

- **Importanza della figura del distributore**

Il distributore è una figura molto importante, bisogna infatti sceglierlo con cura e attenzione. Il distributore deve conoscere il prodotto, le modalità dell'azienda, i valori e avere tutta una serie di informazioni per le quali l'impresa decide di affidarsi ad esso. In poche parole un distributore deve essere formato sotto aspetti tecnici, al fine di diventare un vero e proprio partner di fiducia con cui instaurare un rapporto continuativo. Se si riesce in questo, il distributore avrà infatti un ruolo chiave anche nel permettere all'azienda di avere delle informazioni riguardo la cultura e il mercato target, soprattutto nel caso in cui non si conosce direttamente il paese di destinazione, che potrebbero permettergli di cominciare, gradualmente, anche ad operare direttamente.

Fattori interni del processo di internazionalizzazione

Tra i fattori interni del processo di internazionalizzazione troviamo: la volontà di espandere i propri confini e superare i limiti del mercato domestico, la volontà di ridurre la dipendenza e la conseguente voglia dell'impresa di aumentare la propria competitività. Un altro fattore interno è quello di voler diminuire le fluttuazioni, essere presenti in più mercati significa infatti poter compensare situazioni di crisi con situazioni di prosperità; ancora troviamo la difesa del mercato: spesso i mercati sono attaccati da competitors stranieri, è una buona idea quella di penetrare il loro. infine troviamo il Global sourcing, in alcune aree del mondo infatti i fattori di produzione sono meno costosi. Tutti questi fattori sono legati ad una logica di diversificazione, in quanto rimanere ancorati al proprio mercato potrebbe causare delle difficoltà all'azienda.

Caso Pringles

P&G è un'azienda che produce maggiormente prodotti per la casa utilizzando come canale di vendita i supermercati. Pringles è un prodotto nuovo, E ha un concorrente in particolare: Frito Lay. Questo concorrente critica il prodotto di p&g sostenendo che non appartenesse alla categoria delle patatine, ma il marchio trova il modo di aggirare Queste accuse e trasformarle in un punto di forza. Pringles e capisce infatti che i potenziali clienti non sono soddisfatti, cambia Dunque gusti creandone di nuovi e sviluppa una nuova pubblicità; viene cambiato il target di riferimento, è creato un mercato ad hoc. anche il nome è l'immagine subiscono dei cambiamenti e il focus si sposta sul divertimento, Un prodotto da consumare durante feste e attività ricreative. da qui comincia la loro internazionalizzazione. la diffusione del prodotto passa attraverso tre temi fondamentali: uno l'andamento del mercato degli snack in crescita a quel tempo. 2 la concorrenza frammentata che rende più semplice l'ingresso. 3 le esigenze di consumo insoddisfatte dei clienti, che vorrebbero patatine meno unte e che si rompono più difficilmente.

Pringles decise di introdurre il prodotto in Europa passando prima dal Irlanda, vi entrarono senza alcun tipo di marketing per vedere come andassero le vendite. che decollarono. da qui decisero di entrare nel Regno Unito utilizzando lo stesso piano marketing usato negli Stati Uniti. Per quanto riguarda il mercato italiano fu più complicato entrare, soprattutto da di una serie di fattori quali la presenza di un importante avversario cioè Giancarlo e il fatto che la propensione al consumo di snack forse maggiormente concentrata sugli snack dolci. gli snack salati venivano Infatti consumati solamente Durante gli aperitivi mentre il canale di vendita di Pringles era il supermercato. viene attuato a questo punto una ricerca di tipo qualitativo che evidenziava il cambiamento nelle tendenze alimentari degli italiani, da questa ricerca recuperarono i tre segmenti Di consumatori fuori pasto: edonisti, salutisti e followers da cui poi estrapolare sono una strategia ad hoc: la strategia di marketing della privazione, per la quale meno un prodotto è accessibile più sarà desiderato. shelter una città targhette qualche locale di tendenza, utilizzarono promo Cards, impronte con un logo e il nome del marchio e il test gratuito del prodotto tramite alcune ragazze immagine che sporadicamente si recavano presso questi locali senza dire quando sarebbero tornate. questo accade fino al launch ufficiale al Forum di Assago, da lì a poco le quote sono aumentate notevolmente.

Angeli della moda (consorzi)

I consorzi sono dei contratti attraverso cui due o più imprenditori istituiscono un'organizzazione Per lo svolgimento in comune di determinate attività e fasi delle rispettive imprese. Esistono diverse tipologie di consorzio: in relazione al settore avremo mono settoriali o pluri settoriali, in relazione al territorio avremo mono territoriali o pluri territoriali e in relazione al Rapporto esistente tra i prodotti delle imprese associate avremo consorzi complementari o generici. in ambito internazionale Esiste il consorzio all'esportazione, che vede proprio in essa il suo oggetto; esso si occupa Infatti delle esportazioni dei prodotti delle imprese associate e dell'attività promozionale necessaria per realizzarla. un esempio di collaborazione tra imprese è dato da un consorzio realizzato nel maceratese nel settore delle calzature, con l'obiettivo di esportare in Giappone punto in questo caso Viene creato un marchio è realizzato uno showroom a Tokyo proprio Grazie all'aiuto di altre 6 imprese che hanno partecipato all'iniziativa prendendo il nome di angeli della moda senza l'aiuto di queste imprese non si sarebbe potuto realizzare Lo Showroom, il che dimostra l'utilità del Consorzio.

Franchising

il franchising è un contratto con due soggetti: il franchisor e franchisee e può essere distributivo o produttivo. In ogni caso il franchisor concede ai francesi le facoltà distributive produttive o entrambe di un bene o un servizio messo a punto dal franchisor. questo può avvenire tramite licenza Eh si avvalgono di questo tipo di contratto soprattutto il settore dei servizi e dell'abbigliamento ma ormai anche quello della ristorazione. ovviamente vengono adottate dal franchisor delle politiche di controllo che possono essere coercitive o non coercitive, con Paesi culturalmente distanti si usano generalmente quelle coercitive. le obbligazioni a carico di entrambe le parti vengono decise dal franchisor e concordate dal franchising, prevedono le modalità di entrata, i diritti di entrata che possono essere quote annuali o royalties e diritti e contributi vari. il processo di crescita invece può essere per singole unità o multi-unit. nel primo caso il franchisor sceglierà ogni singolo franchisee, Il che è adatto per prodotti critici o costosi; nel secondo caso il franchisor Sceglie un franchising che a sua volta ne sceglie altri nel suo paese, Quindi il franchisor coordinerà il capo paese che coordinerà gli altri punti vendita.

