

Facoltà di Economia: corso di Economia e Direzione delle imprese – Marketing Management

Cattedra: Economia e gestione delle imprese internazionali

Strategie d'entrata e di penetrazione nel settore Fitness&Wellness in Brasile. Il caso COSMED srl

Relatore:

Prof. Massimo De Falco

Correlatore:

Prof. Riccardo Resciniti

Candidata:

Federica Romano

matr :611761

Anno accademico 2008/2009

Indice

1 Il mercato dei prodotti industriali	5
1.2. I beni industriali	5
1.1.1 il servizio di un bene-prodotto	7
1.1.2 La distribuzione di un bene industriale	8
1.2. La strategia di marketing internazionale	9
1.3. La scelta del mercato estero per l'impresa produttrice di beni industriali	10
1.4. la scelta delle modalità d'ingresso sui mercati esteri	12
2. I canali di entrata sui mercati esteri.....	14
2.1 Il canale indiretto.....	16
2.1.1 Gli intermediari utilizzati con il canale indiretto	19
2.2. Il canale diretto.....	24
2.2.1 Gli intermediari utilizzate nel canale diretto	26
2.3 Il canale intermedio.....	32
2.3.1 Alcune tipologie di collaborazione interaziendale	36
3. La scelta dei canali d'entrata sui mercati esteri.....	45
3.1 L' effetto prisma nella scelta dei canali di entrata sui mercati esteri	45
3.2. Analisi del sistema competitivo ed extra-competitivo.....	47
3.3. L'analisi dei fattori interni all'impresa.....	49
3.4. Effetti dei canali sui fattori di Marketing Mix.....	50
Parte seconda.....	52
4. Il settore Fitness e Wellness.....	52

4.1 L'evoluzione della domanda e dell'offerta nel mercato Fitness e Wellness.....	56
5 Analisi opportunità paese : Brasile.....	58
5.1 Variabili Socio-politiche-demografiche	58
5.1.1 Popolazione.....	58
5.1.2 Territorio	60
5.1.3 Città Principali	61
5.1.4 Moneta.....	62
5.1.5 Etnie	63
5.1.6 Divisione politico-amministrativa	63
5.2 Variabili economiche-finanziarie	63
5.2.1 Quadro generale	63
5.2.2 Le zone franche.....	66
5.2.3 Il Sistema Produttivo.....	66
5.3 Il commercio estero e Mercosur	68
5.3.1 L'inter-scambio commerciale Italia-Brasile	70
5.3.2 Il Made in Italy che piace in Brasile	72
5.4 Gli investimenti esteri diretti.....	73
5.4 Rischio paese Brasile	75
5.4.1 Rischio politico: basso.....	76
5.4.2 Rischio economico : Medio.....	77
5.4.3 Rischio finanziario: Medio	78
5.4.4 Rischio operativo: Medio	79
6 Analisi settoriale Fitness e wellness in Brasile	80

6.1 Le cinque forze di Porter applicate al settore del Fitness e Wellness	81
6.1.1 Il Prodotto fitness	82
6.1.2 I concorrenti affermati.....	83
Bibliografia	99
Siti Web	100

1 Il mercato dei prodotti industriali

Rispetto al mercato dei beni di consumo ove i consumatori sono milioni ,il mercato dei beni industriali si caratterizza per lo più per decine ,massimo centinaia di utilizzatori. Ciò con tutta una serie di conseguenze per la definizione dello stesso mercato e per le politiche e strategie di marketing industriali da indirizzarvi.

1.2. I beni industriali

Consultando la letteratura dedicata al *marketing* industriale si trovano diversi tentativi di definizione e di classificazione del concetto di bene industriale, molti dei quali rispondono più ad esigenze di indagine sorte caso per caso che a fini dottrinali.

Per quanto riguarda il primo aspetto, si intendono comunemente beni industriali quei beni e servizi non destinati al consumatore finale, ma ad altre aziende ed organizzazioni che, a loro volta, li utilizzano per l'ottenimento di altri beni e servizi¹

Prima di passare ad esaminare il secondo aspetto, cioè il problema di classificazione dei beni industriali, occorre premettere che i prodotti destinati alla produzione si compongono di due parti: il «bene» nel senso fisico del

¹ (1) LAGIONI definisce i beni industriali: «quei beni (e/o servizi) utilizzati da imprese od organizzazioni per l'ottenimento di altri beni (e/o servizi)» (Cfr. I. LAGIONI, Marketing industriale, in L. GUATRI - W. SCOTT ;HAAS adotta un concetto «allargato» di beni industriali includendo in questa categoria ogni bene e servizio non destinato al consumatore finale o alla famiglia (Cfr. R. HAAS, Industrial marketing management, New York 1998, pp. 2); infine WEBSTER considera beni industriali quelli destinati ad industrie ed istituzioni, intendendo con questo ultimo termine: «imprese manifatturiere, governi, organismi di pubblica utilità, istituzioni educative, ospedali, grossisti, dettaglianti ed altre organizzazioni formali» (Cfr. F.E.Jr.WEBSTER, Industrial marketing strategy, John Wiley and Sons, New York 1999, pp. 4).

termine ed il «servizio» ad esso corrispondente. In realtà ciò accade anche per i beni di consumo, ma in questo caso il servizio costituisce un'aggiunta al bene²; per i beni industriali, invece, esso contribuisce a definire il bene andando a formare un tutt'unico, un «prodotto-sistema». Questa premessa risulta necessaria dal momento che la classificazione che s'intende adottare riguarda non il concetto di prodotto industriale complessivamente inteso, ma semplicemente una sua componente, vale a dire il «bene». Preso atto di ciò, i beni destinati alla produzione si possono classificare in base al loro grado di standardizzazione in:

- beni *custom* o beni specifici;
- beni *modular* o beni modulari;
- beni standard(3).

Si considerano beni *custom* o beni specifici quei prodotti realizzati su ordine e secondo specifiche del cliente (impianti chimici e raffinerie, aeronautica, industria agro-alimentare).

Sono beni modulari quei prodotti composti da sottoinsiemi standardizzati e assemblati secondo le specifiche richieste del cliente (alcuni tipi di macchine utensili(4) e materiale da cantiere destinato ad applicazioni specifiche).

Il produttore in questo caso può fabbricare il sottoinsieme in serie, ma deve aspettare l'ordine del cliente per realizzare l'assemblaggio finale.

Infine, i beni industriali standard sono quei beni venduti alla clientela industriale predefiniti in tutti i loro elementi e quindi sufficientemente standardizzati da poter essere fabbricati in grande serie e venduti in stock (articoli di minuteria industriale: giunti, viti, bulloni, cinghie e la maggior parte delle materie prime: metalli, prodotti chimici, lubrificanti).

E' evidente che, in assenza di un prodotto standardizzato, il complesso dei servizi che lo accompagnano sono spesso più importanti del bene stesso e diventano la parte essenziale dello scambio.

² KOTLER in questo caso chiama il bene di consumo: «augmented product» (Cfr. P. KOTLER, *Marketing management*, Prentice Hall)

In questo caso le tecniche e le modalità di esportazione del prodotto saranno diverse rispetto a quelle utilizzate nel caso di un bene standard. Infatti per quest'ultimo bene, se il numero di acquirenti è alto si porranno gli stessi problemi di commercializzazione che caratterizzano i beni di consumo.

1.1.1 il servizio di un bene-prodotto

Analizzata la componente «bene» occorre passare ad esaminare i servizi ad esso connessi.

Per quanto riguarda la commercializzazione dei beni industriali alcune ricerche mettono in evidenza la centralità dei servizi all'interno del processo competitivo e sottolineano come le imprese di successo costruiscono le proprie strategie attorno ad alcune competenze di servizio molto sviluppate piuttosto che attorno a determinati prodotti³.

Oggetto dello scambio non è più un prodotto, una tecnologia in quanto tali, ma il «saper fare», il «saper risolvere» dell'azienda-fornitore, la quale mette a disposizione del cliente le proprie competenze e conoscenze al fine di proporre soluzioni ai problemi che si possono presentare.

I servizi connessi ad un bene industriale sono stati classificati in due gruppi:

- ✓ i servizi di trasferimento della tecnologia, cioè i servizi di consulenza tecnica fornita normalmente prima della vendita, di assistenza tecnica post-vendita e di assistenza e consulenza organizzativa;
- ✓ i servizi connessi al trasferimento dei beni, che comprendono i servizi commerciali e finanziari in grado di conferire prontezza e affidabilità alla consegna, garanzie per la sostituzione del bene in caso di carente funzionamento, ecc.

³ J.B. QUINN - T.L. DOORLEY - P.C. PAQUETTE, *Beyond products: services-based strategy*.

1.1.2 La distribuzione di un bene industriale

Il mercato dei beni industriali presenta delle peculiarità che costituiscono, a loro volta, dei vincoli alla distribuzione degli stessi prodotti.

Il carattere derivato e la specificità sono sempre stati considerati tra gli aspetti salienti della domanda dei beni industriali(7).

Le aziende produttrici di beni industriali sono necessariamente collegate con il mercato dei beni di consumo in quanto i loro prodotti e le loro attrezzature sono destinati alla produzione dei secondi.

Il fatto che la domanda di beni destinati alla produzione sia derivata rappresenta un grave vincolo per l'elaborazione della politica commerciale in quanto il produttore non può elaborare in anticipo programmi di fabbricazione. Per quanto riguarda l'aspetto della specificità, vale a dire la maggiore complessità del bene industriale rispetto al bene di consumo, essa deriva a sua volta dall'importanza assunta dalla componente servizio.

Altre peculiarità dei mercati industriali possono essere sintetizzate nelle seguenti caratteristiche:

- concentrazione della domanda sia in senso geografico che per clienti;
- maggiore complessità del processo e del comportamento di acquisto in quanto la decisione di acquisto viene presa da un centro decisionale o centro d'acquisto non da un singolo individuo e gli acquirenti hanno una conoscenza precisa dei prodotti e dei fornitori(8);
- interrelazione nei rapporti tra fornitore e cliente, ossia la dipendenza dell'acquirente nei confronti del venditore tipica dei beni di consumo lascia il posto ad una interdipendenza tra le due parti, all'instaurazione di un maggiore equilibrio tra le stesse.

1.2. La strategia di marketing internazionale

L'impresa produttrice di beni industriali come quella di beni di consumo che vuole sviluppare la propria attività all'estero, elabora una strategia di *marketing* internazionale. Attraverso questa strategia, intesa come insieme di scelte per il raggiungimento di determinati obiettivi, l'impresa mette a punto un sistema coerente per potersi confrontare con la concorrenza internazionale.

A questo fine si può utilizzare, in un contesto internazionale, il modello della formula imprenditoriale elaborato da Coda.

L'imprenditore che vuole intraprendere la via dell'internazionalizzazione deve rispondere ai seguenti quesiti: in quali paesi operare e a chi rivolgersi, che cosa offrire, come rivolgersi agli interlocutori esteri.

Si tratta, cioè, di procedere alla definizione dei tre punti cardini attorno ai quali ruota il modello di Coda, rispettivamente:

- a) la definizione del raggio di azione dell'impresa;
- b) la definizione del sistema di prodotto ossia dell'offerta;
- c) la definizione della struttura dell'offerta.

La sequenza di decisioni appena evidenziata rispecchia le diverse fasi che un'impresa percorre nell'elaborazione della propria strategia di *marketing* internazionale.

Così, definire il raggio di azione dell'impresa corrisponde al momento della selezione del mercato estero cui rivolgersi e alla sua successiva segmentazione, il secondo punto corrisponde alla scelta sul posizionamento del prodotto e infine la scelta della struttura da attribuire all'offerta corrisponde al momento dell'individuazione degli elementi del *marketing mix* (prodotto, prezzo, distribuzione, pubblicità e promozione).

E' nell'ultima fase e precisamente nella definizione della politica di distribuzione da attuare sul mercato estero, che si pone il problema della scelta dei canali di entrata.

Prima di esaminare analiticamente tale argomento, con particolare riferimento al settore dei beni industriali e quindi delle attrezzature utilizzate nel settore fitness&wellness, è opportuno soffermarsi brevemente sulla fase di selezione dei mercati esteri per i beni industriali.

1.3. La scelta del mercato estero per l'impresa produttrice di beni industriali

Ai fini della selezione dei mercati esteri nei quali l'impresa vuole penetrare l'approccio tradizionalmente seguito è quello di definire, in primo luogo, le similarità esistenti tra i vari paesi sulla base di indicatori economici oggettivi.

In questo senso, sebbene la domanda di beni destinati alla produzione sia influenzata da numerosi fattori, molti esperti di *marketing* internazionale hanno utilizzato il livello di sviluppo economico come indicatore della potenzialità di un mercato.

Intuitivamente, infatti, l'acquisto di beni industriali dipende dal livello di investimenti realizzato in un certo paese, che a sua volta è influenzato dall'andamento economico del paese stesso.

Una ben nota classificazione è quella operata da Rostow che definisce cinque livelli di sviluppo economico, sostanzialmente in base all'entità del prodotto nazionale lordo pro-capite (PNL):

- ❖ società di tipo tradizionale,
- ❖ presenza dei requisiti per il decollo economico,
- ❖ decollo economico,
- ❖ società avviate verso lo stadio di società mature,
- ❖ stadio dei consumi di massa(10).

Un'altra classificazione che risulta particolarmente utile nello studio dei mercati dei beni industriali è quella proposta da Cateora che suddivide i vari paesi a seconda del livello di industrializzazione e individua le seguenti fasi:

1. stadio pre-industriale in cui l'economia è basata sullo sfruttamento delle materie prime e delle risorse agricole;
2. sviluppo della produzione primaria, con la trasformazione parziale delle materie prime;
3. incremento nella produzione dei beni di consumo non-durevoli e semi-durevoli;
4. economia industrializzata, caratterizzata dalla produzione sia di attrezzature e impianti sia di beni di consumo durevoli;
5. industrializzazione completa, che comporta vasto assortimento di prodotti(11).

A questi due modelli se ne possono aggiungere altri, ma nessuno di essi è stato ancora unanimamente accettato per due ragioni fondamentali(12).

La prima consiste nel fatto che non esiste un metodo per misurare in maniera conclusiva il livello dello sviluppo economico che continua ad essere dedotto da una serie di indicatori quale il tradizionale prodotto nazionale lordo pro-capite. La seconda sta nel fatto che il livello di sviluppo economico può presentare delle disparità all'interno di uno stesso paese, basti pensare alle differenze tra le aree urbane e le aree rurali delle nazioni meno sviluppate.

Nonostante i problemi sino a qui evidenziati, il raggruppamento delle nazioni in base alle affinità registrate rispetto ad un certo numero di criteri economici oggettivi può fornire indicazioni utili allo studio dei mercati destinati alla produzione, indipendentemente dalla loro appartenenza ad un particolare stadio di sviluppo economico.

Così per ciascun tipo di prodotto è possibile individuare il relativo mercato di sbocco, nonché la generazione della tecnologia richiesta da ciascuna linea di prodotto.

1.4. la scelta delle modalità d'ingresso sui mercati esteri

Il canale o modalità di entrata sui mercati esteri rappresenta la scelta della forma specifica che rende possibile il trasferimento all'estero dei prodotti, della tecnologia, delle capacità e risorse dell'impresa⁴.

E' bene precisare fin da ora che questo tipo di decisione non coinvolge quella del canale distributivo da utilizzare sul mercato estero; questa, infatti, è conseguente all'individuazione della modalità o canale di entrata e riguarda il modo in cui il prodotto è trasferito all'utilizzatore finale.

I due temi sono evidentemente collegati, ma non coincidenti: la scelta dei canali di entrata sui mercati esteri rappresenta una decisione strategica, e va quindi distinta dalla definizione della condotta più efficace per porre il prodotto in contatto con il consumatore finale⁵.

Ritornando al problema dei canali di entrata sui mercati esteri, occorre rilevare che tale scelta costituisce una decisione fondamentale e critica di *marketing* internazionale, dal momento che la tecnica di entrata scelta influenzerà il resto del programma di *marketing* dell'impresa.

Per esempio, se l'azienda opta per un accordo di licenza la sua capacità di influenzare lo sviluppo del prodotto, la promozione ed il prezzo dello stesso sarà seriamente ridotta. Mentre se l'impresa decide di realizzare un insediamento produttivo nel paese estero, essa potrà esercitare un alto grado di controllo in termini di decisioni di *marketing* e di produzione, ma a ciò corrisponderanno alti costi e grandi rischi.

Come si può notare da questi due semplici esempi le decisioni sui canali di entrata sui mercati esteri comportano un trade-off tra controllo, costi e rischi o più sinteticamente tra grado di coinvolgimento internazionale e grado di controllo.

⁴ E. VALDANI, *Marketing globale- La gestione strategica dei mercati internazionali*, Egea, Milano

⁵ M. CAROLI, *Marketing e processo di pianificazione nell'impresa internazionalizzata-Schemi di analisi, problemi operativi e riflessi organizzativi*, Giappichelli, Torino 1994, pp. 171.

L'impresa tenderebbe ad evolvere progressivamente verso forme di presenza sui mercati esteri che implicano un maggior grado di coinvolgimento internazionale della stessa ed una sua più grande capacità di controllo sulle attività estere.

Da questo punto di vista sono state identificate quattro possibili modalità d'ingresso .

La prima coincide con **l'esportazione indiretta**, ossia l'impresa evita qualsiasi forma di coinvolgimento diretto sui mercati esteri in quanto il paese di origine continua ad essere il punto di riferimento per quanto attiene la produzione e la scelta dei prodotti, mentre la vendita all'estero viene attuata appoggiandosi ad intermediari e compratori esteri.

La seconda è quella **dell'esportazione diretta**, ossia l'impresa assume un atteggiamento più attivo nel processo di internazionalizzazione in quanto il paese di origine continua ad essere il più importante per la produzione, ma l'impresa cerca di avvicinarsi maggiormente al consumatore attraverso rapporti diretti con intermediari e compratori locali o costituendo nel paese scelto come mercato proprie filiali o sussidiarie commerciali.

Con la terza, che coincide con **gli investimenti diretti all'estero**, l'impresa cerca di integrarsi maggiormente con il mercato estero: il paese di origine come punto di riferimento delle sue politiche di espansione viene meno e vengono adottate modalità di ingresso sul mercato internazionale più complesse e rischiose con le quali si delocalizza la produzione o la distribuzione dei prodotti, che possono implicare insediamenti produttivi di tipo *sole* o *joint venture*.

Infine la fase è quella della configurazione e/o del **coordinamento delle attività a livello globale**, ossia l'impresa considera i diversi paesi nei quali opera come un unico mercato e in questa prospettiva elabora una strategia che supera i confini nazionali dei singoli stati.⁶

E' il caso della multinazionale di produzione e distribuzione oppure di un'impresa che si occupa della sola commercializzazione, acquistando e vendendo i prodotti in un paese o in un altro (*trading company*).

⁶ V. Masi, Marketing Globale, Cacucci editore Bari

Senza dubbio ,la modalità d'ingresso più comune e meno costosa⁷ ed in un certo qual modo più semplice è rappresentare dalla esportazione ,sia diretta che tramite una agenzia d'esportazione del proprio paese. Per motivi economici generali o per proteggere produzioni locali o per salvaguardare aspettative ed interessi legittimi dei consumatori, gli stessi governi ,d'altro canto, regolano le importazioni applicando dazi, stabilendo quote ,innalzando barriere ed ostacoli visibili(richiedono speciali permessi e certificazioni) od invisibili.

Casi particolari sono rappresentati,rispettivamente,dal *dazio anti-dumping*, che viene applicato quando un prodotto viene esportato ad un prezzo inferiore di quello praticato all'interno del paese di origine e dal *dazio compensativo*,che viene riscosso per pareggiare sussidi all' esportazione.

2. I canali di entrata sui mercati esteri

Obiettivo di questo e del successivo capitolo è rispondere ad una delle domande che l'imprenditore che vuole sviluppare la propria attività all'estero si pone: come rivolgersi agli interlocutori esteri?

