеристиках оправы: представляли себе сделанная в Италии (*made in Italy*) деревянная оправы, изготовленная из накладывающихся друг на друга деревянных листов, которые разрешают сохранить лёгкость оправы. Дерево из сертифицированных лесов, поэтому оправы изготавливается экологически безопасным способом и в ограниченных количествах.

После этого было проведено предварительное исследование российского рынка: население приближается к 147 миллионов человек, из которых около 74% живёт в городах. Крупнейшие города находятся на Западе и на Юге России, как например Москва, Санкт Петербург, Новосибирск, Нижний Новгород, Екатеринбург и другие. Уровень занятости в 2019 году был около 57%, данный в связи с общей негативной тенденцией; наоборот, высшая зарплата получается в Чукотском автономном округе (105.133 Р/месяц), в Ямало-Ненецком автономном округе (98.645 Р/месяц) и в Московском области (88.845 Р/месяц). Россияне обычно тратят 34% дохода для покупки продуктов и алкогольных напитков, 37,4% дохода для непродовольственных товаров и 28,6% дохода для услуг.

Анализируя более конкретно рынок очков, можно сказать, что в 2018 году около одной седьмой населения России нуждалось в очках и, что проблемы со зрением нарастают. По этой причине, по данным отраслевого журнала «Очки», розничный товарооборот рынка очков растет (+11% с 2018 года), особенно в секторе оправ (+12%) и линз (+18%). Средняя цена очков, в России в начале 2020 года была 1.180,13 Р (около 13,72 €): это легко понять – это намного меньше, чем в Европе.

Чтобы лучше понять свойства русских покупателей очков, был проведен опрос через Интернет (опрос CAWI) с 25 апреля 2020 до 25 мая 2020 для людей, проживающих в Российской Федерации; всего было 75 респондентов.

Из опроса можно отметить некоторые интересные тенденции в предлагаемой очковой торговле: особенно две группы вызывают интерес в этом

исследовании. Первая группа состоит из молодых людей от 20 до 24 года: несмотря на то, что их доход низкий, они обычно покупают оправы хорошего качества, стоящих от 5.000 до 10.000 Р. Кроме того, они считают добавленной стоимостью происхождение из Италии.

Возрастная группа от 35 до 44 года делится на две сегмента в зависимости от уровня дохода. Респонденты, входящие в группу с более высоким уровнем дохода, как правило, покупают более дорогие рамки (5.000-10.000Р, но около 50% покупает оправы, которые стоят более 10.000 рублей).

Кроме того, интересно отметить, что *made in Italy* вызвало интерес по всем двум основным анализируемым сегментам, и ни один респондент не отдал предпочтение оправам, произведённым в России. Это показывает, насколько мощным является *country of origin effect* и как в России считается, что произведенная за рубежом, продукция – лучшая.

В заключение был проанализирован интерес к дереву как материалу для оправы очков. В молодой возрастной группе (20-24 года) 33% заявили, что хотел покупать оправу из дерева, наоборот в более высокой возрастной группе было много скептиков, особенно в связи с тем, что не было предоставлено в опросе ни фотографии оправы, ни конечной цены.

С другой стороны, с учетом пола респондентов, особых различий в потреблении не наблюдается; но они меняются по отношению к рассматриваемому географическому району: жители Москвы обычно покупают дорогие оправы и особенно считают очки модой, в Санкт-Петербурге только мало людей покупают оправы, стоящие более 10.000 рублей. В других больших городах на Западе России, потребительское поведение похоже на столицу, наоборот на Востоке по причине очень низких доходов, люди покупают дешёвые оправы и происхождение товара не вызывает у них интереса.

Прежде чем планировать применение модели 4Р, был проведен анализ конкуренции на российском рынке. Главными конкурентами на рынке являются Blackwood, Coob&Nautilus, WoodWeDo и Brevno, так как они предлагают деревянные очки в России, а также Vogue, Ray-Ban и Dolce & Gabbana, потому что они продают очки, и они очень популярными брендами. На рынке очков

необходимо также учитывать заменители, которыми в данном случае являются контактные линзы и лазерная коррекция зрения.

Последняя этап этого проекта – планирования стратегий модели 4P. Предположения, сделанные при проектировании изделия, сохраняются, потому что респонденты опроса показали удовлетворительный интерес к деревянному оправу. Кроме того, *made in Italy* является для них дополнительной стоимостью, и эта модель оправы оказывается не только модной, а также символом бережного отношения к окружающей среде и сознательного использования природных материалов.

Со стороны распределения был выбран длинный канал, включающий некоторых оптовых торговцев, а затем розничных продавцов. Выбор длинного канала продиктован, прежде всего, новым рынком: не имея ещё опыта на российском рынке механизмы, конкуренция и барьеры изучаются только абстрактно, поэтому наличие посредника позволяет использовать его знания и контакты для распространения продукта. Кроме того, поскольку оправа является продуктом, предназначенным в основном для оптиков, разбросанных по разным городам, использование оптового торговца имеет большое значение.

Цена (15,80€) была определена на основе себестоимости и включает в себе транспортные расходы и таможенный налог. При использовании длинного канала, невозможно определить окончательную цену, но, по подсчетам, сделанным в отношении аналогичной продукции, можно устанавливать окончательную цену в размере 10.000-11.700 рублей.

Последний элемент анализа - коммуникация: было решено использовать телевизионную рекламу на канале Россия 24, чтобы охватить широкую аудиторию и сдержать расходы. Кроме того, было бы важно опубликовать рекламу на очень распространённом журнале ELLE.ru и в социальных сетях, где молодые люди часто видят новые товары.

Что касается продвижения для посредников, можно было бы предложить количественные скидки и периодические собрания. Кроме того, участие в таких ярмарках, как MIOF в Москве и *CMP Collection Moscow*, может стать хорошей возможностью для рекламирования оправы.

В данной работе постарались предоставить набор маркетинговых инструментов в теоретическом ключе, иллюстрируя их определение и развитие, а также в практическом ключе, применяя теории в правдоподобном случае. Конечно, есть еще много аспектов, которые необходимо тщательно изучить, но эта работа является отправной точкой для дальнейшего изучения предмета, ввиду растущего значения маркетинга в международной торговле.