- **Fattori per determinare il pricing internazionale 37**

Per definire la strategia di prezzo di un prodotto bisogna tenere conto di una serie di elementi fondamentali: fattori di prodotto, dunque costi del prodotto, posizionamento, stadio nel ciclo della vita del prodotto; Fattori aziendali, tener conto quindi degli obiettivi dell'azienda, di marketing. Si tiene conto anche di fattori ambientali, se esiste dunque presenza di dazi, quotazioni o interventi governativi di altro tipo e anche i fattori di mercato quindi desideri dei consumatori, struttura delle distribuzioni eccetera. L'azienda può poi utilizzare o il costo pieno che tiene conto di tutto oppure il costo incrementale che considera solo quello che l'impresa aggiunge ai costi variabili. La fissazione del prezzo dipende dunque da tutta questa serie di fattori e dipende anche dagli obiettivi che l'azienda vuole raggiungere sul mercato. Questo spinge l'azienda alla decisione tra standardizzazione e adattamento, nel caso del prezzo occorre considerare tutti i livelli di distribuzione che ci sono sul mercato per arrivare al cliente finale perchè il prezzo che arriva al cliente finale deve essere più o meno simile a quello degli altri mercati, altrimenti il compratore preferirà acquistare su un altro mercato tramite strumenti come internet ed e-commerce.

- **Lancio Lipton 6-7**

Il tè nasce in Cina e arriva in Occidente circa nel 1610 grazie alla compagnia delle Indie occidentali, questo marchio in particolare, è venduto da Unilever, un'impresa da oltre 52 miliardi di fatturato e con consumatori in tutto il mondo. Dal punto di vista italiano, tuttavia, la vendita del tè registra una serie di problemi:

- la fortissima concorrenza del caffè
- la presenza di altre bevande analcoliche

- l'assenza della tradizione del consumo del tè
- le condizioni climatiche avverse

il 94% della popolazione italiana ha in casa un pacco di tè ma il consumo si aggira intorno ad una tazza ogni 12 giorni. Nei consumi per regione, il nord consuma molto più del sud, per una serie di fattori come lo sviluppo della distribuzione, al nord infatti (ricordiamo che si tratta di un caso lungo, iniziato circa nel 1991) la grande distribuzione era già sviluppata, esistevano i supermercati mentre al sud si lavorava ancora in botteghe e piccoli negozi.

L'andamento del mercato indica che gli italiani consumano sempre di più tè più economici, il packaging consiste in filtri, qualche pacchetto e pochissime vendite di lattine. La copertura di mercato è attuata da 4 marchi: star, lipton, Ati e Twinings e per il posizionamento di esse si è svolta una ricerca basata sulla conoscenza complessiva che ha indicato Lipton come il 3° marchio conosciuto su questi quattro. I prezzi sono tutti più o meno uguali, twinings è sempre un po' più alto, quindi si deve decidere se attaccare twinings o lanciare un nuovo prodotto che attacchi twinings e che recuperi posizioni su Ati e Star. Lipton decide di lanciare un nuovo prodotto, il sir thomas lipton, cercando allo stesso tempo di sollevare Yellow Label. le difficoltà riscontrate sono le stesse di sempre, praticamente dati già presenti che vengono ignorati, andando a determinare il fallimento del lancio del nuovo prodotto e il suo conseguente ritiro. Non venne effettuato nessun test di mercato, venne lanciato un prodotto già commercializzato in Europa, vennero scelte 4 miscele ed effettuate delle attività di marketing su stampa, attirando dunque i consumatori che leggevano il giornale e televisione. Inoltre vennero mandati dei sampling door to door e fatta partire una collaborazione con Bahlsen per una degustazione con i loro biscotti. Le quote non aumentarono e la concorrenza cominciò a rispondere (La forza di twinings era testimoniata dall'assenza di spese in pubblicità nel '92 e nel '93). Lipton risponde lanciando dei sun te, cambiando testimonial e aprendo dei temporary shop. Si prevede un aumento di vendite e consumi in futuro, tuttavia Unilever decide di mettere in vendita il marchio di un'azienda che, davanti a dati già disponibili, ha sottovalutato la forza dell'influenza che la cultura può avere sul mercato.

- **Modelli etno poli globale 9**

Nel momento in cui si decide di operare all'estero bisogna scegliere anche il grado di coinvolgimento che vogliamo che l'impresa raggiunga. Esistono 3 diversi gradi:

- l'etnocentrismo: si concentra sull'etnia. è la prima fase dell'internazionalizzazione, l'organizzazione punta tutto sull'esperienza maturata in loco per poi esportare la produzione. Quindi è una strategia nazionale e il mercato domestico è il focus dell'attività.
- il policentrismo : l'impresa di questo tipo è composta da una costellazione di imprese che lavorano per soddisfare diverse esigenze corrispondenti a diversi paesi. è una fase che si sviluppa fondamentalmente per traboccamento dei confini nazionali e che si vede dunque necessaria. In questo caso spesso si accede al mercato tramite joint venture o altre forme di collaborazione ed è un approccio favorito nel momento in cui esistono mercati con bisogni disomogenei. E' una strategia internazionale, il prodotto viene realizzato a livello locale ma su esigenze locali.
- Il Globalismo: si divide in regiocentrismo e geocentrismo. L'impresa geocentrica tratta i paesi come se fossero tutti omogenei tra di loro, diversificando poco, adottando dunque soluzioni organizzative globali. Quella regiocentrica invece individua un gruppo con bisogni omogenei e propone la propria offerta a quel segmento.