Come si è già evidenziato, rispondere a tale domanda significa definire gli elementi che compongono il *marketing mix* dell'impresa e tra questi individuare la natura ed il ruolo della politica distributiva da attuare sul mercato internazionale.

E' in questo ambito di scelte che si pone il problema dei canali di entrata da utilizzare per portare i propri prodotti dal mercato nazionale a quello estero.

⁷ Rispetto ad investimenti diretti esteri

Successiva decisione è quella che riguarda il canale di distribuzione (locale) da usare per fare giungere il prodotto al consumatore finale estero. A proposito del primo tipo di decisione, oggetto del presente studio, le alternative possibili sono numerose ed hanno caratteristiche anche molto diverse l'una dall'altra.

Sono stati individuati tre tipi di canali di entrata sui mercati esteri:

- il canale indiretto,
- il canale diretto
- il canale intermedio⁸.

Normalmente si ritiene che, nel caso dei beni industriali, numerosi fattori facciano propendere verso le forme dirette di entrata sui mercati esteri quali il numero ridotto dei clienti potenziali, l'alto valore del bene e la relativa elevatezza del fatturato di vendita, la necessità di assicurare un'assistenza diretta postvendita.

E' evidente che nello scegliere il canale di entrata sul mercato estero più adatto per l'impresa, questa dovrà avere presente il tipo di prodotto esportato, oltre al mercato di riferimento ed al genere di utilizzatore finale.

Per quanto riguarda il tipo di prodotto risulta utile la classificazione di bene industriale adottata all'inizio; infatti, nel caso dei beni *custom*, dei beni modulari di una certa rilevanza e dei beni standard esportati in consistenti quantitativi l'azienda dovrà rivolgersi direttamente agli utilizzatori finali, che in genere sono rappresentati da industrie di prima trasformazione, mentre negli altri casi può essere indispensabile trovare il giusto intermediario, vale a dire ricorrere al canale indiretto.

Questo può accadere, per esempio, nel caso in cui gli utilizzatori potenziali siano dispersi su tutto il territorio di un paese, per cui i costi del canale diretto (forza di vendita del produttore o agenti di vendita indipendenti dall'esportatore) diventano senz'altro proibitivi.

⁸ A.Foglio, La Strategia di marketing internazionale, Angeli, Milano 2006

Quindi non esiste una soluzione unica per esportare un bene industriale ed anche il canale indiretto può avere una sua rilevanza.

Oggetto di questo capitolo è la descrizione dei primi due tipi di canale, quello indiretto e quello diretto.

Data la rilevanza attribuita, in questi ultimi tempi, al tema delle collaborazioni interaziendali e considerata la peculiarità delle forme di entrata sui mercati esteri che ne derivano, al canale concertato è dedicato il capitolo terzo.

2.1 Il canale indiretto

Attraverso il canale indiretto l'impresa rinuncia ad avere un ruolo attivo nel processo di esportazione, dal momento che le vendite all'estero vengono effettuate grazie ad intermediari locati, in genere, nel paese di origine dell'impresa produttrice.

Considerando le 4 ipotesi , individuate nel primo capitolo, attraverso le quali si articola il processo di sviluppo delle attività dell'impresa all'estero, si nota che il canale indiretto è particolarmente importante nell'esportazione indiretta. Infatti, con l'utilizzo di forme di entrata sui mercati esteri di tipo indiretto l'impresa può iniziare la propria esperienza internazionale contenendo i costi e limitando i rischi dell'investimento.

In questo senso l'esportazione tramite canale indiretto può essere vista come la prima fase di un processo gerarchico incrementale⁹.

Attraverso l'esportazione indiretta l'impresa esplora, accumula esperienze e conoscenze sui mercati esteri, per poi incrementare il suo coinvolgimento attraverso modalità di ingresso più complesse e impegnative.

⁹ J.JOHANSON - J.E.VAHLNE, *The internationalisation process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitment*, in «Journal of International Business Studies», vol. 8, n. 1, pp. 23-32.

In prima approssimazione si tratta, quindi, di un canale utilizzato dalle imprese che non esportano abitualmente o per le quali l'attività di esportazione è marginale rispetto a quella realizzata sul mercato interno.

Tuttavia, è importante sottolineare che il canale indiretto può essere utilizzato anche da altri tipi di imprese, non necessariamente "alle prime armi" sulla via dell'internazionalizzazione.

In questo senso, il canale indiretto può avere un suo ruolo importante anche nell'impresa già integrata sul mercato estero o addirittura configurata a livello globale, come modalità di entrata su certi mercati o per alcuni tipi di prodotti esportati.

Per l'impresa che vuole esportare in paesi dove esiste una certa diffidenza verso i prodotti stranieri o che vende prodotti che presentano un vantaggio in termini di prezzo e/o di qualità rispetto alla concorrenza, trovare il giusto intermediario sul mercato straniero risulta estremamente utile.

Così nel caso dei beni industriali, il canale indiretto è utilizzato per prodotti complessi e a tecnologia avanzata, quando l'impresa non dispone delle risorse necessarie per garantire un'assistenza post-vendita ed una distribuzione capillare del bene sul mercato estero o preferisce destinarle al miglioramento della tecnologia.

In ogni caso, l'impresa nello scegliere la modalità specifica da adottare per penetrare in un mercato estero deve prima di tutto considerare quali sono i vantaggi e gli svantaggi insiti in ciascuna forma di entrata.

I vantaggi del canale indiretto sono riassumibili nei seguenti:

- l'impresa con tale forma di entrata sul mercato estero contiene l'impiego di risorse finanziarie ed umane e limita i rischi dell'investimento. Infatti, l'azienda non deve occuparsi di tutte le funzioni connesse con l'esportazione quali: ricerca di mercato e di *marketing*, intervento di *marketing* e messa in atto delle specifiche politiche relative alla penetrazione del mercato, dal momento che esse vengono

effettivamente delegate agli intermediari. In questo modo l'esportatore può avvalersi del *know-how*, dell'esperienza, delle strutture e dei servizi dell'impresa partner straniera limitando i rischi connessi alla politica di penetrazione del mercato estero;

- attraverso il canale indiretto l'impresa riduce i tempi di penetrazione di un mercato estero e può raggiungere quote di mercato all'estero difficilmente conseguibili, altrimenti, nel breve periodo;
- questa forma di entrata permette la penetrazione in paesi che sono distanti dal punto di vista geografico e/o culturale;
- l'impresa può limitare l'impiego di risorse nella fase della esportazione dei prodotti, può devolverle al miglioramento della propria capacità competitiva e si può, così, specializzare nel prodotto;
- attraverso questo canale i pagamenti sono rapidi e sicuri, dal momento che il rapporto tra impresa esportatrice ed intermediario si esaurisce con la consegna e la fatturazione della merce in Italia al secondo che cura le successive pratiche per l'esportazione.

A fronte di tali vantaggi, **gli svantaggi del canale indiretto** sono i seguenti:

- l'impresa non riesce ad avere una vera conoscenza del mercato estero dal momento che tutte le informazioni che riceve sono filtrate dall'opera dell'intermediario. Quest'ultimo agisce come uno schermo tra produttore e consumatore; per l'impresa esportatrice, che non cura direttamente i servizi di vendita all'estero, il mercato e l'utilizzatore internazionale rimangono entità lontane;
- l'impresa non ha il controllo del mercato, ossia perde tutta quella elasticità e flessibilità di manovra sul prodotto e su altre leve del *marketing mix* che dovrebbero fungere da fulcro per impostare una corretta strategia di esportazione;
- c'è il rischio che l'intermediario persegua finalità proprie, che non coincidono esattamente con quelle dell'impresa esportatrice. Infatti gli intermediari, in genere, perseguono obiettivi a breve termine, cioè

vogliono realizzare alti volumi di vendita di prodotti sui quali è possibile ottenere il margine più elevato;

- la scelta dell'intermediario giusto è di fondamentale importanza per una efficace penetrazione del mercato estero e i rischi connessi ad errori di valutazione delle capacità del partner sono notevoli. Può accadere di imbattersi in imprese di intermediazione incapaci di garantire la necessaria assistenza postvendita o di prendere contatto con un numero adeguato di clienti. In questi casi, gli errori di valutazione commessi potranno avere, nel medio e lungo periodo, serie conseguenze sull'immagine dell'impresa esportatrice;
- l'assenza di un rapporto diretto con i consumatori esteri rende l'impresa esportatrice estremamente vulnerabile nei confronti del canale distributivo e facilmente sostituibile, soprattutto quando questo richiede che i prodotti vengano venduti con il proprio marchio commerciale e non con quello del produttore.

2.1.1 Gli intermediari utilizzati con il canale indiretto

A questo punto occorre passare in rassegna le varie forme di esportazione realizzate attraverso l'ausilio di intermediari di tipo indiretto.

Nel caso dei beni industriali essi sono:

1. l'importatore-distributore,
2. le imprese nazionali specializzate nelle esportazioni,
3. i consorzi *export*
4. la *trading company*

(si veda Fig. 2.1); ciascuno di essi è esaminato nei successivi paragrafi.

1 . L'importatore-distributore

Si tratta di un intermediario specializzato nella importazione e nella successiva distribuzione su un certo mercato estero dei prodotti acquistati dall'impresa esportatrice in nome e per conto proprio.

Può rientrare in questa tipologia di entrata sul mercato estero l'accordo che l'impresa esportatrice realizza con un partner produttore straniero, il quale aggiunge alla propria gamma di prodotti quelli dell'esportatore. Questa forma di associazione con un importatore non solo distributore, ma anche produttore permette all'impresa esportatrice di avvalersi di una struttura già capace di realizzare con efficacia la distribuzione di prodotti complementari, limitando così i costi di ricerca, di commercializzazione e di promozione.

Questa forma di canale indiretto è particolarmente utilizzata nel caso dei beni industriali di buona tecnologia che richiedono servizi di assistenza post-vendita forniti dallo stesso distributore o da aziende specializzate.

L'importanza di questi intermediari per gli esportatori di prodotti industriali deriva dal ruolo chiave che essi assumono nella strategia di *marketing*¹⁰.

Infatti, raramente i beni industriali sono venduti con modalità assimilabili a quelle utilizzate per i beni di consumo standardizzati, che hanno marchi riconoscibili e sono spesso oggetto di campagne promozionali di massa.

Il *marketing* dei beni industriali, spesso, richiede particolari competenze nella realizzazione dell'attività di vendita, servizi ed azioni varie di supporto.

I vantaggi di tale modalità di esportazione sono comuni a quelli derivanti, in genere, dall'utilizzo del canale indiretto. L'importatore-distributore ha una buona conoscenza del mercato estero che l'impresa esportatrice vuole penetrare e ha rapporti consolidati con i distributori locali; può anche avere l'esclusiva nella

¹⁰ P.J. ROSSON, *Fattori di successo nelle relazioni produttore-distributore nel marketing internazionale*.

distribuzione del prodotto importato e/o l'esclusiva territoriale dello stesso. Si tratta, di solito, di un operatore con buone capacità finanziarie e di provata solidità e solvibilità e quindi in grado di garantire tempi brevi nei pagamenti.

L'altra faccia della medaglia consiste nel fatto che l'importatore-distributore è sempre un intermediario e quindi, l'utilizzo di tale forma di entrata sul mercato estero presenta tutti gli inconvenienti del canale indiretto, dinanzi evidenziati.

In particolare, nel momento in cui l'importatore non detenga un rapporto di esclusiva con l'esportatore, ma si occupi anche di altri prodotti, c'è il rischio che i prodotti dell'impresa esportatrice si trovino affiancati o, addirittura sostituiti, da quelli della concorrenza.

Inoltre, spesso i grandi importatori esteri, specialmente di macchinari, perseguono una politica di "mimetizzazione" ossia richiedono ai fabbricanti di non fare comparire il loro nome sulle loro unità e sostituiscono il loro marchio a quello del costruttore¹¹. In questo modo il fabbricante pregiudica, ulteriormente, una sua eventuale introduzione diretta sul mercato estero, dal momento che, in caso di interruzione del rapporto con l'intermediario, egli si troverebbe a dover ricominciare tutto daccapo.

2. Le imprese nazionali specializzate nelle esportazioni

Si tratta di imprese che operano nello stesso paese dell'impresa produttrice, specializzate nell'esportazione e nella successiva distribuzione dei suoi prodotti.

In pratica con questo tipo di intermediario l'impresa si assicura una serie di servizi elementari connessi con l'esportazione quali il contatto con i clienti, tutte le misure atte a facilitare il movimento delle merci, il loro magazzinaggio e

¹¹ VARALDO - P.J. ROSSON (a cura di), *Profili gestionali delle imprese esportatrici*, Giappichelli, Torino

trasporto, a cui si aggiunge il reperimento di informazioni utili per operare con l'estero.

Questo tipo di intermediario può affiancare all'attività di esportazione quella di importazione configurandosi come un'impresa di *import-export* che acquista in proprio dei prodotti sul mercato internazionale per rivenderli sui mercati esteri più vantaggiosi.

3. La trading company

La *trading company* è una impresa capace di sviluppare una coalizione di strutture logistiche, risorse finanziarie, capacità manageriali, linguaggi informativi, al servizio dei processi di internazionalizzazione delle imprese .

Rispetto agli altri tipi di intermediari indiretti, fino a qui esaminati, la *trading company* si caratterizza per una maggiore complessità e per un maggior grado di integrazione nelle operazioni di commercializzazione svolte.

Trattasi di imprese specializzate nell'*import-export*, che possono essere o meno della stessa nazionalità dell'impresa produttrice e che svolgono operazioni atte sia a ricercare le fonti di fornitura, acquistando in proprio per poi rivendere sui mercati esteri sia a collocare i prodotti fabbricati nel paese che rappresentano.

La loro attività, tuttavia, si differenzia da quella delle case di *import-export* dal momento che le *trading companies* si fanno carico di tutte le fasi che vanno dal primo contatto con il cliente fino alla definizione del contratto.

Infatti, come si evince dalla definizione adottata, il lavoro svolto da questo tipo di impresa commerciale comprende tutta la serie di servizi atti, non solo, a permettere il trasferimento dei prodotti dal mercato di vendita a quello di acquisto e viceversa, ma anche volti a dare assistenza di tipo finanziario, manageriale e informativo all'impresa che vuole sviluppare le proprie attività all'estero. Sotto il profilo finanziario la *trading company* oltre a fornire credito ai

clienti, svolge attività di investimento in settori di loro interesse o assume quote di partecipazione in aziende fornitrici.

Inoltre, tale impresa mette a disposizione le proprie capacità manageriali nella ricerca di partners per la collaborazione commerciale o industriale con altre imprese, nella assistenza negoziale e contrattuale che offre, nella gestione di un impegno di *countertrade*. Infine, *la trading company* offre anche un servizio informativo realizzando ricerche e analisi di mercato o settoriali.

Nel caso dei beni industriali questo intermediario ha una importanza particolare dal momento che può fornire assistenza post-vendita presso l'acquirente meglio dell'impresa produttrice, data la sua maggiore conoscenza dei mercati internazionali, dove dispone di propri uffici di ricerca specializzati, di uffici di acquisto e di una fitta rete di rapporti commerciali.

4. I consorzi export

Prima di esaminare in dettaglio i consorzi *export* è necessario premettere che tale modalità di entrata sui mercati esteri può essere considerata come un caso sia di canale indiretto sia di canale concertato. L'elemento discriminante è la delega o l'esercizio in proprio della funzione distributiva sul mercato estero. In altri termini, nel momento in cui le aziende che si costituiscono in consorzio si limitano a prendere contatto con un importatore-distributore o con altre imprese di intermediazione si rientra nel caso del canale indiretto; quando, invece, le imprese si spingono maggiormente all'interno del canale distributivo locale sostituendosi agli intermediari si rientra nel caso del canale concertato.

*L'articolo 2602 c.c. definisce il consorzio come il contratto attraverso il quale due o più imprenditori istituiscono una organizzazione comune per la disciplina e per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese.*¹²

¹² Codice civile

Nel caso specifico, i consorzi *export* rappresentano una forma di collaborazione tra esportatori di dimensioni medio-piccole che, oltre a fornire tutta una serie di servizi interni e/o promozionali, pongono al centro della loro attività la vendita all'estero dei prodotti delle imprese consociate. Si hanno così i consorzi promozionali o di servizi, che hanno come scopo quello di fornire una serie di servizi all'internazionalizzazione delle imprese consorziate (assistenza e consulenza finanziaria, valutaria, doganale ecc.) e i consorzi funzionali o operativi che oltre a fornire i servizi detti si occupano della commercializzazione sui mercati esteri dei prodotti per conto degli aderenti con il marchio dei singoli soci o con quello consortil.

I consorzi possono essere distinti, ancora, a seconda del settore di attività in plurisettoriali (eterogenei o complementari) e monosettoriali (semplici o complementari), a seconda che raggruppino imprese operanti, rispettivamente, in uno o in più settori con prodotti non collegati o complementari.

Nel caso delle imprese che producono beni industriali, che necessitano di una presenza diretta sul mercato estero per avere contatti con i potenziali acquirenti e per fornire la necessaria assistenza post-vendita, il consorzio rappresenta un valido strumento di aiuto nel momento in cui queste aziende non detengono o non vogliono impiegare risorse per una rete locale permanente all'estero.

2.2. Il canale diretto

Attraverso il canale diretto l'imprenditore gestisce in prima persona, o segue molto da vicino, la commercializzazione dei propri prodotti sul mercato estero e non utilizzando intermediari si garantisce un contatto diretto ed immediato con i mercati di sbocco.

Si tratta di una modalità di entrata sul mercato internazionale necessaria per quelle imprese che vogliono perseguire politiche di penetrazione stabile di un mercato o che desiderano vendere all'estero con un proprio marchio. In questo

senso il canale diretto può essere considerato come la forma più generica e più personalizzata che permette di sviluppare le esportazioni dell'impresa. Infatti, l'azienda può esercitare un maggior controllo sulle proprie operazioni internazionali, gestire meglio la politica di *marketing* individuata per il mercato in oggetto, formulando le politiche di prodotto, di prezzo, di distribuzione e di comunicazione più adatte al contesto in cui intende operare.

Nel caso dei beni industriali che richiedono assistenza post-vendita l'utilizzo di tale canale è indispensabile perché solo con un contatto diretto con il mercato e con il cliente si è in grado di realizzare, oltre alla distribuzione del bene, anche il relativo servizio.

Altri vantaggi del canale diretto rappresentano tentativi di soluzione ai due principali inconvenienti, mancanza di controllo diretto sul mercato e di conoscenza delle esigenze reali del consumatore, che presenta il ricorso al canale indiretto. Così, attraverso il canale diretto l'impresa controlla direttamente l'esportazione e la vendita dei suoi prodotti, che avviene nel modo e nelle forme volute e può agire su tutti gli elementi del *marketing mix*. Inoltre l'azienda ha una conoscenza ed un contatto diretto con il mercato e con l'utilizzatore, e può così raccogliere direttamente informazioni sull'andamento della domanda per i suoi prodotti.

A fronte di tali vantaggi, gli svantaggi del canale diretto sono, principalmente, i seguenti:

- l'impresa deve realizzare alti investimenti e sostenere costi fissi considerevoli;
- si riscontra una rigidità di gestione nell'impresa che opta per forme dirette di presenza sull'estero;

Nel caso in cui l'azienda non riesca a vendere nella misura prevista essa non può rispondere a variazioni della domanda in modo rapido e senza subire perdite sensibili. Infatti, interrompere il rapporto di lavoro con il proprio personale di

vendita o con gli agenti non sempre è possibile e se lo è, può risultare particolarmente oneroso; senza contare il fatto che nel caso di calo della domanda dei prodotti dell'impresa, questa può compromettere in maniera irreparabile la propria redditività.

2.2.1 Gli intermediari utilizzate nel canale diretto

Viste le particolarità e le caratteristiche del canale diretto occorre, a questo punto, esaminare le forme che tale modalità di entrata sui mercati esteri può assumere, vale a dire vedere quali sono gli intermediari diretti (si veda Fig. 2.2).

Questi ultimi sono:

1. il personale di vendita dell'impresa;
2. l'agente di vendita,
3. la filiale di vendita.