- **Aspetti interculturali della leva prodotto 31**

Ogni prodotto può essere visto su diversi aspetti. I prodotti possono ad esempio essere di base, tangibili o ampliati. Nel marketing internazionale si lavora sul tangibile, quindi su tutti quegli aspetti che possono essere visti e apprezzati dal potenziale acquirente. Tra gli aspetti interculturali della leva prodotto esistono:

- pesi e misure : non uguali in tutto il mondo, devono essere soggetti a riconversione

- caratteristiche fisiche dei consumatori : colori, altezze, dimensioni diverse (es. Africa vs Cina)
- abitudini alimentari : potrebbero derivarne delle modifiche (es. Mc donald)
- normative
- gusti e abitudini in genere (trivial venduto in più di 40 versioni differenti)
- Definizione del prezzo nel marketing internazionale

- **Punti di forza e di debolezza PMI 2**

la tipologia d'impresa che più caratterizza il sistema produttivo italiano è quella delle PMI (piccole e medie imprese). Tra le principali caratteristiche delle PMI ricordiamo l'Internazionalità, infatti un buon numero di imprese opera ormai a livello internazionale, alcune in modo residuale, collocando cioè solo alcuni ordini all'estero, altre si comportano come delle vere e proprie mini multinazionali, utilizzando un modello di business tipico delle imprese internazionali. La flessibilità, sia qualitativa, nel senso che attivano cooperazione con soggetti del territorio (distretti industriali) per espandere la produzione con una riduzione dei costi, sia quantitativa, nel senso che operano su commessa o in un'ottica di personalizzazione. Un'altra caratteristica è quella del capitalismo familiare, praticamente un'impresa a conduzione familiare. Così come ogni cosa, le PMI hanno dei punti di forza e dei punti di debolezza.

Punti di forza:

- la qualità del prodotto, il design e l'immagine, su cui ci si concentra molto, soprattutto perchè altre imprese riescono ad essere molto competitive sui prezzi
- rapporto qualità prezzo, perchè a parità di qualità, le nostre aziende sono in grado di offrire prezzi vantaggiosi
- personalizzazione dei prodotti, perchè si considerano cataloghi sempre più flessibili.

Tutti questi elementi sono connotativi di un orientamento al prodotto che esprime una strategia che vede l'impresa concentrarsi completamente sulle caratteristiche del prodotto, rendendolo sempre più performante ma che potrebbe condurre anche alla miopia di marketing, alla situazione cioè, in cui un'impresa si focalizza così tanto sul miglioramento del prodotto che non si accorge che quel mercato sia saturo.

Tra i punti di debolezza invece abbiamo.

- la diffidenza verso le collaborazioni che invece sono la chiave per l'internazionalizzazione
- la carenza di elaborazione strategica perchè spesso si pensa di conoscere il mercato mentre non è così
- la pianificazione insufficiente delle leve di marketing, ad esempio quando la distribuzione è delegata ad intermediari, perdendo il controllo sulle politiche di marketing, le informazioni in questo caso saranno infatti discontinue e le analisi della concorrenza limitate
- i limiti nella gestione dell'incertezza, a causa di assenza di esperienza internazionale o di un sistema di marketing adeguato per l'estero
- carenze di natura informativa
- inadeguatezza della struttura commerciale dell'azienda.

- **Investimenti diretti all'estero 24 (IDE)**

Gli investimenti diretti esteri (IDE) sono dei flussi di investimenti per l'estero fatti da imprese residenti altrove al fine di internazionalizzare. Possono essere di due tipi: greenfield, nel caso ad esempio della costruzione ex novo di un impianto o "brownfield", nel caso dell'acquisto di un impianto preesistente e soggetto a riconversione. Come ogni cosa comportano vantaggi e svantaggi, tra i vantaggi abbiamo un massimo livello di controllo, economie di costo, miglioramento dell'immagine locale e autonomia decisionale. Tra gli svantaggi invece il dispendioso impiego di risorse ed il fatto che sia una modalità a rischio con un impegno maggiore. I settori prevalenti con investimenti diretti sono quello della meccanica specializzata, l'elettromeccanica, il settore tessile ecc.

- **Descrivere in dettaglio l'analisi che si fa per entrare in un mercato estero 9**

L'analisi per entrare in un mercato estero segue una serie di step fondamentali, il primo tra questi è scegliere un approccio: etnocentrico (strategia nazionale, si basa sull'esperienza maturata nel paese d'origine e si esporta la produzione all'estero), policentrico (strategia internazionale, i prodotti vengono realizzati su più mercati locali per soddisfare esigenze diverse locali) o globale (regiocentrico o geocentrico, strategia globali). Successivamente si passa alla scelta dei mercati, partendo dall'orientamento strategico dell'impresa. La scelta dei mercati implica l'analisi di una serie di elementi quali l'ambiente (politico/legale), l'ambiente competitivo, dunque l'analisi della concorrenza, il potenziale, le infrastrutture, affinità con il paese domestico, sistemi di comunicazione e trasporto ecc. Chiaramente oltre questi elementi esistono poi anche delle modalità per scegliere i mercati, ad esempio l'imitazione della concorrenza, gli screening successivi (una serie di requisiti in successione che il mercato deve avere, si procede scartando e arrivando ad un massimo di 6 mercati prima della scelta), metodi degli stadi di sviluppo ecc.

Dopo aver scelto il mercato bisogna scegliere il SETTORE di mercato, studiando innanzitutto le infrastrutture di marketing, le modalità di distribuzione e la concentrazione della stessa, il profilo del consumatore e soprattutto la cultura (esempio IKEA catalogo saudita). la cultura comprende vari elementi, la lingua, il linguaggio non verbale, lo sguardo, i movimenti, l'aspetto ecc.

Adesso si può passare all'analisi delle strategie dei concorrenti, bisognerà guardare la tipologia dei concorrenti (se sono locali sarà difficile penetrare probabilmente per barriere o limitazioni all'ingresso, se sono stranieri sarà difficile penetrare perchè le quote saranno già nelle mani di pochi player), si guarda poi il livello di concentrazione, quindi considerate le quote di mercato dei singoli player e infine va fatta l'analisi del comportamento quindi quanto sono aggressivi, quanto sono presenti sui canali distributivi e capire che canali utilizzano, la loro presenza a livello comunicativo ecc.

Una volta prese queste decisioni, si passerà alle strategie.

- **Strategie internazionali di prodotto 29**

Sulle strategie di prodotto esistono dei comportamenti aziendali diversi, il primo tra questi è quello dell'evoluzione tradizionale, alcune aziende trattano il prodotto prima a livello solo locale; praticamente il prodotto ha un ciclo di vita e nel momento in cui il mercato è maturo ci si rivolge ai mercati internazionali.

Il secondo approccio è quello del prodotto nato globale, quindi le imprese studiano dei prodotti che nascono già per tutti i mercati.

L'ultimo è invece quello dell'evoluzione discontinua, che consiste in un comportamento a singhiozzo. L'impresa potrebbe iniziare a lavorare a livello locale e avere, ad un certo punto, degli sviluppi a livello multinazionale o globale.

- **Negoziati interculturali 16**

i negoziati sono dei processi attraverso i quali due o più parti tentano di raggiungere un accordo su questione di interesse reciproco o comune. Essi si compongono di due dimensioni: una sostanziale, che comprende il contenuto dell'accordo e una procedurale, che è legata al processo tramite il quali le parti pervengono all'accordo. Quando la distanza culturale è elevata, la parte procedurale è particolarmente importante, in quanto da sistemi culturali differenti scaturiscono sicuramente modalità diverse di negoziare. Il processo si compone tendenzialmente di 4 stadi:

- l'apertura : una presentazione delle parti
- lo scambio di informazioni (usa presenterebbe un documento di offerta, nel caso di aziende asiatiche invece non sarebbe opportuno, in quanto l'offerta si costruisce insieme durante la creazione del rapporto interpersonale)
- la persuasione, il momento in cui gli interlocutori tentano di avvicinare la controparte al proprio punto di vista

- le concessioni e l'accordo, praticamente la parte legata alla contrattualizzazione, la stesura del contratto clausola dopo clausola.

- **Segmentazione internazionale 27**

Le imprese che dovranno effettuare una segmentazione, lo faranno a livello locale per poi utilizzare la stessa segmentazione a livello globale.

Le imprese possono scegliere di non fare nessuna segmentazione, quindi utilizzare una strategia di marketing indifferenziata, utilizzando il loro approccio tradizionale tanto quanto fanno le imprese che esportano indirettamente.

Possono anche fare una segmentazione multinazionale, quindi individuare dei paesi di interesse e all'interno di questi individuare segmenti più piccoli con bisogni omogenei e particolarmente interessati alla propria offerta, adattando su di essi il marketing mix, utilizzando quindi un approccio policentrico.

Ancora si può scegliere di fare una segmentazione globale, quindi puntare su variabili diverse da quella geografica come stili di vita o uso del prodotto.

E infine si può scegliere di fare una segmentazione mista, utilizzando in alcune aree una segmentazione multinazionale e in altre una globale.

I criteri per la segmentazione sono sempre variabili demografiche, geografiche, e di comportamento.

- **Caso Gallo UK e France**

L'azienda Riso gallo è una delle più importanti aziende di riso, specializzata nella vendita di riso per risotti e nel marketing, da cui rappresenta un leader.

L'obiettivo di riso gallo è fondamentalmente quello di instillare all'interno di culture in cui il riso per risotto non è una tradizione, la curiosità e la voglia di provarlo e per questo motivo trova delle strategie ad hoc per farlo.

Nel caso UK, riso gallo utilizza la strategia del risotto. Gli strumenti su cui si basa questa strategia sono PR per promuovere il concetto di risotto e legarlo alla marca, ADV per far conoscere la marca e packaging inclusivi di ricette per spiegare come cucinarlo e per enfatizzarne l'autenticità. Il mercato inglese prima del suo ingresso è diviso in più segmenti, quello che fa riso gallo è riuscire a creare un segmento proprio denominato "italian".

L'obiettivo è quello di migliorare l'atteggiamento del consumatore nei confronti del prodotto.

Entra nel mercato non con tutte le versioni del mercato italiano ma con due varianti specifiche, il packaging è simile ma non uguale, in quello italiano avremo infatti indicazioni di provenienza e tracciabilità, mentre in quello inglese troveremo foto delle campagne toscane e consigli su come cucinarlo. Oltre agli strumenti di comunicazione sopra elencati utilizzano anche un sito e una guida di ricette di ristoranti che utilizzano il riso gallo, Grazie alla loro attività di marketing le vendite sono salite del 116% tra il 2002 e il 2006. Oggi in UK è l'azienda leader con una quota di mercato del 54%.

In Francia viene adottata una strategia simile, aggiungendo attività di comunicazione pubblicitaria prima sulle riviste e sul web e poi in tv. Anche qui realizzano un sito con risultati anche migliori di quelli inglesi. nel loro marketing mix è stata adottata una standardizzazione di prodotto con un adattamento di comunicazione e prezzo.

- **Fattori esterni del processo di internazionalizzazione 1**

Tra i fattori esterni a determinare il processo di internazionalizzazione troviamo:

- la caduta delle barriere tra stati, accordi che facilitano la circolazione dei beni come il GATT, uno dei principali accordi WTO riguardante gli scambi di merci, aree di libero scambio ecc.
- La diffusione della tecnologia, dunque criptovalute, blockchain (network in cui tutte le postazioni collegate si scambiano informazioni)
- progressi nei trasporti e nelle comunicazioni
- convergenza della domanda, soprattutto legata ad alcune categorie di prodotti per cui vi è un consumo a livello globale
- condizioni favorevoli per lo sviluppo di collaborazioni ed alleanze strategiche.

- **Packaging 32**

Il packaging consiste nelle attività volte alla creazione della confezione di un prodotto e si compone di tre parti, confezione primaria (per esempio la boccetta di un profumo), confezione secondaria (per esempio la scatola all'interno del quale sarà riposta la confezione primaria) e l'imballaggio (lo scatolo che conterrà tutte le altre scatole con dentro le boccette di profumo).

Il packaging è un importantissimo strumento di marketing, soprattutto per alcune culture che vedono nel packaging un invito a comprare il prodotto, in questi casi il packaging sarà particolarmente attenzionato, colorato. In altri casi il packaging è considerato superfluo e sarà dunque minimale. Ciò che è certo è che per i beni di consumo c'è uno stretto legame con la distribuzione e con le norme legislative da rispettare ad esempio per quel che riguarda il riciclo dei materiali che vengono utilizzati per realizzarlo; nel caso dei beni industriali invece c'è poca influenza da parte della cultura ma un'importante relazione con il trasporto.