Come è stato fatto per il canale indiretto a ciascuna forma citata è dedicato uno dei paragrafi successivi. 1. Il personale di vendita dell'impresa

Nel caso dell'esportazione di prodotti industriali ad alta tecnologia o di impianti l'impresa utilizza proprio personale di vendita specializzato per prendere contatto con il mercato estero. Si tratta di venditori in grado di fornire non solo la necessaria assistenza post-vendita, ma anche capaci di fornire tutti i dettagli tecnici e/o commerciali relativi alla vendita e alla messa a punto del prodotto.

Le imprese utilizzano tale forma di entrata quando il numero dei clienti all'estero è limitato o non hanno come controparte lo stato (come accade nei paesi ad economia pianificata), dal momento che in questi casi una presenza diretta dell'azienda nel paese non è giustificata.

Anche nel caso dei beni industriali meno complessi, quali le materie prime o i semilavorati, questa forma di esportazione viene utilizzata qualora gli acquirenti siano grandi imprese di trasformazione con elevati potenziali di acquisto.

L'attività di vendita dei beni industriali richiede in coloro i quali sono incaricati di prenderne cura il possesso di particolari doti e conoscenze.

Mentre per le doti (doti morali e doti di intelletto e di volontà) si presuppone per lo meno la loro esistenza in potenza, nel campo delle conoscenze (del prodotto, della concorrenza, dei problemi produttivi del cliente) occorre una preparazione di base, un addestramento.

2. L'agente di vendita

L'agente è un intermediario che risiede nel paese importatore e che facilita il contatto tra l'esportatore ed il consumatore, agendo sulla base di un rapporto imprenditoriale indipendente ossia non in nome e per conto proprio.

Attraverso l'utilizzo di agenti l'impresa esportatrice riesce a mediare tra l'esigenza di evitare uno sforzo sia finanziario sia organizzativo per la predisposizione di una rete di vendita diretta all'estero e la necessità di avere una sua organizzazione di vendita all'estero, anche se non gestita in proprio.

Il rapporto tra impresa esportatrice ed agente viene regolato, in genere, da un contratto che è disciplinato in maniera differente dalle varie legislazioni dei vari paesi. E' molto importante definire fin dall'inizio gli elementi di tale contratto(6).

La figura dell'agente può essere classificata in differenti modi e ciascuna tipologia presenta delle precise caratteristiche. Così, l'agente può avere o meno l'esclusiva nella vendita dei prodotti dell'impresa all'estero, in altri termini essere un agente monomandatario o plurimandatario a seconda che agisca per una o per più imprese

Ancora ci possono essere agenti con o senza deposito a seconda che si occupino o meno di mettere a disposizione dell'impresa esportatrice i locali per immagazzinare la merce. In generale gli agenti non hanno la proprietà delle merci che debbono vendere e non sopportano i rischi relativi alla loro vendita, a meno che non sia prevista nel contratto di agenzia la clausola dello star del

credere, poiché in questo caso l'intermediario sopporta i rischi connessi al pagamento dei prodotti venduti.

L'agente non si limita a garantire ed a promuovere il contatto tra le parti, ma arricchisce la propria offerta di una serie di servizi pre-vendita (nella preparazione dell'offerta), durante la vendita (per il montaggio e la preparazione del personale all'uso del prodotto) e post-vendita (assistenza in caso di rottura o cattivo funzionamento); in altre parole l'agente cerca di conquistare un ruolo più attivo nel processo di commercializzazione dei prodotti dell'impresa produttrice.

In questo modo, egli contribuisce sia alle strategie di *leadership* dei costi dell'azienda mandante, dal momento che riduce i costi di prospezione del mercato e di vendita di quest'ultima e li rende variabili perché condivisi con altre organizzazioni, sia alle strategie di differenziazione, dal momento che l'agente amplia la capacità competitiva del produttore con i servizi resi.

Questo processo di miglioramento delle prestazioni dell'agente ha natura incrementale, poiché l'intermediario accresce la propria capacità di offrire un servizio in loco. Infatti, l'impresa intermediaria in un primo momento si limita ad offrire un servizio di vendita e di prospezione del mercato, per poi, in un secondo tempo, arricchire la propria offerta di ulteriori servizi diretti alla manutenzione e alla riparazione dei prodotti. Infine, l'agente incrementa ulteriormente la propria capacità di intervenire nel processo di commercializzazione del bene industriale: si occupa, così, della realizzazione dell'offerta e della messa a punto dei capitolati tecnici fino a creare delle strutture produttive, di dimensioni limitate, per la messa a punto del *packaging* con la produzione di componenti a minor valore aggiunto (contenitori di vario tipo, nastri trasportatori, ecc.).

L'agente tende, quindi, a diventare sul mercato estero un "terminale" dell'impresa produttrice, sempre meno fisico e sempre più intangibile e intelligente, nel senso che si occupa meno della messa a punto del contatto produttore-consumatore e della gestione fisica del prodotto e si preoccupa maggiormente di raccogliere informazioni per ciò che riguarda la tecnologia, la concorrenza, la conoscenza del mercato internazionale. In alcuni casi, quando il

mercato lo richiede (paesi dell'Europa orientale e paesi in via o di recente industrializzazione), l'agente offre servizi ulteriori quali la ricerca di finanziamenti e l'assistenza nella creazione di *joint-venture* e per gli scambi in compensazione o *countertrade*.

In realtà occorre precisare che, nonostante questo processo di miglioramento della capacità di offrire servizi da parte dell'agente, la divisione dei ruoli tra quest'ultimo e l'impresa mandante continua ad essere abbastanza netta. Infatti, le funzioni più importanti di progettazione, di montaggio e di collaudo continuano ad essere concentrate nell'impresa produttrice, la quale delega all'intermediario le attività di trattativa commerciale con il cliente estero e l'assistenza generica per lo più di manutenzione ordinaria.

Ciò in considerazione del fatto che sono poche le imprese intermedie in grado di offrire servizi più specialistici e sofisticati, dal momento che richiedono la disponibilità di risorse non prettamente commerciali, ma di natura tecnica e di progettazione.

3. Unità operative all'estero

L'impresa esportatrice può decidere di non servirsi di intermediari per collocare i propri prodotti sul mercato internazionale, ma di realizzare un investimento diretto all'estero (filiale commerciale, magazzino ricambi, centro di assistenza o di progettazione e al limite insediamento produttivo) e attraverso questa organizzazione amministrativa ed economica in loco avere un controllo più stretto ed una conoscenza più esatta del mercato .

Questa unità operativa può assumere da un punto di vista giuridico ed organizzativo due forme diverse, ossia presentarsi quale filiale di vendita senza personalità giuridica oppure come società di diritto o consociata.

Un'ulteriore differenza sta nella creazione ex-novo o nell'acquisizione di una unità sul mercato estero. Nel primo caso, l'impresa deve compiere sforzi

significativi al suo interno, nel senso di predisporre le risorse tangibili e intangibili necessarie e il capitale umano adeguato a gestire la nuova unità estera. Verso l'esterno invece, nel senso di apprendere velocemente i vincoli e le opportunità del nuovo ambiente competitivo ,oltreché gli elementi di diversità con il proprio mercato di origine.

Nel secondo caso, ovvero l' acquisizione di un operatore locale, la questione cruciale riguarda l'integrazione della nuova struttura con il resto del gruppo; inoltre, l'impresa così operando riduce i rischi e i problemi connessi all'apprendimento aziendale e alla conoscenza del mercato di sbocco¹³ .

Ci sono diversi fattori che influiscono sulla decisione di produrre localmente, piuttosto che di fornire il mercato internazionale restando entro i confini nazionali dello stato in cui ha sede l'impresa esportatrice.

Nell'ambito della teoria sul commercio internazionale si rintracciano diversi contributi volti a motivare la decisione dell'impresa esportatrice di costituire un'unità operativa all'estero, ossia di realizzare un investimento diretto all'estero (IDE).

I modelli che ne derivano in qualche caso si pongono l'obiettivo di fornire schemi per l'interpretazione della realtà economica a livello internazionale e più spesso tendono a prescrivere quale strategia e quali politiche l'impresa dovrebbe adottare quando si trova ad operare in ambito internazionale. Dall'analisi di questi filoni teorici si nota che gli economisti industriali ed aziendali, solo in minima parte, rispondono alle domande che chi gestisce un'impresa si pone, anche se cercano attraverso i loro studi di avvicinarsi maggiormente alle aziende ed ai problemi che queste incontrano nella realizzazione del processo di internazionalizzazione.

Preso atto di questo e considerata la superfluità di una rassegna teorica in questa sede, si è preferito ricercare i motivi che spingono un'impresa a realizzare un investimento diretto all'estero semplificando i presupposti concettuali esistenti.

¹³ M. CAROLI, *op. cit.*

Così facendo, si può affermare che le ragioni che spingono un imprenditore a costituire un'unità operativa all'estero sono sostanzialmente di tre tipi.

In primo luogo un'impresa può decidere di costituire una sussidiaria all'estero per sfruttare le risorse naturali del paese nel quale investe.

In secondo luogo l'impresa può volere ridurre i costi di produzione usufruendo dei differenziali locali di specifici fattori di produzione, come per il lavoro o per i capitali.

Infine, con la realizzazione di una unità operativa sul mercato estero l'impresa può penetrare mercati dove sono imposti dei limiti all'importazione dall'estero di certi tipi di prodotti e affermarsi laddove risulta elevato il potenziale delle vendite e lo sviluppo della domanda.

Naturalmente a fronte di tali vantaggi tale modalità di entrata richiede un maggiore coinvolgimento di risorse e una più elevata capacità di coordinamento delle attività estere.

In generale, comunque, la modalità di entrata sul mercato internazionale rappresentata dall'investimento diretto all'estero comporta rispetto a quello domestico maggiori rischi, che derivano dalla mancanza di familiarità nei confronti del contesto economico e socio-culturale locale. Ciò costituisce un vincolo particolarmente stringente per le imprese di minori dimensioni.

Queste ultime infatti da un lato, sono particolarmente sensibili al rischio, in quanto un esito fallimentare dell'investimento potrebbe metterne in discussione la sopravvivenza; dall'altro, esse sono meno strumentate delle grandi imprese per ridurre il livello di incertezza associato all'investimento diretto all'estero¹⁴.

Un modo per ridurre l'incertezza connessa alla realizzazione di un investimento diretto all'estero è costituito, come si sa, dalla raccolta di informazioni riguardanti il mercato locale nel quale si vuole operare.

Ma mentre le grandi imprese possono, attraverso la loro maggiori risorse finanziarie e manageriali, effettuare investimenti sistematici e sostenere costi di

¹⁴ V.Masi, op cit..

informazione anche elevati, le piccole imprese sono costrette ad operare in condizioni di razionalità limitata.

2.3 Il canale intermedio

Attraverso questo canale l'impresa prende accordi commerciali o di altra natura con aziende complementari o concorrenti al fine di collocare i propri prodotti sul mercato estero.

Questo tipo di canale si presenta come modalità di entrata sui mercati esteri intermedia rispetto alle forme indirette e dirette descritte nel capitolo precedente. Infatti, grazie al suo utilizzo l'impresa ottiene i vantaggi propri del canale indiretto e di quello diretto e, nello stesso tempo, limita i principali inconvenienti che gli stessi presentano.

L'impresa riesce in questo modo ad avere un contatto diretto con il consumatore estero, riducendo tuttavia l'impegno di risorse umane e finanziarie che questo comporta. Si tratta, in prima approssimazione, di un canale di entrata estremamente utile per l'impresa di dimensioni minori che ha un concreto bisogno di collaborazione per la mancanza di mezzi finanziari, organizzativi ed informativi al fine di sviluppare la sua attività all'estero.

Tuttavia, la dinamica in atto nel confronto concorrenziale ha stimolato anche presso le imprese di maggiori dimensioni lo sviluppo dello spirito cooperativo quale modalità più efficace per penetrare un mercato estero.

In questo senso l'impresa, anche se grande, può essere considerata sempre meno autosufficiente, cioè sempre meno in grado di provvedere al suo interno ad apprestare le risorse ed ad affrontare i rischi crescenti connessi con il processo di internazionalizzazione¹⁵.

L'attività internazionale rappresenta un tipico contesto entro il quale è frequente trovare fenomeni di collaborazione tra imprese, non solo per l'instaurarsi di

¹⁵ Masaaki Kotabe: Global marketing management , John wiley & sons edizione 2004

rapporti con intermediari e partner commerciali di vario tipo, ma anche per l'esistenza di modalità di interazione di natura non competitiva di altro genere.

D'altro canto, nella letteratura dedicata al marketing industriale il tema delle relazioni tra imprese è spesso e volentieri oggetto di riflessione e di approfondimento. Infatti, nell'ambito dei beni industriali si ha un caso tipico e felice di cooperazione tra imprese costituito dal rapporto che si stabilisce tra il fornitore ed il cliente, dalla relazione ad elevato contenuto di collaborazione che si instaura tra le due parti.

Ciò appare particolarmente evidente nel caso di prodotti *custom*, cioè di prodotti che richiedono all'impresa fornitrice di adattarsi a quelli che sono i bisogni del cliente. In questo senso tra fornitore e cliente vengono a crearsi fenomeni di cooperazione reciproca in progetti di reciproco interesse e per lo sviluppo continuo di tecnologia.

L'impresa ricerca, quindi, sul mercato internazionale il supporto e la cooperazione delle imprese fornitrici e/o clienti al fine di sviluppare le proprie attività all'estero.

Le relazioni non competitive tra imprese, che ne derivano, vanno intese come quei rapporti che le imprese stabiliscono tra loro non in quanto soggetti concorrenti, ma per conseguire vantaggi connessi con l'uso di specifiche complementarietà sul piano tecnologico, produttivo, finanziario, ecc.

Questo nuovo modo di interagire tra imprese in un contesto internazionale nasce da diverse esigenze. In prima approssimazione si può dire che l'impresa ricorre a strategie collaborative per sviluppare le proprie attività all'estero quando non possiede competenze tali da poter realizzare una strategia in autonomia.

In molti casi non sono tanto le limitazioni a livello di risorse finanziarie che rappresentano un ostacolo, quanto piuttosto le difficoltà o le inesprienze a livello tecnico e commerciale.

La cooperazione permette all'impresa di affrontare il processo di internazionalizzazione, difficile e rischioso, avvalendosi dell'esperienza acquisita da altri.

Occorre precisare che l'impresa, collaborando con altre aziende in ambito internazionale, oltre che volere sviluppare e rafforzare la propria capacità competitiva grazie al contributo di competenza e al supporto professionale di altre organizzazioni, può raggiungere l'obiettivo di differenziare più efficacemente i propri processi produttivi.

Questo ulteriore scopo è indicato nella figura (Fig. 3.1) che sintetizza i vantaggi ottenibili con una strategia di collaborazione interaziendale.

Prima di passare ad esaminare la matrice occorre premettere che, come sempre, le considerazioni esposte di seguito intendono fare riferimento ad una generica impresa produttrice di beni industriali, anche se molto spesso, esse potranno essere valide in un senso più generale.

Come si evince dalla figura, i vantaggi ricercati in una strategia di collaborazione interaziendale internazionale possono essere classificati utilizzando due parametri:

- i prodotti (esistenti o nuovi)
- i mercati (nuovi o vecchi).

In questo modo gli scopi che spingono l'impresa ad allearsi possono considerarsi di quattro tipi:

1. introdurre nuovi prodotti in mercati esteri,
2. diversificare le nuove attività di affari
3. rinforzare la posizione competitiva attuale,
4. acquisire nuovi prodotti per il mercato locale.

1) Introdurre nuovi prodotti in mercati esteri.

La motivazione fondamentale che, più di altre, differenzia le collaborazioni interaziendali internazionali da quelle realizzate tra imprese della stessa nazionalità è quella di superare le barriere all'entrata e i provvedimenti protezionistici che alcuni stati ergono a difesa dei loro mercati.

2) Diversificare le nuove attività di affari.

L'impresa che persegue una strategia di collaborazione con altre imprese riesce ad avere un rapido accesso a competenze e conoscenze non possedute e altrimenti difficilmente acquisibili. Questo scambio di risorse permette all'impresa di intraprendere iniziative in campi e in progetti nuovi. Quindi, attraverso le alleanze interaziendali l'impresa modifica l'ambiente competitivo sia perché sviluppa sinergie tecnologiche e/o commerciali con altre aziende che operano nello stesso settore rinforzando il dominio dei rispettivi mercati sia perché stimola accordi con i propri concorrenti per ridurre i rischi e i danni derivanti da un confronto diretto.

3) Rinforzare la posizione competitiva attuale.

Come è già stato evidenziato l'appartenenza ad un aggregato interaziendale permette all'impresa di potenziare i propri vantaggi competitivi. Questi ultimi sono rappresentati dal raggiungimento della dimensione ottimale per essere competitivi attraverso l'acquisizione di economie di scala e di esperienza, dall'apprendimento di nuove competenze e conoscenze, dalla riduzione del rischio di alcune iniziative.

4) Acquisire nuovi prodotti per il mercato locale.

L'impresa può decidere di collaborare con altre aziende al fine di arricchire e di completare la propria offerta aggiungendo altri prodotti e servizi a quelli propri o accedendo a risorse altrimenti inaccessibili. Ciò si evidenzia, soprattutto, nei rapporti tra imprese complementari che si specializzano nella produzione di alcuni prodotti integrando la loro produzione con quella di altre aziende e nelle

collaborazioni con aziende che possiedono tecnologie non imitabili o competenze difficilmente acquisibili.

2.3.1 Alcune tipologie di collaborazione interaziendale

Le tassonomie delle collaborazioni interaziendali che si possono rintracciare nella dottrina sono numerose; di seguito vengono citate le principali.

Una prima classificazione può essere operata prendendo a riferimento la natura delle relazioni che legano tra loro le imprese; in questo modo è possibile distinguere tra transazione, sistema e rete(5) .

La transazione va intesa come la relazione tra due imprese diverse che prende la forma di un contratto attraverso il quale le parti si vincolano a diritti ed obblighi giuridicamente sanzionati.

Si parla di sistema quando una pluralità di legami tendono a stabilizzarsi e a consolidarsi attorno ad un nucleo centrale.

Infine le collaborazioni tra imprese sono organizzate in rete quando una pluralità di relazioni si sviluppano attraverso l'uso di un linguaggio che le imprese in questione hanno in comune e che le distingue dalle altre imprese esterne alla rete.

Altra dimensione per il raggruppamento delle coalizioni interaziendali è costituita dall'appartenenza o meno delle aziende allo stesso settore.

Si distingue, così, tra accordi di collaborazione di tipo orizzontale o intersettoriale e rapporti di tipo verticale o intrasettoriale.

Infine, la tassonomia che viene adottata nel seguito è quella che raggruppa le coalizioni in base all'attività della catena del valore cui si riferiscono.

In questo senso si può distinguere tra coalizioni di natura tecnologica, tra quelle riguardanti la produzione e quelle di *marketing*, distribuzione ed assistenza .

Considerando i beni industriali, oggetto di riferimento della prima parte di questo studio, l'utilità di questa classificazione di collaborazioni interaziendali è più che altrove evidente. Infatti, tra le peculiarità dei mercati industriali, a suo tempo messe in evidenza, particolare rilievo si era attribuito al concetto di bene industriale quale "prodotto-sistema".

Il carattere sistemico della domanda del cliente industriale e, dall'altra parte, la frammentazione e la specializzazione dell'offerta del produttore giustificano fenomeni di collaborazione tra fornitori, dove ciascuno apporta il proprio contributo differenziato realizzando, così, la "vendita di sistemi"¹⁶. In questo modo si viene a creare una fitta rete di relazioni di collaborazione che non ha solo natura commerciale, ma anche produttiva e tecnologica.

Ciascuna di queste forme di collaborazione interaziendale viene esaminata e è scritta nei paragrafi seguenti.

1. Le coalizioni di tipo tecnologico : il licensing

La competitività sul mercato internazionale vede l'innovazione tecnologica come fattore sempre più essenziale. L'impresa dal canto suo deve investire un ammontare crescente di risorse finanziarie ed economiche nella funzione aziendale di ricerca e sviluppo.