- **Pringles, descrivere come era la situazione in Italia prima dell'entrata nel paese del marchio e che considerazioni lo hanno spinto ad entrare 4**

Entrare nel mercato italiano è stato più complicato per Pringles. Infatti, prima del suo ingresso sono state svolte delle ricerche che hanno evidenziato il consumo degli snack in crescita, tuttavia i $\frac{2}{3}$ degli snack consumati erano dolci, mentre quelli salati vengono consumati in momenti come l'aperitivo, il che andava a discapito di P&G che utilizzava i supermercati come canali. A questo punto viene attuata una ricerca di tipo qualitativo che evidenzia invece il cambiamento delle tendenze alimentari degli italiani, grazie alla quali sono stati individuati 3 segmenti di consumatori: gli edonisti, giovani alto consumatori con una predilezione per gli snack salati, i salutisti, giovani adulti che vogliono prodotti non colpevolizzanti e followers, adulti basso consumatori di snack ma comunque in crescita. Da qui parte la creazione del marketing mix per il mercato italiano, costruito ad hoc. La strategia di marketing utilizzata è quella della privazione, una strategia per la quale meno un bene è accessibile, più è desiderato. P&G sceglie una città test (milano) e una serie di locali di tendenza, promuoverà il prodotto tramite promocards, impronte sul pavimento con logo ed immagine e la presenza periodica di ragazze che fanno testare il prodotto gratuitamente e che non lasciano trapelare le date del loro ritorno, proseguono così fino al launch ufficiale al forum di assago; nel giro di poco tempo le quote di mercato e le vendite sono aumentate notevolmente. Prima dell'ingresso di Pringles, il canale bar e in generale la categoria delle patatine era gestita dall'importante competitor, san carlo, mentre i bisogni dei consumatori erano quelli di una patatine meno unta e che non si rompesse.

- **il marketing mix 27**

Le variabili che tradizionalmente costituiscono il marketing mix sono le 4P: product, price, place, promotion (prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione)

La definizione del marketing mix consiste in una serie di step che vanno percorsi, il primo di questi è individuare il segmento internazionale a cui l'impresa si rivolgerà. Le imprese che esportano indirettamente potranno decidere di non effettuare nessuna segmentazione al contrario di quello che esportano direttamente che dovranno decidere se non effettuare nessuna segmentazione e dunque standardizzare il prodotto, effettuare una segmentazione multinazionale utilizzando quindi un approccio policentrico, effettuare una segmentazione globale utilizzando un approccio al prodotto globale o effettuare una segmentazione mista. Una volta optato per il tipo di segmentazione bisogna capire se questa è misurabile quindi se ne posso definire la dimensione, accessibile se posso quindi sapere dove si trovano i soggetti della segmentazione e che canale utilizzare, importante, determinando se il segmento è sufficientemente ampio e praticabile, perchè se l'azienda non possiede fondi a sufficienza sarebbe bene scegliere di non effettuare nessuna segmentazione a priori. Per facilitare la segmentazione si utilizza lo SCHEMA DI PORTER, secondo il quale: si vede quante aziende concorrenti sono presenti sul mercato, considerando anche potenziali nuovi

entranti ed eventuali spostamenti da un segmento all'altro, poi si guarda la presenza di prodotti sostitutivi e la quantità di fornitori e clienti per determinarne il potere contrattuale. A questo punto si passa al POSIZIONAMENTO, che consiste nel collocare il prodotto nella mente dell'acquirente; per fare un esempio pratico parliamo di Peroni che colloca i suoi due prodotti: peroni e nastro azzurro. Nastro azzurro sarà rivolta ad un target giovane e avrà un prezzo basso, Peroni sarà rivolta a gente adulta e avrà un prezzo basso, dunque gli acquirenti conosceranno il prodotto in questo modo.

Dopo il posizionamento si passa alla strategia di prodotto che può assumere forme diverse, l'impresa può scegliere un'evoluzione tradizionale, seguendo quindi il ciclo di vita del prodotto, realizzare dei prodotti nati globali o scegliere un'evoluzione discontinua, ciò che è certo è che la strategia di prodotto deve concentrarsi sulla PRESTAZIONE dunque su un sistema di offerta atto a soddisfare i bisogni, sulla CONOSCENZA E LA PERCEZIONE DEL PRODOTTO, quindi sui valori che lo contraddistinguono dagli altri, e sul suo VALORE E PREZZO. Tutte queste considerazioni porteranno a decidere se standardizzare la leva o differenziarla. Dopo di che, si apporrà un marchio ai prodotti (31), per una serie di motivi quali la semplificazione dell'evasione degli ordini e la creazione di fedeltà da parte dei consumatori. Una volta fatto questa si penserà al packaging e successivamente alla definizione del prezzo, alla sua distribuzione e alla sua promozione.

- thermo group ariston 10

Nasce nel 1930 e produceva solo bilance, intorno agli anni 60 si rende conto che il mercato è saturo e decide di internazionalizzare. Nasce così Ariston, che diventa leader in Italia di scaldacqua e comincia a diffondersi nel mondo tramite l'apertura di filiali in Europa orientale e in Asia e cominciando a produrre caldaie, negli anni 2000 acquisisce altre aziende dalle quali nascerà thermo group. Nel 2018 arriva l'accordo con Whirlpool e iniziano le campagne internazionali. La loro Vision è quella di lavorare per il comfort sostenibile, la mission quella di diventare il partner globale con l'offerta più completa di soluzioni sostenibili ed efficaci per il riscaldamento degli ambienti. Nel 2019 l'80% del fatturato è fuori dall'Italia, sono investiti 77 milioni di euro in R&D.

Ariston Thermo Group dimostra come ogni azienda sia una sorta di organismo, che può mutare nel tempo. Ariston nasce infatti etnocentrica, poi comincia a rivolgersi a mercati internazionali rendendo l'approccio policentrico e alcuni dei marchi acquistati vendono in tutto il mondo, diventando globali. Quindi nasce etnocentrica, diventa e si mantiene policentrica per alcune tipologie di prodotto e per altre diventa globale.

- indicatori da utilizzare per misurare l'attrattività di un paese estero 11

si utilizzano indicatori geografici, quindi dimensione del paese, condizioni climatiche; indicatori demografici, quindi numerosità della popolazione locale, stratificazione per classi di età della popolazione; indicatori economici come PIL, PIL pro capite, distribuzione del reddito e barriere all'ingresso. Le barriere all'ingresso sono ostacoli di tipo normativo e legislativo previsti dal governo del paese ospitante. Queste barriere possono essere : tariffarie come dazi doganali, imposizioni monetarie applicate sulle merci che attraversano i confini nazionali, per generare un'entrata nel paese o per scoraggiare le attività di importò. Possono essere specifici se legati ad una categoria di prodotto o ad valorem se ancorati ai prezzi dei prodotti.