Tuttavia, nessuna impresa dispone di risorse e capacità per affrontare in autonomia i rischi connessi allo sviluppo di un sapere scientifico e tecnologico di base che è sempre più costoso e sempre meno difendibile dall'appropriazione di terzi .

L'impresa ricorre, quindi, a coalizioni con imprese potenzialmente concorrenti o tecnologicamente complementari per ridurre i costi ed i rischi legati allo sviluppo di nuove tecnologie .

¹⁶ Il concetto di "vendita di sistemi" rinvia al tema del *bundling* ossia della concentrazione degli acquisti del cliente industriale presso unico fornitore, che offre un "pacchetto" o *bundle* composto da tutti i componenti del prodotto e dai servizi relativi;

In questa tipologia di collaborazione interaziendale sono riconducibili tre forme di alleanze tra imprese che trovano la loro ragione d'essere o nel trasferimento di tecnologie o nella complementarietà tecnologica o nella compartecipazione al rischio. In quest'ultimo caso, mentre una parte detiene un ruolo attivo nel processo innovativo l'altra si assume i rischi del progetto conseguendone i relativi benefici.

La forma più tipica di coalizione diretta al trasferimento di tecnologie è costituita dal contratto di *licensing* o di cessione di licenza che viene descritto qui di seguito.

Forme di collaborazione interaziendale giustificate da un rapporto di complementarietà tecnologica si possono trovare nella relazione tra fornitore e cliente caratteristica dei settori industriali. Ai clienti non si chiede solo di comprare ma anche di fungere da "finestra tecnologica" per sviluppare una capacità competitiva congiunta .

In questo modo ciascuna parte cerca quelle competenze tecnologiche e di *know how* necessarie per il suo sviluppo presso l'altra, concentrando la propria ricerca interna in particolari aree critiche.

Il *licensing* o cessione di licenza di tecnologia, facendo riferimento al nostro paese, consiste nell'accordo tra un "licenziante" (colui che trasferisce il diritto, residente in Italia) e un "licenziatario" (colui al quale si cede il diritto, residente nel paese estero) per l'utilizzo sul suo mercato di:

- brevetti
- marchi e nomi
- know-how (conoscenze, metodologie, segreti produttivi, tecnologici o commerciali)(12).

Oggetto del contratto di *licensing* può essere una tecnologia brevettata (contratto di licenza di brevetto) o non brevettata (contratto di licenza di *know how*). Sono anche frequenti contratti misti di licenza di brevetto e di *know how*; infatti la semplice descrizione dell'invenzione contenuta nei documenti brevettuali non permette, certe volte, al licenziatario una completa ed efficace

utilizzazione della stessa e quindi, egli richiede oltre al diritto d'uso del brevetto anche il relativo *know how*.

2. Le coalizioni produttive

I cambiamenti dello scenario competitivo internazionale hanno reso l'acquisizione di vantaggi competitivi da parte dell'impresa sempre più dipendente da investimenti di notevole entità. In questo senso il lancio di un nuovo prodotto così come l'introduzione di innovazioni di prodotto o di processo, richiedono un ammontare crescente di risorse finanziarie ed incidono di conseguenza in maniera gravosa sulla struttura dei costi fissi dell'impresa. D'altronde, occorre anche tenere presente che il progresso tecnologico rende estremamente mutevoli nel tempo le esigenze e i bisogni del cliente industriale. Quindi all'impresa si pone l'imperativo di ammortizzare, in un mercato che sia il più vasto possibile, gli ingenti investimenti sostenuti prima che il vantaggio competitivo acquisito sia reso obsoleto dall'innovazione successiva.

In altre parole, l'impresa può attraverso accordi produttivi realizzare un'espansione dei propri volumi di vendita e realizzare così maggiori economie di scala e di scopo.

Le forme di coalizione produttiva di seguito descritte: il *contract manufacturing*, l'*assembly* e la *joint venture* mettono in evidenza come, questo triplice ordini di motivi possa giustificare il comportamento dell'impresa che vuole entrare in un mercato estero attraverso una strategia collaborativa di questo genere.

- . Il *contract manufacturing*

Il *contract manufacturing* (contratto di fabbricazione) è un accordo attraverso il quale un'impresa estera fa fabbricare i propri prodotti da un costruttore locale, conservando tuttavia la responsabilità commerciale e distributiva dei prodotti stessi che può vendere sia sul mercato di fabbricazione che in altri mercati(15). In questo modo l'impresa committente limita gli investimenti produttivi al minimo indispensabile e può sfruttare eventuali condizioni favorevoli nel costo del lavoro o di altri fattori produttivi prevalenti sul mercato del partner estero.

Inoltre, attraverso questo contratto essa evita la maggior parte dei problemi legati alla scarsa familiarità con il paese nel quale vuole espandere le proprie vendite; il prodotto essendo realizzato sul posto è percepito dai consumatori e dalle stesse autorità del luogo come un prodotto locale.

Tuttavia, la diffusione di tale tipo di forma di entrata sui mercati esteri non è così elevata come potrebbe sembrare, dal momento che tale accordo non risulta sempre soddisfacente per la ditta straniera. Può esserlo in particolari casi, quando per esempio le competenze di *marketing* e di distribuzione dell'impresa italiana sono fondamentali per il successo del prodotto sul mercato estero.

Altri inconvenienti che tale tipo di contratto presenta sono rappresentati dalla difficoltà di tenere sotto puntuale controllo la qualità del prodotto realizzato dal partner estero e di stabilire un legame soddisfacente sul mercato estero con un produttore affidabile. Infatti, l'impresa italiana non deve sottovalutare la possibilità che alla scadenza del contratto (da 1 a 3 anni) il produttore estero non rinnovi il contratto e si trasformi in un suo temibile concorrente.

- *L'assembly*

L'*assembly* è una forma di collaborazione interaziendale mediante la quale l'esportatore italiano invia all'azienda estera, con la quale ha stipulato un accordo specifico, componenti o ingredienti di fabbricazione italiana per essere assemblati o trasformati in prodotti finiti(16). I più noti esempi di *assembly* si possono trovare tra imprese che operano nel settore automobilistico e nel

campo dei componenti elettronici. Le ragioni che spingono l'impresa italiana a penetrare un mercato estero attraverso questo canale sono pressoché le stesse che giustificano il ricorso al *contract manufacturing*. Occorre aggiungere che, il più delle volte, si ricorre a tale forma di entrata sui mercati esteri per l'esistenza di elevati diritti doganali sui prodotti finiti importati.

- *La joint venture*

Prima di definire questa modalità di entrata sui mercati esteri una precisazione terminologica è d'obbligo.

Il termine *joint venture* viene spesso usato per descrivere tutta una serie di accordi di collaborazione che spesso non rientrano nel significato giuridico-formale del termine. Infatti, tramite questa forma di collaborazione interaziendale le imprese si accordano per contribuire con una parte di risorse alla realizzazione di una attività o di un progetto, ma senza creare una struttura comune capace di auto mantenersi nel tempo. In questa sede, invece, per *joint venture* s'intende la creazione di una nuova organizzazione d'affari gestita da due o più imprese al fine della messa in comune, in stretta collaborazione tra i medesimi, dei reciproci mezzi per l'espletamento di una determinata operazione o di una determinata attività .

La *joint venture* può essere considerata come un caso non solo di coalizione produttiva ma anche tecnologica e di *marketing*.

In questo senso la costituzione di una *joint venture* può essere basata sia su un accordo di coproduzione o di altra natura sia su accordi di *licensing* o di *franchising*.

Come si intuisce dalla definizione sopra riportata, si tratta di una forma di entrata sui mercati esteri che si avvicina alla modalità degli investimenti diretti all'estero. Tuttavia a differenza di questi ultimi, la *joint venture* è una forma di presenza

all'estero attraverso la quale l'impresa realizza un investimento, ma non detiene il controllo integrale della società così costituita.

In pratica, l'investimento diretto all'estero è di natura "*high equity*" mentre la *joint venture* è "*low equity*".

Questa forma di collaborazione interaziendale è la tipica modalità di entrata sui mercati esteri quando obiettivo dell'impresa è quello di avere una stabile presenza all'estero, ma esistono barriere all'entrata del paese o l'azienda non dispone delle risorse finanziarie necessarie per costituire un'unità operativa sul posto.

Il primo caso si realizza quando l'impresa vuole essere presente in paesi dove le autorità consentono a società straniere di essere presenti solo se il capitale dell'unità, che esse intendono costituire nel territorio dello stato, è in parte controllato da imprese locali.

Nell'altro caso la *joint venture*, permettendo il risparmio di risorse finanziarie presenta la maggior parte dei vantaggi propri delle forme indirette di entrata sui mercati esteri, a suo tempo descritte. Infatti, attraverso questa forma di entrata l'impresa riesce ad avere una conoscenza del mercato e migliori relazioni con i clienti, sostenendo nello stesso tempo minori costi rispetto alla costituzione di una unità operativa all'estero o all'acquisizione della quota maggioritaria di un'impresa locale.

In ogni caso, mai come per questa forma di entrata sui mercati esteri, la scelta del partner è il momento più delicato di tutta l'operazione.

Affinità ideologiche, culturali e manageriali e concordanza sugli obiettivi, sulla gestione e sulla ripartizione degli utili sono necessari, ma talvolta non sono sufficienti per garantire la buona riuscita dell'accordo.

3. Le coalizioni di marketing, distribuzione e assistenza

Attraverso le coalizioni di *marketing*, distribuzione ed assistenza (MDA) l'impresa sviluppa attività commerciali e di assistenza con il più stretto contatto possibile con la clientela, in contesti locali non facilmente raggiungibili dalla stessa, per potersi adattare alle specificità e alle condizioni che caratterizzano quel mercato¹⁷.

- *Il franchising industriale o lifreding*

Nei settori propriamente industriali trova applicazione il contratto di *lifreding* che affianca all'accordo di *franchising* quello di *licensing*. Come si sa, il *franchising* rappresenta una forma di collaborazione continuativa per la distribuzione di beni o servizi tra una azienda produttrice (affiliante) e una o più aziende distributrici (affiliato) giuridicamente ed economicamente indipendenti l'una dall'altra.

In virtù di tale contratto l'impresa affiliante concede all'affiliato/i lo sfruttamento del proprio know how commerciale, dei propri marchi, del proprio nome, ditta, insegna dietro il pagamento di un compenso.

Nel contratto di *lifreding* insieme a tali elementi è prevista la cessione della licenza di un brevetto di fabbricazione e/o di un marchio e/o di un know how.

In pratica l'affiliato permette l'espansione dei prodotti di marca dell'affiliante sui mercati esteri realizzando la produzione e la vendita degli stessi nel paese in cui ha sede la sua attività.

Rispetto al *franchising* la gamma e l'eterogeneità dei servizi offerti all'affiliato sono maggiori; infatti l'affiliante cede un vero e proprio modello di gestione

¹⁷ E. VALDANI, *Le condotte di coalizione nei processi di internazionalizzazione*, cit..

all'affiliato, costituito da tecniche di fabbricazione, da metodi di *marketing*, da sistemi di commercializzazione.

Per quanto riguarda gli altri aspetti del *lifrading*, questo contratto presenta i vantaggi propri dell'accordo di *franchising*. In altre parole l'impresa affiliante può evitare, utilizzando tale strumento, gli investimenti considerevoli per penetrare sui mercati esteri richiesti dalla realizzazione in proprio della rete commerciale e contenere i rischi finanziari e commerciali connessi. Gli inconvenienti che tale forma di entrata sui mercati esteri presenta, sono costituiti dalla difficoltà e dai costi di coordinamento e controllo di una struttura che è complessa, soprattutto se realizzata a livello internazionale.

- *Il piggy back*

Il *piggy back* è un contratto tramite il quale un'impresa produttrice o distributrice locale (*carrier*) offre ad un produttore o distributore estero (*rider*) i servizi della propria struttura distributiva al fine di espandere le vendite dei prodotti del secondo sul mercato estero .

Il *carrier* in questo modo amplia la gamma dei prodotti da proporre sul mercato estero e può ripartire su più articoli le spese di distribuzione. Il *rider* può, avvalendosi dell'esperienza e delle capacità del distributore locale, penetrare su di un mercato estero e farsi conoscere senza sostenere i costi necessari per una penetrazione diretta.

Nel caso di beni industriali, nel contratto di distribuzione è incluso un accordo di assistenza per il quale l'esportatore assicura alla clientela locale tutti i servizi di assistenza pre e post-vendita necessari. In questo modo l'affiliante da un lato, facilita la penetrazione sul mercato estero di prodotti che necessitano di assistenza e dall'altro, consolida la fedeltà delle relazioni con la clientela stessa.

3. La scelta dei canali d'entrata sui mercati esteri

3.1 L'effetto prisma nella scelta dei canali di entrata sui mercati esteri

Nei capitoli precedenti si sono descritte le diverse forme tecniche a disposizione dell'esportatore per penetrare su di un mercato estero; a questo punto occorre analizzare quali sono i fattori e i criteri seguiti dall'impresa per scegliere il canale di entrata più opportuno.

Come si è già avuto modo di evidenziare, la decisione relativa alle modalità di entrata sui mercati esteri rappresenta uno dei nodi critici del *marketing* internazionale. Ciò è dovuto anche al fatto che, su tale tipo di scelta influisce una molteplicità di fattori sia di origine interna sia di origine esterna. Tra i primi si possono includere, a titolo d'esempio, la dimensione dell'azienda, il possesso da parte della stessa di tecnologie innovative, di liquidità, il grado di rischio dell'investimento, ecc.; fanno parte dei secondi, invece, le leggi ed i regolamenti dei mercati in cui si va ad operare, lo stato di sviluppo del mercato, il numero ed il comportamento d'acquisto dei compratori, lo stato della concorrenza, ecc.. Uno strumento che permette di tenere conto sia dei fattori interni sia di quelli esterni all'impresa, sopra sommariamente menzionati, è il modello che prevede il cosiddetto "effetto prisma" sulle modalità di entrata sui mercati esteri (Fig.

3.1)

Secondo tale approccio l'esportatore, nel processo decisionale di scelta del canale da utilizzare per penetrare in un mercato estero, segue tre fasi.

Dapprima, egli identifica le modalità di ingresso ottimali e a tal fine l'imprenditore procede ad esaminare l'ambiente-mercato nel quale intende operare; in questa fase vengono presi, dunque, in considerazione elementi di natura esterna.

In un secondo momento l'azienda passa ad analizzare quelle che sono le sue competenze e le risorse di cui dispone, quindi fattori interni alla stessa.

Infine, il processo decisionale termina con l'identificazione delle modalità di ingresso possibili e accessibili all'impresa.

L'"effetto prisma" opera in quattro diversi modi:

1. può avere un "effetto trasparente" e quindi tramutare quelle che erano le modalità ottimali in modalità alla portata dell'impresa
2. può avere un "effetto oscurante" ossia sopprimere la forza dell'impresa all'estero;
3. può avere un "effetto amplificante" ossia accentuare la competenza dell'impresa o trasformare una debolezza in una forza;
4. può avere un "effetto riducente" trasformando una forza in debolezza o accentuando una debolezza.

Attraverso questo processo l'impresa può determinare lo scarto strategico, ossia la distanza tra i canali di entrata consigliati e più opportuni rispetto alle condizioni del mercato estero e quelli possibili per l'impresa date le sue risorse e competenze interne.

Questo approccio, in pratica, permette di tenere conto sia dei fattori di origine interna sia di quelli di origine esterna e spinge il decisore a ponderare i limiti e le spinte che ciascuno di essi dà alla scelta di una particolare modalità.

In questo senso, il modello si articola su diversi livelli e prevede l'analisi delle interazioni che avvengono tra tre diversi sistemi: il sistema competitivo, il sistema delle condizioni ambientali extra-competitive ed il sistema aziendale.

3.2. Analisi del sistema competitivo ed extra-competitivo

Secondo l'approccio appena descritto e ai fini della scelta del canale di entrata sui mercati esteri, l'impresa parte dall'analisi delle condizioni che caratterizzano l'ambiente in cui intende operare. Di conseguenza, essa tiene conto dei fattori di origine esterna che costituiscono il sistema competitivo e quello extracompetitivo.

Per quanto riguarda il sistema competitivo, con tale termine si intende fare riferimento all'insieme delle caratteristiche che contraddistinguono i concorrenti dell'impresa in senso stretto e altri attori rilevanti (fornitori, clienti, canali distributivi, produttori di prodotti sostitutivi e complementari).

Tra le diverse variabili ambientali che vengono considerate in tale fase, particolare rilevanza deve essere attribuita alla struttura distributiva che caratterizza il paese in cui si vuole sviluppare le proprie vendite.

Come si è già avuto modo di sottolineare, la scelta dei canali di entrata sui mercati esteri precede e interagisce, nell'ambito di un piano di *marketing* internazionale, con quella dei canali distributivi. Così, in presenza di un sistema locale di intermediari organizzato ed efficiente è più probabile che l'impresa adotti forme di canale indiretto. Come nel caso di beni industriali complessi, l'impresa può evitare la classica scelta del canale diretto se nel paese estero esistono importatori-distributori in grado di garantire ai loro clienti la necessaria assistenza post-vendita, direttamente o tramite imprese specializzate.

Parlando di struttura distributiva per i beni industriali è opportuno aprire una piccola parentesi. Nel caso di beni destinati alla produzione i canali distributivi, ossia la successione di passaggi che avviene tra l'impresa produttrice ed il consumatore finale, sono i seguenti:

- il produttore estero vende all'importatore-distributoree questi fornisce direttamente l'utilizzatore;
- tra l'importatore e l'utilizzatore si inserisce un grossista;
- l'utilizzatore finale acquista direttamente dal produttore estero¹⁸ (Fig. 4.2)

Si viene in sostanza a realizzare un avvicinamento tra i due estremi, produttore e consumatore, della catena distributiva.

A questo punto, dopo aver esaminato le variabili ambientali che rientrano nel sistema competitivo, l'impresa procede ad analizzare l'insieme dei fattori che costituiscono il sistema extra-competitivo.

Tra questi ultimi il fattore "istituzionale" (la legislazione locale) ha assunto e sta assumendo nel quadro del commercio internazionale una crescente importanza. Particolari legislazioni, agevolazioni fiscali e creditizie, finanziamenti allo sviluppo e alla ricerca possono influenzare, in maniera anche determinante, l'imprenditore nella propria scelta del canale di entrata più opportuno in quel mercato estero.(figura)

Nell'ambito del fattore chiamato istituzionale può comprendersi anche il rischio politico prospettato dal paese ospite. Il rischio politico consiste nella possibilità che le autorità locali adottino provvedimenti tali da compromettere, non solo, la redditività delle attività dell'impresa nel paese ma anche di minacciarne la loro stessa sopravvivenza. Il rischio politico non va confuso con il rischio di mercato che si riferisce ad alterazioni che possono prodursi nelle condizioni competitive locali.

¹⁸ A.Foglio op.cit.

3.3. L'analisi dei fattori interni all'impresa

Tenuto conto dei vincoli e delle opportunità offerte dalle condizioni ambientali, nei loro aspetti competitivi ed extra-competitivi, l'impresa passa ad esaminare i fattori di origine interna.

In questo senso considera una molteplicità di elementi; tra questi di particolare rilievo è l'esame degli obiettivi che l'impresa si pone attraverso lo sviluppo delle vendite all'estero.

Questi possono essere i seguenti:

1. obiettivo di presenza e permanenza nel mercato;
2. obiettivo di riduzione dei costi di produzione e di distribuzione;
3. obiettivo di acquisizione di capacità gestionali e tecnologiche;
4. obiettivo di riduzione dei rischi e aggiramento di ostacoli tariffari e legislativi local .

E' evidente che le forme di canale diretto si presentano particolarmente funzionali al raggiungimento del primo e del terzo obiettivo, mentre gli altri due scopi possono essere perseguiti più agevolmente attraverso una strategia di cooperazione e quindi attraverso il canale intermedio o anche tramite forme indirette di esportazione.

Altro fattore di origine interna è costituito dal tipo di prodotto che l'impresa intende esportare. Nel caso di prodotti realizzati per rispondere a specifiche esigenze della clientela industriale la necessità di costruire uno stretto rapporto di relazioni incentiva l'impresa alla ricerca di forme di ingresso rispondenti a tale scopo. Anche la fase del ciclo di vita del prodotto risulta importante ai fini della scelta; prodotti maturi da un punto di vista tecnologico e commerciale riducono la necessità di un controllo diretto sulle conoscenze tecnologiche. In questo modo l'impresa può utilizzare modalità di ingresso che le permettano di sfruttare

la diffusione dei prodotti, ormai tecnologicamente maturi, sui mercati esteri ricorrendo al contratto di *licensing* o ad altre forme di canale concertato.

Oltre che sul prodotto la decisione dei canali di entrata è collegata agli altri elementi che costituiscono il *marketing mix* dell'impresa esportatrice. Gli effetti che le tre diverse modalità di penetrazione su di un mercato estero producono su tali fattori sono descritti qui di seguito.

3.4. Effetti dei canali sui fattori di Marketing Mix

Partendo dal canale indiretto, che rappresenta la scelta più facile per l'impresa che intende affacciarsi sui mercati esteri, si nota come gli strumenti di *marketing mix* rimangono pressoché gli stessi di quelli nazionali(5).

La politica di prodotto non subisce alcuna modifica né vengono presi in considerazione possibili adattamenti o problemi legati al ciclo di vita dello stesso. Il prezzo è fissato dagli intermediari; la distribuzione dei prodotti sul mercato locale è completamente assolta da terzi. Infine, la politica promozionale può avere un'importanza se rivolta a grandi compratori e intermediari commerciali. La logica cambia del tutto passando a forme di canale diretto. In questo caso l'impresa data la maggiore conoscenza dei mercati e delle caratteristiche della domanda estera tende ad avvicinarsi maggiormente ai consumatori. Il prodotto viene, in questo modo, "adattato" alle esigenze e ai gusti locali; vi è maggior controllo sulla fissazione del prezzo da parte dell'impresa esportatrice e sulla stessa politica distributiva; acquisisce più importanza la politica di promozione dato che l'esportatore si avvicina maggiormente al consumatore. E' necessario precisare che nel caso della costituzione dell'unità operativa all'estero questi effetti sugli elementi di *marketing mix* dell'impresa risultano ulteriormente amplificati. In questo caso, infatti, in assenza di qualsiasi tipo e forma di "filtro" con il consumatore, il *mix* prodotto/prezzo/distribuzione/promozione viene

completamente reinventato in funzione delle politiche di *marketing*, che l'impresa intende seguire nei confronti del mercato e della concorrenza locale. Infine, considerando una delle forme che può assumere il canale intermedio, il *licensing*, si nota che gli effetti di tale modalità di entrata sui fattori di *marketing mix* dell'impresa sono minori rispetto a quelli provocati dal canale diretto. Infatti, è il licenziatario estero che adatta il prodotto, il prezzo e la distribuzione secondo quelle che sono le esigenze del mercato locale. L'impresa esportatrice licenziante può, invece, mettere a punto una serie di politiche promozionali che le consentano di imporre quell'immagine che intende acquisire o mantenere sul mercato estero.

Parte seconda

4. Il settore Fitness e Wellness

Introduzione

I dati di una recente ricerca Deloitte condotta in Gran Bretagna nel settore del fitness hanno confermato l'esistenza di un positivo legame tra attività fisica e salute. Lo studio ha raggiunto la conclusione che una popolazione fisicamente più attiva potrebbe favorire un abbassamento dei costi sanitari: un incremento di appena il 5% nel numero di persone attive porterebbe a prevenire almeno 6 milioni di visite medico ospedaliere all'anno, permettere al sistema nazionale sanitario di risparmiare circa 80 milioni di sterline (117 milioni di euro) all'anno, tagliare più di tre milioni di giorni di malattia all'anno e, infine, risparmiare 500 milioni di sterline (731 milioni di euro) legati alla scarsa produttività.

Significativa è la campagna di sensibilizzazione attuata nel 2006 in Gran Bretagna *"Small change, Big difference"* affinché la popolazione si renda conto di come piccole variazioni nello stile di vita possano portare grandi benefici alla propria condizione fisica, soprattutto per la crescente presenza di persone affette da obesità è in crescita.

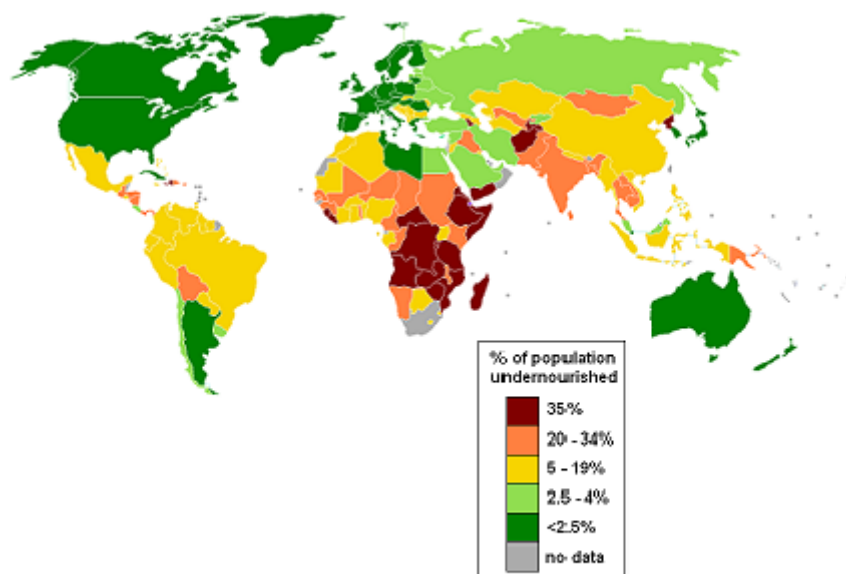
<http://www.biospazio.it/modules.php?op=modload&name=News&file=index&catid=&topic=1> Non bastava essere global, ora siamo anche "globesi".

Il termine "globesity", obesità mondiale, l'ha inventato l'Oms, che lancia l'allarme: l'epidemia del grasso si diffonde a una velocità allarmante, dai Paesi occidentali a quelli in via di sviluppo, dove convive con la malnutrizione.

Nel '95, nel mondo, gli obesi erano 200 milioni, cui andavano aggiunti altri 18 milioni di bambini in sovrappeso. Nel 2007, gli adulti obesi avevano superato i 300 milioni, di cui oltre un terzo nei Paesi: è obeso il 18% della popolazione mondiale.

In sette anni c'è stato un aumento del 50% finora si è pensato che il problema numero uno dei Paesi in via di sviluppo fosse la mancanza di cibo. Ma ora scopriamo che, in molti di essi, alcuni cittadini sono malnutriti, altri seriamente sovrappeso. Le persone sottoalimentate sono 815 milioni, di cui la stragrande maggioranza nei Paesi poveri, dove continuano ad aumentare.

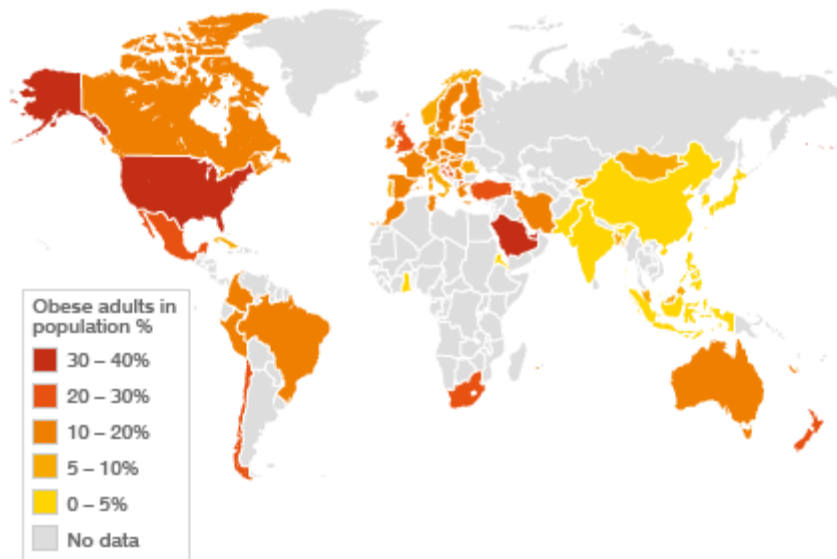
Ma accanto a loro, aumentano gli obesi: per la prima volta, il numero dei sovrappeso sfida quello dei sottopeso.



Secondo la Iotf, International Obesity Task Force, voluta dall'Oms per studiare il problema e il suo impatto sulle economie mondiali, la “colpa” è del maggior benessere dovuto a sviluppo e globalizzazione. Avrebbe portato, in molte nazioni, un'alimentazione ipercalorica ma povera di vitamine e uno stile di vita molto più sedentario, perché la gente tende a vivere in città e ha qualche forma di tecnologia a disposizione.

Risultato: in soli tre anni, il numero dei cinesi in sovrappeso è passato dal 10 al 15%. In Brasile e Colombia si arriva al 30%, in Sudafrica il 44% delle donne nere è clinicamente obeso. Perfino nell'Africa sub sahariana, dove da sempre vivono i più affamati della terra, l'obesità aumenta, soprattutto tra le donne nelle aree urbane.

THE GLOBAL OBESITY PROBLEM



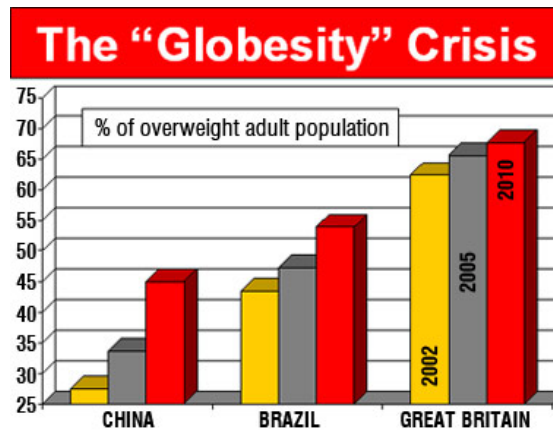
Le conseguenze: l'obesità accorcia le aspettative di vita e aumenta disturbi respiratori, problemi muscolo-scheletrici, infertilità, ipertensione, malattie cardiache e certi tumori.

Naturalmente, dal costo pesante: tra diagnosi, trattamento e gestione dei problemi che genera, l'obesità risucchia tra il 2 e l'8% del totale della spesa sanitaria nei Paesi occidentali¹⁹.

Se poi si vedono i costi indiretti (perdita di salari e produttività), le cifre diventano ancora più impressionanti.

Bisogna essere molto motivati, e poter contare su una rete di supporto: day hospital, centri che seguano costantemente il paziente..

¹⁹ Dati www.who.int



L'epidemia di obesità e stili di vita malsani dei lavoratori hanno portato alla produttività del lavoratore inferiori, e superiori richieste di indennizzo e di un aumento dei costi di assicurazione Heath in America per esempio:

- i dipendenti obesi costo datori di lavoro privati circa 45 miliardi di euro l'anno a causa di spese mediche e eccessivo assenteismo.²⁰
- le imprese sono proiettate a pagare una media di 9.312 dollari per dipendente per l'assistenza sanitaria nel 2008, rispetto al \$ 6,385 nel 2003²¹
- spese di assicurazione sanitaria sono la più rapida crescita componente di costo per i datori di lavoro²²

L'importanza dell'attività motoria nella prevenzione sanitaria e nella cura delle patologie causate dall'immobilità della società moderna accresce le responsabilità dei soggetti preposti all'erogazione dei servizi correlati all'attività fisica. Se nella pratica sportiva comunemente intesa il movimento è finalizzato al raggiungimento di un risultato, nel fitness è prevalentemente utilizzato per migliorare e mantenere l'efficienza fisica della persona.

²⁰ Pesi e Misure: Che datori di lavoro dovrebbero sapere su obesità, da Barbara Rosen e Linda Barrington, The Conference Board, 2008

²¹ 2008 Health Care Survey costo, Towers Perrin

²² Will Health Benefit Costi Profitti Eclipse "McKinsey & Company, settembre 2008

Il fitness, a differenza di altri settori, è strettamente correlato alla salute della persona, ha bisogno quindi di operatori in possesso di competenze professionali certe e misurabili.

4.1 L'evoluzione della domanda e dell'offerta nel mercato Fitness e Wellness

Come è stato dimostrato nel paragrafo introduttivo, il concetto di benessere cammina a pari passi con quello di salute, anzi se vi può essere salute senza benessere, non può essere il contrario; in questa ottica, può risultare utile il ricorso ad una definizione dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (WHO) secondo la quale : *“la salute è uno stato di completo benessere fisico, psicologico e sociale e non solo l'assenza di malattia”*.

Così il nuovo concetto di benessere influenza la crescente domanda di fitness e wellness che si sta sviluppando un mercato in termini di servizi “integrati” .

Esistono sostanziali differenze tra il consumatore Wellness e il consumatore Beauty, ecco perché, nonostante queste piccole divergenze, sta nascendo la figura di un nuovo “consumatore di benessere” che è il frutto dell'integrazione fra queste due componenti della domanda: non una semplice somma delle caratteristiche delle due tipologie, ma piuttosto un'evoluzione della domanda.

A un'evoluzione della domanda deve seguire un'evoluzione dell'offerta: l'industria del benessere deve rispondere con un'offerta integrata.

Offerta:



prodotti di consumo

P

O

C

cosmetici, integratori alimentari, etc.



M

macchinari

O

A

attrezzature per il fitness, saune, etc.



S

servizi

Le aziende produttrici di macchinari realizzano in prevalenza politiche di sell in, mentre per i prodotti di consumo vengono poste in essere politiche di sell out. L'effetto congiunto dell'aumento della complessità nel rapporto domanda-offerta si riassume nella formazione di grappoli di bisogni interconnessi, ovvero nella tendenza della clientela a rivolgersi ad un unico fornitore per la soddisfazione di un insieme integrato di esigenze.

5 Analisi opportunità paese : Brasile

5.1 Variabili Socio-politiche-demografiche

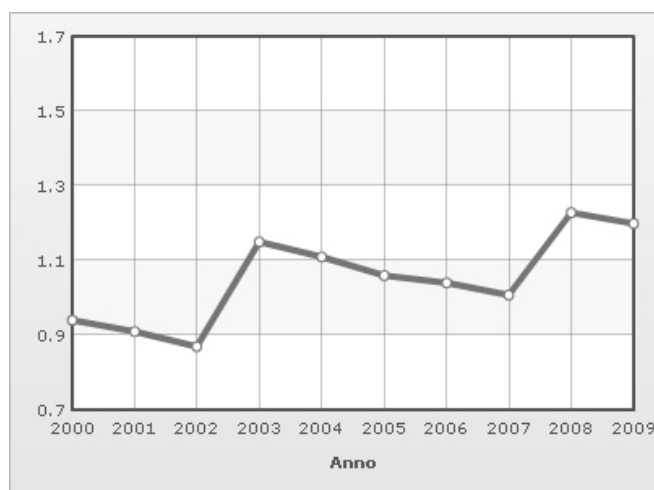
5.1. 1 Popolazione

La Repubblica federativa del Brasile ha una popolazione di 191 milioni di abitanti (stime della World Bank)²³ che vivono su un territorio di 8.511.900 kmq. Il Brasile è il più grande paese dell'America del Sud e il quinto del mondo per popolazione dopo Cina, India, Stati Uniti e Indonesia. Il tasso di fertilità, che nel 1990 era di 2,79 (quasi 3 figli per donna), è sceso appena sotto la soglia di riproduzione a 1,86 (nel 2008). La speranza di vita alla nascita, che nel 1990 era di 66,5 anni, nel 2008 è di 72,7. La densità demografica è di 20,5 abitanti per kmq e la sua distribuzione è molto irregolare. La maggioranza della popolazione è concentrata nel Sud-est (Stati di San Paolo, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais) e nel Sud del paese (Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul) dove vive più del 60% della popolazione, mentre negli Stati del Nord-est la popolazione non supera il 30%, concentrata sulla fascia costiera, dove la densità demografica supera in alcuni casi i 300 abitanti/kmq. Gli Stati dell'interno come Amazonas, Pará, Mato Grosso, Roraima, Rondônia, Acre sono quasi disabitati e la densità è molto scarsa. Il dato è confermato dall'alto indice di urbanizzazione: l'81% della popolazione brasiliana vive in centri urbani al di sopra dei 50.000 abitanti e solo il

²³ World Bank, Country Profile : Brazil (www.worldbank.org/external/datastatistics).

19% in zone rurali o nei piccoli centri . La distribuzione della ricchezza sul territorio si accompagna a quella sulla popolazione: il 50% del PIL viene prodotto negli Stati più popolosi quali San Paolo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Lo Stato ,San Paolo concentra il 21% della popolazione e quasi il 30% del PIL.

Tasso di crescita della popolazione²⁴



Anno	Tasso di crescita (%)
2000	0.94
2001	0.91
2002	0.87
2003	1.15
2004	1.11

²⁴ www.indexmundi.com

2005	1.06
2006	1.04
2007	1.008
2008	1.228
2009	1.199

5.1.2 Territorio

Il Brasile è per estensione il quinto paese del mondo dopo Russia, Canada, Cina, Stati Uniti. Le sue frontiere si estendono per 14.691 km e confina a nord Guyana francese, Suriname, Guyana e Venezuela;

a nord-ovest con la Colombia; a ovest con Perù, Bolivia, Paraguay e Argentina; a sud con l'Uruguay.

Geograficamente il Brasile si divide in 5 grandi regioni:

- Região Norte
- Região Nordeste
- Região Centro-Oeste
- Região Sudeste
- Região Sul



5.1.3 Città Principali

La capitale della Federazione è Brasilia (2.200.000 ab.), città costruita dal nulla negli anni Sessanta a oltre 1.000 km da Rio de Janeiro (la vecchia capitale), nella regione centrale, su progetto dell'architetto Oscar Niemeyer per incentivare il popolamento delle regioni interne. Una caratteristica delle grandi città brasiliane è che esse si estendono oltre l'area municipale e formano con l'hinterland vasti agglomerati urbani che gravitano sulla città vera e propria. Ciò pone enormi problemi per quanto riguarda i trasporti, i servizi (acqua, luce, gas, fognature), la raccolta e lo smaltimento dei rifiuti ecc. L'esempio più evidente è la megalopoli di San Paolo, che conta 10.886.000 abitanti nell'area municipale, ma se si tiene conto dell'hinterland arriva a 18.630.000. Altre città sono:

- ✓ Rio de Janeiro (6.093.000 ab. ; con l'hinterland 11.225.000);
- ✓ Salvador de Bahia, capitale dello Stato di Bahia (2.822.000 ab.; con l'hinterland 3.183.000);

- ✓ Belo Horizonte, capitale dello Stato di Minas Gerais (2.412.000 ab. ; con l'hinterland 5.100.000);
- ✓ Fortaleza, capitale dello Stato di Ceara (2.431.000 ab.; con l'hinterland 3.164.000);
- ✓ Curitiba, capitale dello Stato di Parana (1 .798.000 ab.; con l'hinterland 2.974.000);
- ✓ Manaus, capitale dello Stato di Amazonas (1 .646.000 ab.);
- ✓ Recife ,capitale dello Stato di Pernambuco (1.533.000 ab.; con l' hinterland 3.466.000)
- ✓ Porto Alegre, capitale dello Stato di Rio Grande do Sul (1.420.000 ab.; con l'hinterland 3.878.000).