Non tariffarie, come quote, quindi dei limiti quantitativi che vengono fissati sul prodotto; standard tecnici che consistono ad esempio in autorizzazioni specifiche richieste dal governo ospitante, standard commerciali che sono invece legati alla movimentazione delle merci e regolamenti sanitari che riguardano il trattamento che deve essere fatto ai prodotti durante la fase di produzione e distribuzione.

Ancora possono essere monetarie, quindi riguardare dei differenziali di cambio o autorizzazioni richieste per l'importazione dei prodotti che possono essere **DEPERIBILI** → il mercato deve avere strutture idonee alla conservazione o **COMPLESSI** → il mercato deve avere personale specializzato.

● dimensioni culturali hofstede 15

Hofstede realizza uno studio atto a definire un modello utile alla misurazione della distanza culturale tra, per l'appunto, una cultura e l'altra. Hofstede scelse la IBM, un'impresa multiculturale, e svolse una ricerca al suo interno che lo portò ad evidenziare 6 dimensioni diverse:

1. power distance, high vs low. Questa dimensione ha la funzione di differenziare le società che accettano le disuguaglianze nella distribuzione del potere da quelle più egualitarie. High India, low UK.
2. collectivism vs individualism. Questa dimensione differenzia le culture che mettono i bisogni del gruppo davanti a quelli dell'individuo da quelle che mettono invece prima i bisogni personali. Cina collettivista, Italia individualista
3. uncertainty avoidance, high vs low. Questa dimensione differenzia le culture che riescono ad affrontare situazioni di incertezza da quelle che hanno invece bisogno di una guida e di regole da seguire. Quelle ad alto contenuto non amano le situazioni di incertezza come Italia o Francia, quelle a basso contenuto le gestiscono meglio, come l'India.
4. masculine vs feminine. Differenzia le società maschili quindi caratterizzate da una maggiore razionalità e da un maggior attaccamento al potere da quelle femminili legate invece a caratteristiche come l'inclusività. Feminine Francia, masculine Italia
5. Long term orientation, long vs short. Differenzia le culture orientate a risultati immediati (USA) da quelle che sono portate a considerare tutto con calma (Cina)
6. Indulgence vs control. Differenzia le culture che per raggiungere i propri bisogni sono disposte a rompere le regole (Italia) da quelle dove c'è un maggiore controllo, una maggiore attitudine alle regole. (Cina)

● modalità di entrata 18

Le principali strategie di entrata nei mercati sono:

Esportazione indiretta 20: tutte le modalità di esportazione che prevedono intermediari, quindi distributori. Possono avvenire tramite esportatori nazionali o stranieri o tramite trading companies nazionali e straniere. Ne fanno parte anche i consorzi

Esportazione diretta 21: l'azienda crea dei propri canali di vendita tramite agenti, rappresentanti residenti nei mercati di interesse o tramite proprio personale residente all'estero.

Integrazione (Joint venture): accordi di cooperazione o franchising con altri soggetti per produrre, distribuire o entrambe.

Investimenti diretti : flussi di investimenti che l'azienda fa sui mercati esteri di interesse. Possono consistere in costruzioni ex novo o acquisiti di stabilimenti già esistenti.

● internet 25

Internet è uno degli ultimi strumenti di vendita diretta sui mercati, un canale che permette l'esportazione diretta a costi non troppo elevati. Essendo la parte di vendita molto importante, molte imprese investono abbondantemente sui canali distributivi online. Le modalità di entrata nel mercato in questo caso sono 4: Sito presenza, una sorta di brochure online dove si inseriscono solo informazioni sull'azienda e le principali linee di prodotto; sito esplorazione, in cui si aggiunge una vetrina dettagliata, un catalogo con prodotti, prezzi e informazioni al riguardo; abbiamo poi il sito interazione, che vede l'aggiunta della parte e-commerce, la parte relativa agli acquisti e infine il sito integrazione in cui vengono inseriti anche i processi come ad esempio la personalizzazione di un prodotto.

Prima di essere presenti online bisogna però definire la STRATEGIA DI INTERNET MARKETING, definire quindi obiettivi, linea di indirizzo, il web marketing plan. Dopo di che, il sito può essere progettato realizzato e pubblicato.

IL WEB MARKETING PLAN è la parte tattica ed è composta da 8 fasi
prima bisogna definire l'audience potenziale e integrare le reti, in quanto ogni azienda potrebbe già avere delle informazioni disponibili online, bisogna definire la portata della comunicazione, ragionare sul trasferimento della marca quindi decidere se mantenere la

propria marca o veicolare i propri servizi in rete attraverso una marca alternativa: dopo di che vanno decise le partnership, la struttura organizzativa, dunque chi si occupa di fare cosa, per passare poi alla definizione del budget e alla concreta realizzazione del sito. Per il BUDGET le principali voci di costo sono la registrazione del nome di dominio, l'hosting, quindi la proprietà della struttura informatica che ospiterà il nostro sito, un budget per la creazione del sito e la sua promozione, due voci molto costose, ed infine la manutenzione e l'eventuale rilancio.

Insieme al target audience nel web marketing plan va specificato anche il contenuto e soprattutto la struttura che può essere o piatta quindi con molte info messe a disposizione sulla home page o profonda, che si sviluppa dunque in 3 blocchi tematici e cliccando si raggiungono altre informazioni. l'importante è che la struttura sia sempre semplice.

● definizione della strategia di prezzo 35

la politica di prezzo è estremamente legata al marketing mix e per attuarla è fondamentale che l'azienda conosca bene il mercato, i clienti e tutta la logica dei costi a livello internazionale. Il prezzo consente di posizionarsi sul mercato, se avremo prezzi alti avremo una politica selettiva, al contrario ne avremo una di massa. Questa strategia si basa comunque su tre elementi: logica dei costi, si parte dai costi e si definisce un ritorno ragionevole, logica dei prezzi della concorrenza, ci si basa quindi su di essi e logica del valore per il cliente, quindi si tiene in considerazione quanto il cliente è disposto a pagare per quel determinato valore.

La modalità migliore sarebbe considerare tutte e tre le logiche perchè un prezzo troppo alto o troppo basso incide notevolmente sulla reputazione dell'azienda.

Il prezzo è legato all'andamento della domanda in modo inversamente proporzionale: più il prezzo sarà alta, più la domanda diminuirà e viceversa. il prezzo lavora anche sull'interazione tra acquirente e venditore attraverso contrattazione, offerte di prezzo e sviluppo delle relazioni, queste procedure in alcuni paesi sono dei veri e propri riti, ad esempio in molti dei paesi asiatici o africani, soprattutto perchè a influenzare il prezzo possono essere anche la valutazione del prodotto da parte del cliente, il comportamento del consumatore in quanto esistono diverse percezioni del prezzo a seconda delle culture, bisogna capire le logiche di un paese infatti per capire su cosa punta di più.