5.1.4 Moneta

La valuta ufficiale in Brasile è il *real brasiliano*, il suo simbolo è R\$. Il real deriva il suo nome dalla moneta circolante nella colonia dal 1694: il real portoghese. Il real rimase come moneta ufficiale fino al 1942 per essere sostituito dal *cruzeiro* e poi dal *cruzado* e di nuovo dal *cruzeiro* fino al 1994. In quell'anno, in seguito a una grave crisi economica e a un'inflazione a tre cifre, il governo brasiliano, guidato dal presidente Fernando H. Cardoso, varò un piano di stabilizzazione economica, denominato Plan Real, in cui fra le altre misure si reintroduceva il real come moneta nazionale (dal 10 luglio 1994) con una parità di cambio fissa col dollaro (1 \$ = 1 R\$). In seguito il cambio fisso col dollaro, che servì a ridurre sensibilmente il tasso di inflazione, fu abolito e fu adottato un sistema di cambio flessibile, pur rimanendo la moneta brasiliana agganciata al dollaro.

Oggi il cambio è 1 US\$ =1,80 R\$ e 1 € =2,65 R\$.

5.1.5 Etnie

Il Brasile è un paese multietnico in cui formalmente l'integrazione sembra realizzata e in cui le diverse etnie convivono pacificamente. Nella realtà la discriminazione etnica non passa attraverso le leggi, ma nella distribuzione del reddito e della ricchezza e si riflette poi nella stratificazione sociale. I gruppi etnici si dividono a seconda del colore della pelle .

5.1.6 Divisione politico-amministrativa

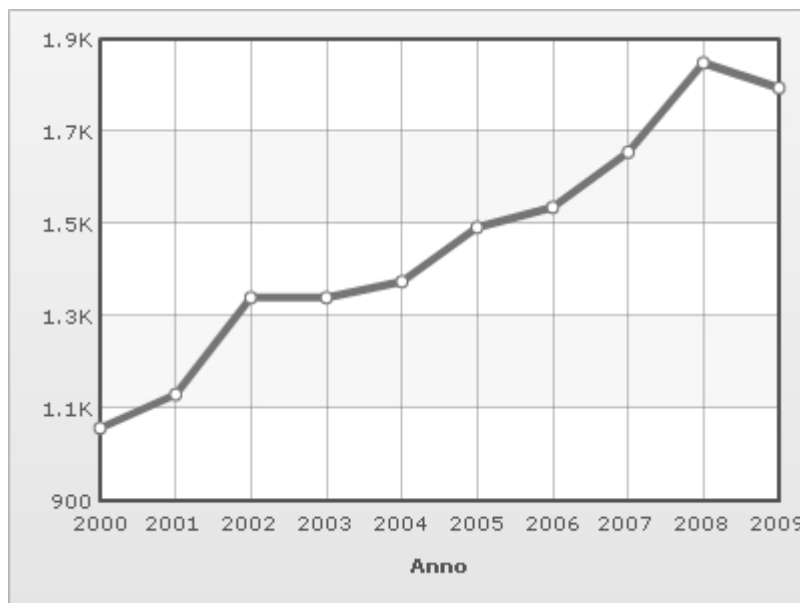
Il Brasile è una Repubblica federale di tipo presidenziale, sul modello degli Stati Uniti d'America. La Federazione comprende 26 Stati e un Distretto federale, in cui è localizzata la capitale Brasilia.

Il presidente della Repubblica è eletto direttamente dal popolo a suffragio universale per un periodo di 4 anni e può essere rieletto per un secondo mandato. I suoi poteri sono molto ampi e non sempre compensati e limitati da un sistema di checks and balances come nella Costituzione degli Stati Uniti.

5.2 Variabili economiche-finanziarie

5.2.1 Quadro generale

Se si guarda negli ultimi 9 anni il Pil in Brasile ha un andamento ondulatorio .



Nel secondo trimestre del 2009 il PIL è cresciuto dell'1,9 per cento rispetto al periodo precedente, segnando la fine della recessione che aveva portato il prodotto a contrarsi per due trimestri consecutivi tra la fine dello scorso anno e l'inizio di quello in corso. Nel complesso del primo semestre, nonostante la recente ripresa, si continua a registrare una contrazione dell'attività economica dell'ordine dell'1,7% rispetto alla seconda metà del 2008 e dell'1,4 rispetto allo stesso periodo dello scorso anno.

L'analisi dal lato della domanda mostra che nel corso del primo semestre i consumi delle famiglie, che rappresentano oltre il 60 per cento del PIL, si sono dimostrati vivaci. Essi sono cresciuti dello 0,9 per cento rispetto al semestre precedente e del 2,3 per cento rispetto ad un anno fa. La spesa per consumi delle amministrazioni pubbliche, che rappresenta il 20 per cento della domanda, ha registrato analoghi tassi di crescita e anche la domanda estera ha fornito un contributo positivo alla crescita, a motivo della riduzione delle esportazioni (-11,7 per cento rispetto al secondo trimestre del 2008) meno marcata rispetto a quella delle importazioni (-14,5 per cento). In controtendenza rispetto alle altre componenti della domanda, gli investimenti in capitale fisso (circa il 16 per cento del PIL) hanno invece mostrato una dinamica fortemente negativa che ha portato

ad una contrazione dell'11,7% rispetto al semestre precedente e del 13,2% rispetto ad un anno fa.

Dal lato dell'offerta il settore dei servizi, che rappresenta più del 60 per cento del PIL, ha continuato a registrare tassi di crescita positivi (+1 per cento rispetto al semestre precedente e +2 per cento rispetto ad un anno fa) mentre l'industria ha evidenziato una significativa contrazione (-6,3 per cento rispetto al semestre precedente, -8,1 rispetto ad un anno fa). Anche l'agricoltura ha contribuito negativamente alla crescita. I dati appena illustrati vanno analizzati nel quadro degli sviluppi determinati dalla crisi economica internazionale. Tra i vari canali di contagio, essa si è trasmessa all'economia brasiliana attraverso una forte contrazione della produzione industriale, legata alla marcata riduzione dei flussi commerciali. L'industria brasiliana, infatti, è molto aperta al commercio internazionale e ha pesantemente risentito del crollo di questo ultimo. Negli ultimi tre mesi dello scorso anno la produzione industriale si è contratta di oltre il 20 per cento e, nonostante il recupero in atto da gennaio, rimane oggi su livelli del 10 per cento inferiori al picco precedente la crisi. Un recente studio del *Banco Nacional de Desenvolvimento* (BNDES) mostra che oltre il 50 per cento del calo della produzione industriale è attribuibile al calo delle esportazioni²⁵. Gran parte degli investimenti in capitale fisso, che prima della crisi erano proprio volti ad ampliare la capacità produttiva per corrispondere alla crescente domanda estera, sono venuti meno con l'aggravarsi del contesto internazionale. I consumi hanno invece continuato a mostrare un contributo positivo alla crescita grazie alla dinamica complessivamente favorevole del mercato del lavoro soprattutto per quanto concerne il settore terziario, dove è impiegata la maggior parte della popolazione. Il tasso di disoccupazione, dopo essere passato tra dicembre e marzo dal 6,8 al 9 per cento, è successivamente diminuito e a giugno segnava livelli paragonabili a quelli di un anno fa (8,1 per cento). Nel secondo trimestre dell'anno sono stati creati più di 350 mila posti di lavoro nel settore formale.

²⁵ Fonte: www.ice.it : Rapporti Paese congiunti Ambasciate/Uffici Ice estero

5.2.2 Le zone franche

L'unica zona franca del Paese è quella di Manaus ,che rimarrà attiva fino al 2013 e la cui amministrazione è coordinata da Suframa,un'agenzia di sviluppo regionale. Manaus – nel nord del Paese, nello Stato di Amazonas - è un 'area di libero commercio ed è stata creata con l' obiettivo di favorire lo sviluppo di una regione penalizzata dalle grandi distanze rispetto ai principali centri commerciali.

Per poter installare un'attività produttiva è necessario presentare un'apposita domanda alla Suframa,la quale in caso di parere favorevole richiederà il progetto industriale completo.

Le aziende che si trovano nella zona franca .oltre a godere di esenzioni fiscali e doganali ,se ottengono l'approvazione della Suframa per i propri progetti ricevono gratuitamente i terreni per insediarsi e le infrastrutture necessarie.

Attualmente a Manaus sono presenti circa 500 aziende industriali, 6.000 commerciali e un distretto agricolo e della pastorizia che occupa un 'area di 589.334 ettari, per complessivi 140.00 posti di lavoro.

Oltre alla zona franca ,in Brasile esistono 18 Zone di produzione per l'esportazione, di cui 4 con infrastrutture complete e progetti già approvati; le aziende qui insediate, le cui produzioni siano destinate esclusivamente ai mercati esteri, godono degli stessi incentivi fiscali previsti nella zona franca.

5.2.3 Il Sistema Produttivo

Storicamente, una delle ricchezze del Brasile è la sua importante disponibilità di materie prime dalla quale è sorta un'imponente industria estrattiva. I giacimenti minerari, concentrati nel Nord e nel Nord-Est del paese, fanno del Paese uno dei maggiori esportatori mondiali di minerali di ferro, berillio, stagno, bauxite, mica, zinco, titanio, rame, platino e mercurio. Notevoli anche le riserve di petrolio, che lo collocano al 16° posto al mondo, con oltre otto miliardi di barili di riserve accertate. Significativa anche la produzione di pietre preziose (diamanti, smeraldi, zaffiri ecc.).

Le foreste, che coprono quasi il 40% del territorio, rappresentano un'altra risorsa fondamentale, pur in presenza di problemi ecologici e sociali legati al loro sfruttamento, per i quali si stanno cercando soluzioni.

A partire dalla fine della Seconda Guerra Mondiale, tuttavia, il Brasile si è impegnato per scrollarsi di dosso l'etichetta di paese fornitore di sole materie prime grezze, o al massimo semilavorate, dando vita a un processo di industrializzazione della propria economia che si è accentuato nel corso degli anni '90, dopo l'inizio di una politica di privatizzazioni. Oggi il Brasile dispone di industrie competitive a livello internazionale in numerosi settori: il calzaturiero, il cartario, il metallurgico e il metalmeccanico (in particolare l'automobilistico).

Vi sono, poi, alcuni comparti, come il settore aeronautico, della lavorazione della carne e quello relativo all'estrazione di petrolio in acque profonde e ultra-profonde, in cui le imprese brasiliane competono da pari a pari con la più avanzata concorrenza mondiale. In proiezione futura, inoltre, il processo di industrializzazione in atto potrà contare sulla disponibilità di un grande potenziale energetico di provenienza idroelettrica, stimato nella colossale cifra di 260 GW, a fronte dei soli 60 GW prodotti attualmente, sufficienti peraltro a coprire il 95% del fabbisogno nazionale di energia elettrica²⁶. L'agricoltura brasiliana si basa soprattutto su caffè (25% della produzione mondiale), canna da zucchero, cacao, semi-oleosi (soia, semi di lino, ricino, palme da olio) e frutta (banane, arance, ananas e noci di cocco). Sviluppato anche l'allevamento, in

²⁶ www.fareimpresa.it

particolare quello bovino, con oltre 165 milioni di capi. Da rimarcare, infine, che il Brasile è all'avanguardia nella produzione di biocombustibili, derivati dalla canna da zucchero e dalla soia.

5.3 Il commercio estero e Mercosur

Solo a partire dagli anni Novanta è iniziato un processo di apertura dell'economia brasiliana al commercio internazionale, grazie soprattutto alla stipulazione nel 1991 del Trattato di Assuncion con cui si è dato origine al Mercosur ,il Mercato Comune del Sud, cui oggi aderiscono Brasile, Argentina, Paraguay, Uruguay e Venezuela, mentre rivestono il ruolo di Stati associati Bolivia, Cile, Colombia Ecuador e Perù.

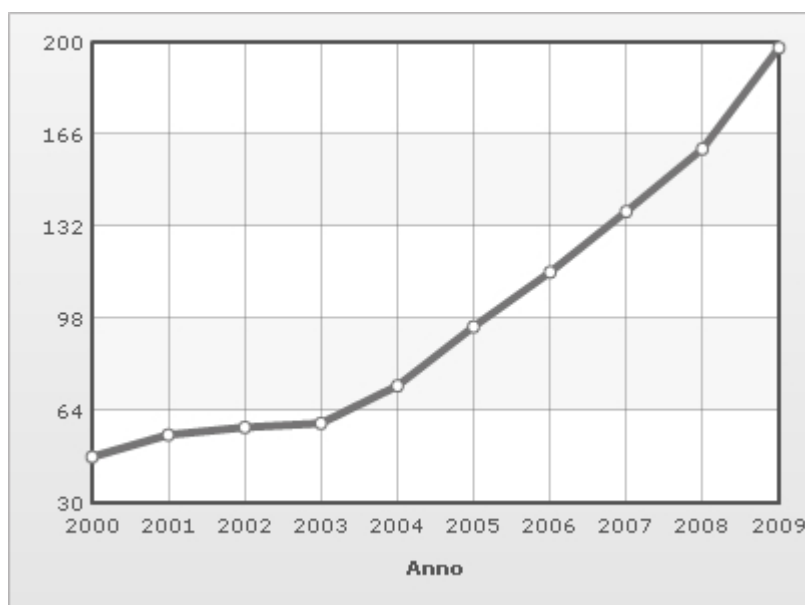
La creazione del Mercosur ha portato alla libera circolazione delle merci prodotte dai Paesi aderenti ,favorendo il processo di apertura dell' economia brasiliana verso di essi.

Al tempo stesso il Trattato prevede la fissazione di un'unica tariffa verso l'estero e l'armonizzazione di alcuni aspetti della politica economica dei firmatari.

Al di là del libero scambio all'interno del Mercosur ,il Brasile ha compiuto notevoli progressi anche sul piano della liberalizzazione commerciale internazionale , nonostante per alcuni prodotti il livello delle tariffe resti elevato e permangano alcune barriere non tariffarie.

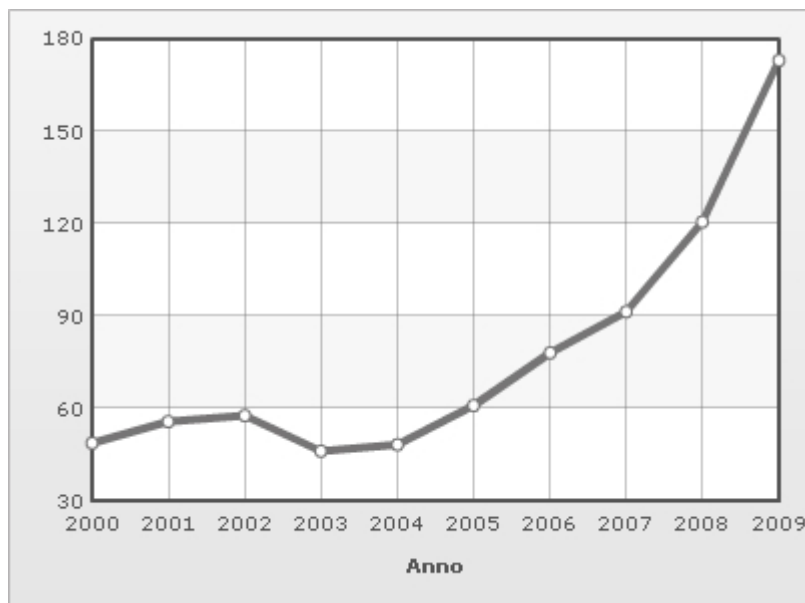
Il grado di apertura attuale del Brasile al commercio internazionale (che si misura dal rapporto tra il valore dei beni e servizi scambiati con l'estero e il PIL) è aumentato passando dal 18,4% nel 2000 al 26,5% nel 2004, e al 32,2% nel 2008. Al di là dei dati quantitativi rimane la perplessità di fondo sulla qualità merceologica delle esportazioni, ancora troppo legate alle commodities e quindi alle dinamiche dei prezzi internazionali, oggi elevati, ma soggetti a repentine oscillazioni.

Le esportazioni del Brasile sono più che triplicate in valore in 6 anni, dal 2002 al 2008, passando da 60,3 miliardi a 197,9 miliardi US\$.



Fonte : www.ipeadata.gov.br

La stessa cosa vale per le importazioni (FOB), che sono passate nello stesso periodo da 47,2 a 173,5 miliardi US\$, con un aumento del 195 per cento.



Fonte : www.ipeadata.gov.br

Il primo partner commerciale del Brasile è l'Unione Europea, che nel 2008 detiene una quota del 22,3% (di cui Paesi Bassi 5,3%, Germania 4,5%, Italia 2,4%); seguono gli Stati Uniti con il 15,6% (era il 17,8% nel 2006), il Mercosur con il 12,4% (di cui Argentina 9,0%), la Cina con una quota dell'8,3% (era il 6,1% nel 2006). Il Brasile è il socio principale del Mercosur (Argentina, Uruguay, Paraguay).

Il PIL del Brasile rappresenta l' 80% del PIL del Mercosur, il 71,7% delle esportazioni, il 75,7% delle importazioni.

La partecipazione del Mercosur nel commercio mondiale rappresenta l'1,6% (l'Italia il 3,5).

5.3.1 L'inter-scambio commerciale Italia-Brasile

Nell'export dell'Italia il Brasile occupa la 233 posizione, con una quota dello 0,9% delle esportazioni totali italiane. Il valore delle esportazioni si aggirava nel 2008 sui 4,6 mld US\$. Nella graduatoria delle importazioni italiane, il Brasile si trova invece al 243 posto con una quota dell' 1%, per un valore di 4,7 mld US\$ nel 2008. Il saldo commerciale è favorevole al Brasile per 63,5 mln US\$. Per il Brasile invece

l'Italia è l'8° partner per le esportazioni con una quota del 2,4% e il 9° nelle importazioni con una quota del 2,7 per cento.

Le principali voci delle esportazioni italiane in Brasile sono(% su export totale in Brasile) :

- macchinari e apparecchi meccanici (macchine utensili), di gran lunga la voce principale, che nel 2008 deteneva una quota del 35,9% del totale (era il 39% nel 2006);
- veicoli, automobili, trattori e loro parti (10,9%);
- macchinari e apparecchi elettrici (9,6%);
- apparecchiature elettromedicali (5,5%);
- prodotti chimici organici (4,2%);
- prodotti farmaceutici (4,2%);
- prodotti in plastica (4,2%);
- prodotti in ferro fuso o acciaio (3,9%);
- combustibili e oli minerali (3,4%)

Le principali voci delle importazioni italiane dal Brasile sono:

- minerali di ferro agglomerato e non agglomerato, con una quota del 14,5% del totale;
- pelli grezze e cuoio (non pelletteria) (10,7%);
- caffè (10,1%);
- macchinari e apparecchi meccanici (5,7%);
- scarpe, calzature e affini (3,7%);
- legno e prodotti in legno (1,7%).

Analizzando l'export italiano per paese di destinazione il Brasile insieme al Messico risulta il partner più importante in America Latina, assommando insieme una quota di circa il 44% dell'export totale italiano verso l'area ALC (America Latina e Caraibi), seguiti dall'Argentina che raggiunge una quota del 7% circa.

5.3.2 Il Made in Italy che piace in Brasile

Meccanica e tecnologie sono i comparti italiani che vantano la maggior penetrazione commerciale, sulla scorta di una qualità che colloca le aziende del nostro Paese tra i leader mondiali. Particolarmente apprezzate le macchine tessili quelle per la lavorazione dei metalli, della ceramica, del legno, della pietra. Non hanno ancora sfruttato tutte le potenzialità del mercato, invece, le attrezzature collegate alla filiera dell'agro-industria, dell'alimentare e dell'imballaggio. Ampi margini di penetrazione commerciale si prospettano, anche, per le tecnologie medicali/ospedaliere, dell'ICT, delle telecomunicazioni e della sicurezza. Nei settori delle tecnologie ambientali e medicali, in particolare, la penetrazione dell'industria italiana si è avvalsa di partnership locali e di programmi comuni sviluppati a livello governativo e da agenzie internazionali. Più complesse le prospettive per gli altri punti di forza dell'export italiano a livello mondiale: moda, calzature, casa/arredo e prodotti agroalimentari. Infatti i prodotti del Made in Italy – che sono il cavallo di battaglia in molti mercati mondiali – costituiscono una parte marginale dell'export italiano verso il Brasile, e non è prevedibile che la situazione possa cambiare in futuro, nonostante le prospettive di sviluppo sono interessanti e concrete, ma devono fare i conti con la stratificazione socioeconomica del mercato brasiliano, composto da una ristrettissima fascia di consumatori dal potere d'acquisto elevato ed elevatissimo, e da una serie di fasce di consumatori con potere d'acquisto medio, basso o estremamente limitato. Con l'eccezione dei consumatori appartenenti alla prima fascia, gli altri hanno poca disponibilità all'acquisto del prodotto italiano, a causa del prezzo non competitivo rispetto alla produzione locale, o a quella proveniente da altri paesi Mercosur e dal Far East. Per "Made in Italy" è, quindi, necessario puntare alla fascia più alta di consumatori, presentando un'offerta ai massimi livelli

qualitativi, forte di un'immagine e di un brand di origine che anno status. Posizionamento che si può rivelare vincente non solo per il comparto della moda e del design, ma anche per quelli dell'agro-alimentare e delle bevande alcoliche. La caratterizzazione dei prodotti italiani in base alla loro origine conta, infatti, molto in questi settori, mentre risulta meno influente in quelli a più elevato contenuto tecnologico, dove le scelte di acquisto avvengono sulla base di parametri oggettivi di funzionalità e di rapporto costo/beneficio. Ciò nonostante, il Made in Italy ha buone possibilità di affermazione anche in settori come le telecomunicazioni e l'aerospazio, dove il nostro Paese è presente con aziende di dimensioni globali, come nei settori delle macchine per la lavorazione dei metalli, della ceramica e del marmo e delle applicazioni, dove le nostre piccole e medie imprese dispongono di competenze di nicchia di livello mondiale.

5.4 Gli investimenti esteri diretti

Il governo brasiliano incentiva gli investimenti dall'estero e nel corso degli ultimi anni ha eliminato molti dei vincoli e delle restrizioni esistenti in passato. Gli investimenti esteri sono regolati dalla legge sui capitali stranieri del 1962 e successive

modificazioni.

La legge sugli investimenti definisce i capitali esteri come “beni, macchine ed attrezzature entrati in Brasile senza spese iniziali di denaro, destinati alla produzione di beni e servizi, così come le risorse finanziarie o monetarie introdotte nel paese per l'utilizzo in attività economiche, sempreché appartengano a persone fisiche o giuridiche residenti, domiciliate o con sede all'estero”.

L'entrata di capitale estero deve essere obbligatoriamente registrata presso l'Ufficio per la Registrazione dei Capitali e Supervisione della Banca Centrale, e la

richiesta di registrazione va effettuata entro 30 giorni dall'ingresso dei fondi nel paese.

L'investimento iniziale di capitale può essere realizzato secondo le seguenti modalità:

- ✓ investimenti in moneta;
- ✓ investimenti mediante conversione di crediti esteri;
- ✓ investimenti mediante importazione di beni senza copertura cambiaria.

Dal 1995 gli investimenti sono stati aperti agli stranieri anche in alcuni settori in precedenza formalmente chiusi quali petrolio, miniere, energia elettrica, telecomunicazioni e trasporti interni, e dal 1996 anche nel settore assicurativo.

Il Brasile è stato storicamente una fra le principali mete degli investimenti esteri diretti (IDE), che nel 2000 (anno clou delle privatizzazioni) raggiunsero un picco di 32,8 miliardi US\$. Con il miglioramento della congiuntura economica dopo il 2004 il mercato brasiliano continua a essere il principale destinatario degli IDE in America Latina, collocandosi fra i 10 principali mercati di ricezione degli IDE nel mondo. In un momento di crisi, il grande potenziale del mercato brasiliano sta facendo gola a molte aziende estere.

Ne è testimonianza l'aumento degli Investimenti Diretti Esteri (IDE), in un momento in cui l'investimento totale nell'economia del paese si sta contraendo. Tra gennaio e maggio del 2009, sono giunti in Brasile investimenti esteri pari a 11,2 miliardi di dollari destinati al commercio, all'agricoltura, ai servizi e all'ampliamento della capacità produttiva delle fabbriche.

Luis Alfonso Lima, presidente della Società Brasiliana di Studi delle Imprese Multinazionali e della Globalizzazione Economica (Sobeet), ha affermato che si tratta della seconda più alta cifra di IDE degli ultimi dieci anni: è equivalente al volume registrato in ingresso nel paese durante i primi cinque mesi del 1999, momento con caratteristiche peculiari poiché fu un anno di privatizzazioni e che attrasse grandi quantità di capitale estero.

Le stime più attendibili, rilevate da un sondaggio effettuato dalla Banca Centrale, prevedono che per il 2010 gli IDE arrivino a 25 miliardi di dollari. Pur inferiore al record di 45 miliardi di dollari raggiunto nel 2008, se verrà confermata la proiezione per il 2010, l'investimento estero nel paese sarà il sesto maggiore dal 1947 (epoca in cui la Banca Centrale ha cominciato a raccogliere i dati) e il quarto più consistente di questi ultimi anni.

5.4 Rischio paese Brasile

Low			Medium			High		
L1	L2	L3	M1	M2	M3	H1	H2	H3

Rischio = M1 ²⁷

²⁷ www.sace.it ultimo aggiornamento 23 dicembre 2009

5.4.1 Rischio politico: basso

Politica interna. Nel 2006 il presidente Lula, esponente del partito dei lavoratori (PT), ha assunto il suo secondo e ultimo mandato quadriennale. Lula gode di grande popolarità grazie alla stabilità guadagnata dal paese attraverso le politiche macroeconomiche seguite dal governo e dalle circostanze globali favorevoli degli ultimi anni. Il presidente uscente appoggia la candidatura di Dilma Rouseff, membro del governo, che tuttavia fatica a guadagnare il pieno appoggio del PT. Anche se la lista ufficiale dei candidati non è ancora stata diffusa, i principali avversari della Rouseff sono considerati Marina Silva, ex ministro dell'ambiente e Ciro Gomes, ex presidente del paese ed esponente del Partito socialista.

Relazioni internazionali. La priorità della politica estera brasiliana resta il rafforzamento del MERCOSUR, mentre sembra essere stato relegato in secondo piano il progetto di integrazione regionale che prevede la creazione della *Free-Trade Area of the Americas* (FTAA), che aveva già subito una decisiva battuta d'arresto nel 2005. Recentemente Lula ha migliorato i propri rapporti con il presidente venezuelano Chavez, firmando a febbraio del 2007 un'alleanza strategica basata su accordi privilegiati in vari settori economici. Contemporaneamente il presidente brasiliano mantiene buoni rapporti con gli Stati Uniti e a marzo di quest'anno i due paesi hanno firmato un accordo sulla fornitura dell'etanolo. Grazie all'appoggio degli USA Lula spera di ottenere una riforma delle Nazioni Unite che tenga conto della nuova situazione geopolitica, auspicando per il proprio paese un seggio permanente al Consiglio di Sicurezza.

5.4.2 Rischio economico : Medio

Attività economica. L'attività economica è rallentata principalmente per il calo della domanda interna, in particolare dei consumi. Ad accusare maggiormente il rallentamento sono i settori agroalimentare (che ha subito il calo della domanda esterna), costruzioni e commercio all'ingrosso. Una ripresa della crescita è prevista a partire dal 2010, quando ci si attende un recupero dei consumi e delle esportazioni.

Bilancio pubblico e inflazione. Il bilancio risente della struttura federale del paese. Il bilancio centrale infatti registra un avanzo primario grazie alle elevate entrate fiscali (il carico fiscale è pari al 40% del PIL circa), tuttavia il deficit registrato dai governi locali e la spesa per interessi portano il bilancio generale del paese in disavanzo. Il risanamento del bilancio federale e dei singoli stati è una delle priorità del governo che sta ottenendo la progressiva riduzione del deficit che risulta pari ora a circa il 2% del PIL. Negli anni passati l'autorità monetaria ha messo in atto una politica di riduzione dell'inflazione diminuita radicalmente dal 2004 e giunta intorno al 4% negli ultimi anni.

Bilancia dei pagamenti. L'avanzo commerciale è stato progressivamente ridotto dal calo dell'export e l'aumento delle importazioni (in particolare import di beni di investimento dal settore meccanico). Il conto finanziario presenta un disavanzo notevole, generato dai cospicui rimpatri di capitali delle multinazionali con sedi in loco. Le partite correnti sono previste in deficit anche nel breve termine.

Posizione debitoria e riserve internazionali. La politica economica perseguita dalle autorità brasiliane ha condotto ad un sostanziale miglioramento della struttura del debito estero che ha fatto guadagnare al Brasile l'upgrade dei rating (*investment grade*). Nel 2007 il Brasile ha ripagato anticipatamente il proprio debito di 15,5 miliardi di dollari nei confronti del FMI ed estinto il debito complessivo verso il Club di Parigi (1,7 miliardi di dollari). L'accumulo delle riserve valutarie prosegue e si mantiene ad un livello più che soddisfacente in

termini di copertura di mesi di importazioni (9 mesi, circa 200 miliardi di dollari).

Tasso di cambio. Dal 2005 la divisa brasiliana, il real, ha continuato ad apprezzarsi nei confronti del dollaro, traendo beneficio dagli elevati tassi di interesse. Al momento la valuta presenta un trend inverso, anche a causa della politica di riduzione del tasso di interesse. Il deprezzamento è confermato per il breve termine.

5.4.3 Rischio finanziario: Medio

Struttura del sistema. Il sistema bancario del Brasile conta 14 banche statali, 80 banche nazionali private, 85 banche di proprietà straniera e 10 con partecipazione estera. Nonostante la riduzione del numero delle banche di proprietà del governo (da 35 a 14 nell'ultimo decennio), il loro ruolo nel sistema finanziario rimane considerevole. Le due maggiori banche statali, la Banca del Brasile (BB) e la Banca Federale del Risparmio (CEF), controllano circa il 35% delle attività totali delle banche.

Performance. Il sistema bancario brasiliano ha beneficiato delle condizioni favorevoli del mercato finanziario globale. Il governo Lula ha lanciato un programma per incentivare il micro-credito, fornendo ai settori a basso reddito un accesso al credito a tassi inferiori a quelli normalmente offerti dalle banche, con lo scopo di ridurre la povertà e innalzare il tenore sociale della fascia più povera della popolazione. Tuttavia la politica dell'accesso al mercato del credito del paese rimane ancora tra le più restrittive dell'America Latina.

Mercato azionario. Il mercato finanziario di San Paolo (BOVESPA) è il più grande dell'America Latina ed è molto sviluppato, con più di 500 società quotate. La generale instabilità finanziaria ha contagiato il mercato azionario (il BOVESPA nel

2008 ha perso il 50% rispetto al 2007) e la borsa è stata chiusa più volte per eccesso di ribasso.

5.4.4 Rischio operativo: Medio

Sistema legale. Il sistema legale brasiliano è stato progressivamente riformato nel corso degli ultimi anni per favorire l'apertura ai mercati internazionali; l'ultimo tentativo di riforma risale al 2004, quando tuttavia il piano di riorganizzazione del sistema legale proposto da Lula è stato bloccato in parlamento. La corruzione è un problema reale, che investe specialmente il mondo politico, teatro di recenti e numerosi scandali.

Atteggiamento nei confronti degli investitori esteri. Gli investimenti esteri sono disciplinati dalla Foreign Capital Law del 1962 e i successivi emendamenti: in linea generale, gli investitori stranieri possono acquisire fino al 100% di imprese locali. Tuttavia vi sono delle restrizioni in alcuni settori considerati di importanza strategica, mentre altri settori, tra cui l'industria aereo spaziale e lo sviluppo di energia nucleare sono completamente chiusi agli investimenti esteri.

6 Analisi settoriale Fitness e wellness in Brasile

Il mercato del Fitness&Wellness in Brasile ha subito un notevole incremento negli ultimi anni , passando da 4 mila palestre a circa 12 mila (fonte global report IHRSA) ,frequentate da circa 2,1 milioni di persone ossia il 2,1 % sul totale della popolazione.

Più della metà dei “clienti fitness” sono concentrati nella regione sud est, principalmente nelle città di Rio e San Paulo, 25% nella regione sud, e il restante si divide tra il nord, nord-est, e centro ovest.

Il mercato del fitness e del wellness in Brasile è in continua espansione, ma è necessario che tale settore sia sempre pronto ai relativi cambiamenti ; è necessario proporre un nuovo modo di commercializzare e attrarre un nuovo tipo di clienti, e affinché ciò possa accadere è necessario avere nuove idee, perché si ha una domanda nuova e il punto principale non è più la bellezza ,ma la qualità della vita.

A tal proposito i proprietari delle palestre devono adattare i loro servizi al nuovo pubblico ma anche i produttori di apparecchiature, relative a tale settore , devono dare il proprio contributo al nuovo modo di concepire il fitness&wellness tenendo in considerazione tre elementi essenziali:

- ✓ Attitudine mentale
- ✓ Alimentazione sana
- ✓ Attività fisica

Quindi non si darà più peso al design della apparecchiatura ma alle funzioni richieste dal nuovo consumatore fitness brasiliano .

6.1 Le cinque forze di Porter applicate al settore del Fitness e Wellness

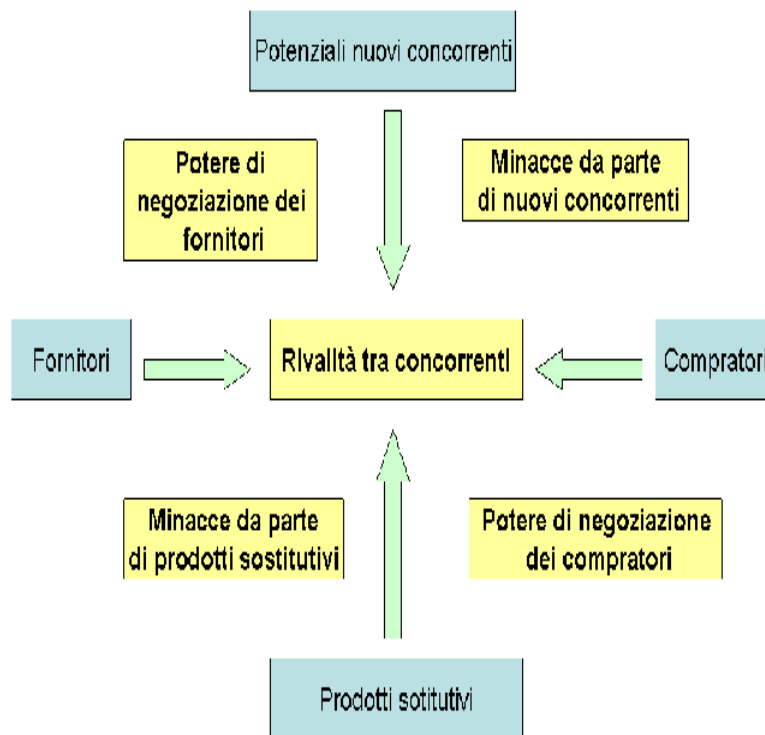
Lo studio e la comprensione della struttura del settore è il punto di partenza per l'analisi strategica.

La più importante di queste metodologie è certamente quella elaborata da Michael Porter agli inizi degli anni '80 e che è mondialmente conosciuto come modello della "concorrenza allargata" o anche come modello delle "5 forze".

Il merito principale di questo modello è quello di fornire uno schema di riferimento semplice e al tempo stesso efficace per la classificazione delle informazioni più rilevanti riguardo ad una struttura settoriale, nel consentire la previsione delle conseguenti implicazioni sul comportamento concorrenziale e quindi, coerentemente con un approccio del tipo struttura-condotta-performance, sulle prospettive reddituali del settore. In definitiva nella formulazione di una strategia un passo fondamentale è la definizione e lo studio delle principali caratteristiche del settore in cui si opera.

La struttura competitiva di un settore dipende quindi dalla contemporanea interazione delle 5 forze competitive che sono:

1. Intensità della competizione tra imprese nello stesso settore;
2. Potere contrattuale dei fornitori
3. Potere contrattuale degli acquirenti (clienti)
4. Minacce derivanti dall'ingresso sul mercato di nuovi concorrenti (potenziali entranti)
5. Minacce derivanti dall'introduzione sul mercato di prodotti/servizi sostitutivi



6.1.1 Il Prodotto fitness

I prodotti fitness presenti nei mercati vengono divisi in due macro aree che sono quelle:

1. Home fitness
2. Professional Fitness.

Quando parliamo di home fitness facciamo riferimento a tutti quei prodotti che vengono utilizzati in ambienti diversi dalle palestre ,centri sportivi,hotel,spa.

Vengono acquistati direttamente da coloro che intendono sfruttare di tale attrezzature e portare la “palestra in casa”.

Mentre per quanto riguarda la macro area Professional i principali clienti sono : centri wellness, spa, cliniche mediche, istituzioni, aree fitness aziendali, società sportive, scuole università, forze armate ecc.

Queste macro aree a loro volta vengono divise in sottosegmenti in base all' utilità dell'attrezzatura denominate :

- Cardio equipment
- Strenght equipment
- Techonology
- Nutrition
- Prodotti complementari

Prodotti	Home	Professional
Cardio equipment	x	x
Strenght training	x	x
Tecnnology		x
Nutrition	x	x
prodotti complementari		x

6.1.2 I concorrenti affermati

Come nella maggior parte dei settori, anche per il mercato delle attrezzature per il fitness la concorrenza interna rappresenta la fonte più rilevante di competitività.

Sono tante le aziende produttrici di attrezzature per il fitness in Brasile qui verranno analizzate le principali ossia quelle che detengono una notevole quota di mercato e hanno una certa notorietà anche in campo internazionale anche in base alle caratteristiche delle aziende, i prodotti , le strategie e i fatturati.

L'analisi si è concentrata su queste 9 aziende:



L'impresa fu fondata nel 1962 da Sergio Arnaldo Righetto e sviluppata grazie ai suoi figli e nipoti.

Il successo di questa azienda è dovuto grazie al lancio di APOLO la prima attrezzatura per il fitness con un programma di esercizi incorporato, e tale prodotto fu decisivo per l'impresa per investire nel segmento fitness con apparecchi sofisticati e inediti.

Nel 1984 la Righetto cambia la ragione sociale in RIGHETTO-EQUIPAMENTOS PARA CONDICIONAMENTO FÍSICO LTDA, e passa a fabbricare esclusivamente attrezzature per il fitness, fisioterapia.

Lo staff è formato da ingegneri, e specialisti in gestione finanziaria e controllo

.

Attualmente la Righetto ha circa 130 dipendenti e fabbrica circa 800 prodotti al mese nella sua sede di produzione a Campinas, a 100 km da San Paulo ;nel dicembre 2008 ha registrato un aumento del 25% rispetto ai primi mesi dello stesso anno.

I nuovi progetti che sta cercando di avviare l'impresa è quello di aprire un altro centro di produzione a San Paolo ,per raddoppiare la capacità produttiva e preparare il lancio di altre attrezzature nell'area cardiovascolare,mercato che anche le altre imprese brasiliano stanno cercando di esplorare.

Per le esportazioni nel mercato internazionale fanno affidamento alla società Movement e Star Trac, quindi si concentrano di più sul mercato brasiliano.

Infatti analizzando le tendenze negli ultimi anni del mercato brasiliano, che ricerca una ambiente familiare dove potersi allenare , la Righetto ha lanciato una linea di prodotti chiamata Human Sport .

Questo lancio ,naturalmente,fa parte di una strategia per garantire una fetta di mercato significativa e riflette anche le abilità degli impresari della Righetto nello studio del comportamento dei consumatori brasiliani che già praticano attività fisica per benessere e non per vanità.

La prova di tutto ciò è la creazione di piccole palestre in condomini residenziali dove le persone che già praticano sport,o che già sono iscritti a palestre lo preferiscono ai centri fitness perché è un ambiente più familiare.

Così il mercato verticale è parte del piano commerciale futuro della Righetto ,che attualmente già detiene 80% del suo market share nelle palestre ma sta cercando di insediarsi anche in quel segmento .