● la distribuzione 39

Parlando di distribuzione vanno affrontati due temi, quello della distribuzione fisica e quello del canale. La distribuzione fisica è quella che comprende la logistica, i trasporti, la movimentazione. Il canale consiste proprio nel canale che decidiamo di utilizzare per raggiungere il cliente finale, praticamente è un insieme di istituzioni indipendenti che si occupano di trasferire il prodotto e il relativo titolo di proprietà dal produttore al consumatore. La scelta del canale è importante perchè deve essere coerente con l'immagine del brand. Le modalità di distribuzione dipendono dalla lunghezza dei canali che possono essere diretti, brevi o lunghi a 2 stadi. Nel caso del mercato b2c il canale diretto è quello che vende dal produttore al consumatore quindi imprese che vendono via web, negozi monomarca. Il canale breve prevede la vendita dal produttore al dettagliante al consumatore e quello lungo a 2 stadi dal produttore al grossista al dettagliante al consumatore.

nei b2b i canali sono diretti (produttori-acquirenti) o brevi (produttore - distributore industriale- acquirente).

● yamamay 41

un'azienda che ha portato in Italia il modello del franchising dagli USA, l'attuale manager ha esportato questo modello dall'estero e lo ha inserito nel modello di business, riuscendo nell'impresa. Il successo si è sviluppato a livello internazionale, in altri paesi europei e poi nel mondo. Negli anni più recenti l'azienda ha analizzato tutti i suoi punti vendita per effettuare un processo di "pulizia" al fine di eliminare tutti quei punti vendita non più coerenti

all'immagine del brand. La ragione fondamentale di questa decisione è stata il contatto con il mercato, elemento fondamentale per avere successo. Questo approccio ha consentito all'azienda di essere la prima nel suo settore ad entrare in Iran con un punto vendita direttamente suo. L'azienda ha fatto questa scelta dopo aver studiato a fondo il mercato e i comportamenti di consumo del consumatore, constatando ad esempio che il consumatore uomo bandisce questo settore mentre la donna porta a casa i prodotti prima di sceglierli e che dunque non prova in negozio. Aspetti culturali molto specifici che se non compresi a fondo, non permettono di fare le scelte giuste.

- **mix promozionale 43**

il mix promozionale è l'insieme degli elementi che ci permettono di comunicare con il mercato ed è composto da - pubblicità, qualsiasi forma di presentazione o promozione da parte di un promotore che viene retribuito, - promozione delle vendite, quindi incentivi di breve periodo volti ad incoraggiare gli acquisti, - pubbliche relazioni, quindi iniziative volte a migliorare l'immagine di un'azienda, - il personal selling, presentazioni orali con potenziali acquirenti per indurli all'acquisto e - comunicazione interattiva, quindi direct mail o web advertising ecc.

Lo strumento di comunicazione va scelto in base a quello che viene utilizzato maggiormente nel paese target. Questo mix presenta delle innovazioni per le quali è considerato non convenzionale: il viral marketing, che vede i consumatori essere i veicoli per la diffusione dei messaggi; il product placement che consiste nella pubblicizzazione dei prodotti in contesti narrativi, come il cinema; il tribal marketing per cui l'offerta è considerata un aggregante emotivo per gruppi di consumatori e il marketing esperienziale che vede l'acquisto come esperienza cognitiva o sensoriale.

La pubblicità deve tenere presente aspetti culturali e seguire degli step come la definizione del target, dell'obiettivo di comunicazione, del messaggio e della strategia creativa, della strategia internet, l'attuazione della campagna e il controllo dei risultati.

Poi si passa al trasferimento della marca, bisogna capire se cambiare il nome, la modalità di approccio. Le alternative sono: trasferire online la marca tradizionale, creare una variante della marca tradizionale associarsi a marchi già esistenti o creare una nuova marca digitale. Anche qui si lavora sulla logica della standardizzazione e dell'adattamento, la standardizzazione è più semplice quando un prodotto è nuovo, perchè dovendolo inventare da capo può essere studiato e realizzato ad hoc e quando il target di riferimento è omogeneo.

- **fiere all'estero 46**

Una delle migliori modalità di comunicazione nel mercato b2vb è quella delle fiere all'estero, esse sono utili per comunicare al mercato, ai clienti esteri e ai pubblici, allo stesso tempo per conoscere il mercato, gli intermediari, per mostrare prodotti e processi e per entrare in contatto col mercato e sviluppare relazioni. Queste fiere in tempi di covid si sono trasformate anche in fiere smart, praticamente si raggiungono i clienti tramite un canale innovativo a supporto della promozione dell'export più tradizionale integrandolo a strategie di promozione tramite inserzioni e pubblicità sui media esteri.

Simili alle fiere, ma non uguali, abbiamo anche gli eventi open house, dove l'azienda che ha realizzato un macchinario, invita i suoi target ad assistere all'innovazione, al processo, all'installazione, presso il suo stabilimento.

- **negoziazione interculturale**

esistono modelli diversi di negoziazione interculturale, che come sappiamo, è un processo durante il quale due parti cercano di raggiungere un accordo. I modelli sono 3: il primo di questi è il modello Ghauri, un modello che prevede 3 fasi, la fase pre negoziazione, la faccia a faccia e la fase post negoziazione; poi abbiamo il modello Ford, che prevede invece cinque fasi: la fase pre-negoziazione, quella esplorativa, quella di sviluppo, la fase stabile e la fase finale. Infine abbiamo il modello Adair Brett, secondo il quale la negoziazione passa

dal posizionamento relazione alla generazione di soluzioni all'effettivo raggiungimento di un accordo.

Chiaramente durante una negoziazione internazionale ci sono diversi fattori che non possono non essere presi in considerazione per evitare di commettere errori, tra questi troviamo la conoscenza del paese (cose generali, il modello di interazione, differenze nella comunicazione non verbale), la cultura delle aziende che si relazionano (chi sono, che tipo di management hanno) e la cultura specifica del negoziatore.