Uno dei molti vantaggi della Righetto è la facilità e della manutenzione preventiva e correttiva delle attrezzature, sono facili da riparare ,quindi un ottimo servizio di post-vendita.

Fondata nel 1980 con l'obiettivo iniziale di soddisfare la domanda dei piccoli produttori rurali, infatti si dedicava alla produzione di macchine per giardinaggio. Nel 1988 il presidente scoprì che il mercato delle attrezzature per il fitness aveva un potenziale inaspettato e senza conoscenza nel campo della biomeccanica, la Brudden contrattò con il direttore della scuola di educazione fisica della USP, per iniziare la fabbricazione.

Così, nacque la prima linea di attrezzature per il fitness per uno "casalingo", nel 1992 lanciò la prima bicicletta professionale con freno elettromagnetico in Brasile e nel 1995 la macchina per camminare professionale modello PW10.

En 2003, insieme al dipartimento di biomeccanica della "*Escola de Educação Física de la USP*", il primo modello di con Shock Absorber Control, per riabilitazione. Attualmente, le apparecchiature della Brudden sono in gran parte delle palestre, nei club e nelle "home" fitness.

La Brudden oggi opera in 4 settori:





shindaiwa



La Movement è leader per le attrezzature cardiovascolari professionali e certificati dal TUV e vengono esportato a più di 20 paesi nei cinque continenti.

I prodotti sono distinti in :

- home products (ciclette ,tapis roulant)
- linea professionale
- shock absorber control (per la riabilitazione)



Storia

la Life fitness nasce nel 1968 grazie a Keene P. Dimick, la mente che ha generato le cyclette Lifecycle.

Non potendo immaginare che quella modesta invenzione del 1968 avrebbe soddisfatto i desideri e i sogni di tante persone in tutto il mondo, da allora in poi. La storia di Life Fitness iniziò quando due giovani imprenditori, Ray Wilson e Augie Nieto, riconobbero l'importanza dell'invenzione del Dr. Dimick. Wilson e Nieto comprarono i diritti della cyclette Lifecycle progettata dal Dr. Dimick, la perfezionarono e la distribuirono in tutte le palestre americane. Nonostante le ardue aspettative e lo scarso successo iniziale delle cyclette Lifecycle, questi due appassionati pionieri trasformarono il loro sogno che pareva utopico in una realtà incredibilmente prosperosa. Con il tempo diedero forma al futuro di Life Fitness e alla stessa industria del fitness, portando l'allenamento cardiovascolare a livelli di assoluta rispettabilità e contribuendo ad alimentare il boom delle palestre. Oggi Life Fitness conta più di 1700 dipendenti e 12 filiali internazionali con 186 aziende di distribuzione in più di 120 paesi, con più di 300 differenti prodotti cardiovascolari e per il potenziamento.

La storia di Life Fitness è segnata dall'introduzione di numerose attrezzature innovative e da vere e proprie "anticipazioni" di prodotti all'avanguardia.

Life Fitness è leader globale nell'industria del fitness con una famiglia di marchi basati sulla passione per l'allenamento. Creano e producono attrezzature per il fitness di prima qualità per ogni categoria, sia commerciale che per un uso privato.

Nella fascia di mercato commerciale, Life Fitness è una fonte importantissima di soluzioni per il fitness, che insieme alle attrezzature fornisce un esteso servizio di assistenza pre e post vendita. Per quanto riguarda la parte dedicata alla fascia di mercato privato, Life Fitness ha una linea top di soluzioni per l'home fitness, studiato nei minimi particolari.

Nel 1998 la Life Fitness si integrò con una delle 4 divisioni della Brunswick, una multinazionale specializzata della nautica, con capitale aperto e azioni nella New

Cork Stock Changed , nello stesso anno l'azienda decise di aprire una sussidiaria 100% controllata dal gruppo in Brasile.

Anche se la Life Fitness non è la più grande divisione del gruppo ,però rappresenta il 10% della sua fatturazione ed è la divisione più redditizia perché la nautica in quest'epoca non è un settore forte come il fitness.

La Life Fitness produce i suoi prodotti in stabilimenti in USA e in Asia , produce circa 400 attrezzature al mese , fatturando circa 40 milioni di dollari per anno.

La partecipazione nel mercato brasiliano contribuisce solo del 2% sulla fatturazione globale anche se la sussidiaria brasiliana sta avendo una crescita del 25% all'anno.

La sussidiaria ha 50 impiegati più i rappresentanti sparsi per il paese.

Il piano per il futuro in Brasile è aumentare le vendite per il mercato home fitness e per i segmenti verticali grazie al apertura di negozi Life Fitness. Attualmente sono 30 negozi ,con un investimento che varia tra i 100 mil\$ ai 150mil\$ per negozio.

Le strategie della Life Fitness è di rafforzare la marca e la presenza sul mercato e il modo migliore è ubicare i propri negozi in posti visibili.



Nasce nel 1975 è uno dei più grandi produttori di attrezzature per il fitness nel mondo, con più di 7milioni di dipendenti e presente in più di 60 paesi. L'impresa è marchio globale per la qualità ,design e tecnologia dei suoi prodotti.

Il suo portafoglio di marche comprende Matrix, , Johnson, Vision, Horizon e Treo e una gamma di prodotti per il mercato professionale , del "home fitness" e per il mercato verticale ossia hotel ecc.

L'impresa ha uffici proprio in vari paesi per la commercializzazione diretta dei suoi prodotti ,tra cui: Brasile, Stati Uniti,Gran Bretagna; Francia,Germania,Olanda,Italia,Spagna,Portogallo,Giappone,Cina,Malesia e Taiwan ed inoltre distributori sparsi per il globo.

L'azienda fattura globalmente US\$ 465 milioni.

Nel giugno del 2007 venne inaugurato il primo negozio ,e in un anno vennero aperti altri 6 .

La strategia della Johnson è di stare più al contatto possibile con il cliente e quindi la vendita diretta è il miglior modo per controllare il mercato; anche se in alcune zone hanno distributori e rappresentanti che studiano accuratamente le preferenze dei clienti.

Thiago Somera ,direttore generale della controllata in Brasile,afferma che :
"Cuanto más tiendas, más cerca estaremos del cliente. La tienda es esencial y tenemos expertise aliada a programas cooperados de marketing". Infatti per controllare l'aumento delle vendite la filiale brasiliana ha un centro di 6.600 m2 dove lavorano circa 40 persone internamente e 35 persone dai punti vendita attraverso delle azioni di marketing studiate dalla JHT, affinché possano aumentare rapidamente le vendite. Infatti negli ultimi anni c'è stato un aumento notevole in tutti e tre i segmenti della JHT : 40% - club, hotel- professionale(30%) e home fitness 30%.

Gli investimenti in marketing della JHT sono più alti rispetto a quelle di altre imprese nel mercato , con 6% di fatturazione annuale in Brasile.



La Technogym nasce a Cesena nel 1983, in Emilia Romagna il suo fondatore è Neri Alessandri. Oggi la Technogym è la numero due al mondo nella produzione di macchinari per la palestra e la riabilitazione medica, in un mercato prevalentemente dominato dagli americani. Attualmente Technogym è un'impresa internazionale con 9 filiali all'estero e più di 60 distributori esteri. L'età media del personale è molto bassa: 29 anni.

La sua motivazione sociale lo spinge nel 2003 alla costituzione della "Wellness Foundation", che fra le proprie attività sociali include anche l'innovativo progetto di integrazione tra la cultura della sua azienda e quella del Technogym è l'unica azienda al mondo ad aver sviluppato un'offerta a 360° nelle attrezzature per il wellness, e rifornisce con le sue macchine palestre aziendali, beauty farm, stabilimenti termali, centri di riabilitazione, fitness club, abitazioni private, strutture ricreative militari e universitarie e squadre sportive. Attualmente gli occupati nella sede italiana e all'estero sono circa 950 persone, delle quali 150 sono ingegneri che lavorano nel laboratorio aziendale di ricerca e sviluppo. Nell'indotto sono impiegate circa 1500-1800 persone che operano in imprese sub-fornitrici

L'azienda ha 8 filiali all'estero, ed è presente nei paesi in cui il fitness è nato e si è sviluppato (Stati Uniti, Brasile, Giappone, Gran Bretagna, Germania, Benelux, Francia, Spagna e Svizzera). Technogym esporta in oltre 60 paesi sia europei che extra europei attraverso la rete dei distributori dislocati nelle varie nazioni. La Technogym ha inventato una nuova filosofia: **"il Wellness come un nuovo stile di vita"**, basato sul miglioramento della qualità della vita attraverso un'attività fisica regolare, una sana alimentazione, ed infine un approccio mentale orientato verso la positività.

La Technogym ha accumulato negli anni un proprio know-how scientifico, e l'impresa collabora con le più importanti istituzioni sanitarie ed università a livello mondiale. Prodotti, servizi e *know-how* hanno portato Technogym a

diventare la “The Company”, slogan, questo, che compare sotto il marchio dell’azienda .

Technogym mostra una crescita esponenziale negli anni del fatturato, e questo anche per il fatto che una ragguardevole parte dei proventi vengono annualmente reinvestiti in innovazione. Ciò permette all’azienda di essere altamente competitiva sui mercati internazionali soprattutto per quel che riguarda la qualità del prodotto e la tipologia del servizio offerto. La produzione di Technogym si articola su tre principali linee di prodotto, che sono rispettivamente :

- il training in palestra, hotel e azienda (pari al 85% del fatturato)
- l’attività in casa (pari al 10% del fatturato)
- la riabilitazione biomedica (pari al 5% del fatturato).

E’ attraverso l’innovazione che la Technogym costruisce attrezzature, fisiologicamente perfette, e sicure, in continuo miglioramento. Technogym cura tutte le fasi della filiera produttiva, già da tempo esternalizzata via outsourcing, fatta eccezione per la vera e propria progettazione e vendita di servizi collegati al prodotto .

La collaborazione con Sony, che è anche la più recente alleanza siglata da Technogym, si possono estrapolare alcune indicazioni sulle politiche. Questa partnership ha portato allo sviluppo di nuovi prodotti e brevetti così come è stato fatto in Italia con l’integrazione della “Playstation 2” su alcuni prodotti della nuova linea “Excite” dotata di “Wellness Tv”.

Negli ultimi cinque anni la Technogym ha un fatturato di circa 400 milioni € e registra una crescita del 25% per anno.

In Brasile ha avuto un’ascesa del 45% e ha generato 100 posti di lavoro, concentrandosi sul segmento delle attrezzature professionali per le palestre , che rappresenta il 60% della sua fatturazione, anche se sta cercando

di ampliare il proprio portafoglio clienti con il mercato del home fitness, club e hotel (30%).

Attualmente la Technogym destina il 4 % del proprio capitale per azioni di marketing in Brasile ,grazie alla dinamicità di tale paese dovuto ai cambiamenti comportamentali dei brasiliani,che cercano il progresso e la precisione nelle attrezzature con cui potersi allenare.

Per questo la Technogym ha lanciato prodotto come la linea Active Wellness Tv.

Le strategie di marketing utilizzate sono ben diverse rispetto alle altre aziende mondiali,la Technogym non utilizza il canale diretto, ha pochi negozi del mondo e tutti con un approccio concettuale e non commerciale.



Icon, infatti nasce nel 1977 e con sei anni di anticipo rispetto a Technogym diventa leader mondiale del settore fitness. I vantaggi di questa azienda sono dovuti alla forte propensione innovativa dell'azienda stesa. Vantaggi che ora però stanno lentamente calando se si considerano gli ultimi andamenti del mercato in generale e fattori esterni all'azienda, quali per esempio, il mercato

di partenza, cioè quello statunitense, di gran lunga più in linea con il progresso di settore rispetto a quello europeo, rivestono un ruolo molto importante. Il gruppo utilizza una moltitudine di marchi in settori contigui che brevettano e lavorano con divisioni di R&S per ciascun settore produttivi. Questa politica economica di assimilare sotto il proprio marchio aziende note come “Reebok” ha fatto crescere il fatturato in maniera notevole permettendo maggiori investimenti mirati verso i trend emergenti; altri marchi come: NordicTrack, FreeMotion Fitness, ProForm, Weider, HealthRider, EPIC, Image, iFit, Weslo e Golden’s Gym.

La ICON ha circa 2500 impiegati e 9 locations in tutto il mondo.

icon Health& Fitness ritiene che tutti i consumatori dovrebbero avere la possibilità di acquistare attrezzature per il fitness di qualità in un punto vendita conveniente per loro. Infatti il prodotto Icon si trovano presso i migliori rivenditori di tutto il mondo.



L'attività di circa 5,2 miliardi di dollari home fitness comprende una vasta gamma di prodotti, ma Icon Health Fitness è leader del settore in ogni categoria : cyclette, attrezzi per la forza muscolare, ellittiche, tapis roulant, ecc.



Precor è nata nella culla del fitness, e precisamente a Seattle, è cresciuta con un singolo marchio come Technogym, di recente è stata acquisita dalla finlandese "Amer", già nota per essere composta dai marchi "Wilson", "Atomic" e "Suunto". Le vendite della "Precor" nel 2002 sono state di circa 180 milioni di Euro, in crescita nel 2008 di 350 milioni di Euro di cui il 72% grazie all'acquisto di prodotti da parte delle istituzioni e centri fitness e il 28% home fitness. Questa azienda con un alta percentuale di brevetti riesce ad ottenere il 20% delle proprie vendite nel mercato in americano dove con "Icon" e Technogym si spartisce la leadership nel settore. Per quanto riguardano l'innovazione di prodotto la Precor utilizza le ellittiche, speciali ingranaggi che riproducono una migliore performance rispetto ai precedenti di forma circolare. L'obiettivo della Precor è quello di diventare il marchio più rispettato in attrezzature per il fitness. Per quanto riguarda il sistema distributivo i prodotti per la casa sono distribuiti attraverso una rete di distributori locali, che forniscono anche il servizio clienti e supporto. Mentre prodotti commerciali sono venduti a strutture per il fitness direttamente dalla Precor, nonché attraverso la stessa rete concessionario che vende le attrezzature per la casa. La divisione internazionale Precor gestisce la distribuzione di entrambi i prodotti in oltre 100 Paesi attraverso una rete di distributori autorizzati.



Cybex International, produttore leader di apparecchiature sia per uso commerciale e sia per home fitness. I prodotti sono studiati e realizzati con la scienza esercizio per riflettere il movimento naturale del corpo umano. L'azienda offre tre linee complete di macchine per il potenziamento selezionabili con oltre 150 pezzi unici. Ogni linea è stato progettato per soddisfare le esigenze di un diverso segmento di mercato. Attrezzature cardiovascolari comprende tapis roulant, biciclette, stepper, attrezzature per diversamente abili e il rivoluzionario ArcTrainer - un cross trainer di nome Best Product of the Year da Fitness Management due anni di fila. I mercati in cui opera Cybex sono : centri fitness, centri di salute, alberghi, squadre sportive, centri golf, strutture per pompieri, militari , istituzioni, personal trailers e strutture universitarie.

La distribuzione avviene tramite distributori fitness in 87 paesi in tutto il mondo, ma ha anche una forza vendita diretta nel Regno Unito

L'azienda dispone di due impianti di produzione e un organico di 600 dipendenti. Cybex è una società pubblica. Azioni sono negoziate sul NASDAQ con CYBI.



Nel 1970, Nautilus ha progettato e costruito le prime macchine che applicano, ai movimenti degli esercizi, una resistenza maggiore quando i muscoli sono più forti e minore quando i muscoli sono più deboli. Nel 1984, macchine erano utilizzate da più di 3000 palestre. Da allora, le attrezzature per il fitness sono state usate da milioni di persone in migliaia di centri benessere

in tutto il mondo. Investono molto nella ricerca e sviluppo più di ogni altro produttore di attrezzature per fitness. Atleti ed esperti di fitness sono coinvolti in ogni fase dello sviluppo di un prodotto. Forniscono, inoltre, una gamma completa di attrezzatura per l'allenamento di forza e cardiovascolare sia per le palestre che per uso domestico. Nautilus ha portafoglio di marchi che include Nautilus®, Bowflex®, Schwinn® Fitness, StairMaster®, Trimline® e Pearl iZUMi®, Nautilus produce e commercializza una linea completa di prodotti innovativi per il fitness e per la salute tramite canali diretti, commerciali, di vendita, specializzati e internazionali. Opera in più di 60 mercati e non tutti i brand vengono commercializzati a causa delle differenze dei consumatori

Infatti in Brasile vengono commercializzati solo tre brands

✓ Schwinn quality specializzato in cyclette utilizzate soprattutto per lo spinning

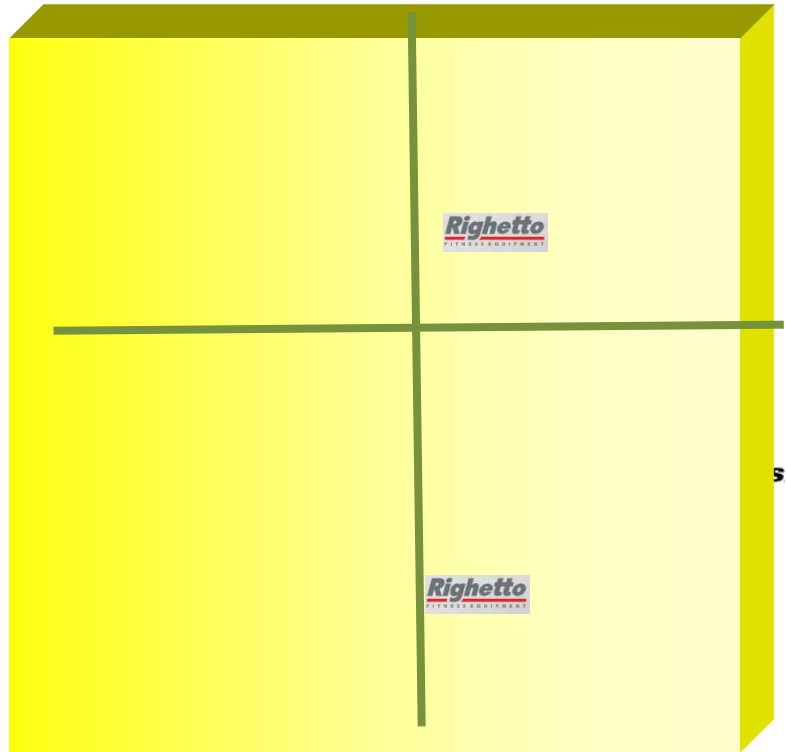


✓ Bowflex tapis roulant ,TreadClimber attrezzature per home fitness



Nautilus che divide i suoi prodotti in commerciali (Strenght ,Cardio,LCD tv) e per home fitness (Home gyms, Elipticals, Exercise bikes,Treadmills)





Bibliografia

I. LAGIONI, *Marketing industriale*, in L. GUATRI - W. SCOTT ;

R. HAAS, *Industrial marketing management*, New York

F.E.Jr.WEBSTER, *Industrial marketing strategy*, John Wiley and Sons, New York
1999, pp. 4).

P. KOTLER, *Marketing management*, Prentice Hall.

J.B. QUINN - T.L. DOORLEY - P.C. PAQUETTE, *Beyond products: services-based
strategy*.

E. VALDANI, *Marketing globale- La gestione strategica dei mercati internazionali*,
Egea, Milano

M.CAROLI, *Marketing e processo di pianificazione nell'impresa
internazionalizzata-Schemi di analisi, problemi operativi e riflessi organizzativi*,
Giappichelli, Torino 1994, pp. 171.

A. FOGLIO , *Il Marketing industriale* ,Angeli ,Milano,2007

A. FOGLIO, *La strategia di marketing internazionale*, Angeli, Milano 2005

Siti Web

www.iotf.org

www.worldbank.org

www.indexmundi.com

www.ice.it

www.ihrsa.it

www.cosmed.it

www.fitnessstore.com

www.sportslife.com

www.nautilus.com

www.lifefitness.com

www.precor.com

www.johnsonfitness.it

www.iconfitness.com

www.technogym.com

www.righetto.com.br

www.ccib.it