- ricetta di business 48

Le professoressa Cedrola e Battaglia hanno svolto una ricerca con l'obiettivo di individuare il comportamento delle PMI in ambito internazionale, cercando di definire percorsi e modelli di internazionalizzazione di queste imprese. L'attenzione della ricerca si focalizza anche sulle politiche di marketing internazionale e gli strumenti utilizzati sui mercati esteri, con l'obiettivo di definire un modello da proporre ad altre imprese.

La ricerca prevede fondamentalmente due fasi, la prima quantitativa, volta a raccogliere informazioni generali sul fenomeno dell'internazionalizzazione, ed una qualitativa, che invece si propone di approfondire le tematiche più importanti emerse durante la prima fase.

Lo schema della fase quantitativa prevede: motivazioni e informazioni per

internazionalizzare, comportamenti strategici e operativi, risultati, quindi sia benefici che problemi e aspettative future. La seconda fase prevede invece l'esplorazione dell'esistenza di collaborazioni e accordi di cooperazione, l'approfondimento di aspetti significativi emersi nella fase precedente anche tramite interviste a manager di 31 imprese best practice.

Tra i risultati è emerso che le nostre imprese hanno una presenza stabile sui mercati internazionali, la maggior parte di loro è presente internazionalmente da più di dieci anni, sono aziende che lavorano promuovendo e comunicando, tramite riviste di settore, web, fiere di settore ecc. Lavorano non necessariamente grazie all'individuazione di partner strategici, né tanto meno in paesi vicini culturalmente o geograficamente. Un difetto delle PMI è che considerano poco le collaborazioni per paura di essere copiate o di perdere il controllo. Tutte queste considerazioni, ci inducono a proporre un modello a tracciare un percorso evolutivo per le imprese che intendono assumere un ruolo attivo sui mercati internazionali, elaborando una nuova ricetta di business che si concentra su due focus: l'operatività collaborativa o in partnership e l'operatività localizzata.

Posizionando tutte queste informazioni su una matrice, avremo 3 assi: l'asse C che rappresenta l'innovazione del prodotto, l'asse dove l'azienda investe per tradizione, l'asse X (ascisse) che illustra l'EVOLUZIONE STRATEGICA dell'internazionalizzazione, si parte da un approccio opportunistico alla localizzazione della strategia e del marketing mix e l'asse Y (ordinate) che rappresenta l'evoluzione comportamentale delle imprese, che mostra il passaggio da un approccio individualista ad uno collaborativo, di network.

Ciò che risulta essere particolarmente importante, alla fine, sono la fiducia e le dinamiche culturali, questi sono i veri scogli evolutivi delle PMI italiane.

BATTAGLIA

- tappe storiche della Cina che hanno influenzato la Cina di oggi 53

le tappe storiche del paese sono soprattutto legate alla burocrazia e alle riforme attuate prima durante e dopo Mao, l'apertura internazionale e la nuova classe imprenditoriale. Ma andiamo per gradi partendo dalla burocrazia, un sistema amministrativo che ha aiutato il governo a gestire e controllare la vastità e la complessità del paese. Praticamente vi era un'amministrazione centralizzata aiutata da funzionari statali scelti sulla base di esami di stato fondati sulla meritocrazia, cioè la conoscenza dei principi e dei valori confuciani.

Tale struttura burocratica è cambiata negli anni nel meccanismo, ma la sua funzione ed il suo spirito sono rimasti immutati. Dopo l'unificazione dell'impero sono state attuate una serie di riforme. Il primo cambiamento davvero importante avvenne nel 1949 con l'ascesa di Mao al potere e la proclamazione della RPC. Il paese negli anni era stato dilaniato dalle guerre e adesso andava ricostruito. Potremmo partire parlando dell'avvicinamento, dopo l'invio di

volontari cinesi nella guerra in corea e l'embargo dell'onu, dell'unione sovietica e dell'europa orientale, questo avvicinamento ha portato alla condivisione di valori strettamente tipici dell'urss che hanno portato ad esempio alla riforma agraria del 1950 che prevedeva la distribuzione di terre da coltivare a famiglie di contadini, circa 60 milioni di famiglie riceverono un pezzo di terra. Sempre nel 1950 parti l'accordo triennale tra le due potenze, cina da una parte e unione sovietica dall'altra; il suddetto accordo porta nel 1954 circa alla collettivizzazione del sistema economico: furono costituite delle cooperative fondiarie proprietarie dei terreni e le persone venivano pagate per la terra che lavoravano e per i mezzi di produzione anziché per il lavoro in sé. Piano piano il partito si approprierà anche del monopolio della cultura e dell'arte, e la struttura amministrativa sarà confermata, un apparato centralizzato e burocratico, addirittura si farà più stretto il rapporto tra apparato politico ed esercito, tanto che alcuni rappresentanti dell'esercito guideranno delle comunità a loro affidate.

Avremo una svolta a partire dal 1958 con il grande balzo in avanti, un programma di modernizzazione che incaricava anche le più piccole comunità di creare qualcosa in autonomia, un pensiero diametralmente opposto a quello sovietico, che infatti decise di ritirare gli aiuti forniti fino a quel momento, creando un grande malcontento popolare che portò all'uscita dallo scenario politico di Mao e alla rivoluzione culturale tra il '65 e il '69. Dal 1975 circa inizia invece una nuova epoca che ha mirato all'apertura all'occidente e soprattutto al mercato globale e a una nuova serie di riforme che hanno permesso alla Cina di crescere spaventosamente, soprattutto dal suo ingresso nel 2001 nel WTO. Grazie all'aumento del reddito disponibile viene riconosciuta una nuova classe sociale, per l'appunto quella imprenditoriale.

- **i business emergenti per risollevare il fattore turismo dopo il covid 19**

il turismo rappresenta un settore particolarmente importante, con un forte potenziale in termini di economia, crescita e integrazione psicosociale e culturale. Specialmente il turismo cinese negli ultimi anni ha registrato importantissimi flussi. Alla luce di questi dati, risulta chiara la necessità di formulare nuove strategie di destination marketing volte alla ripresa della situazione post-pandemica, obiettivo che sarà effettivamente raggiunto tramite la digitalizzazione. Chiaramente come tutto il mondo anche la Cina ha subito una grossa perdita in termini di turismo dovuta alla pandemia di covid 19, tuttavia la Cina è il primo mercato a mostrare netti segnali di ripresa, raggiungendo quasi l'80% del volume di viaggi del periodo pre pandemico, un trend assolutamente positivo. Questo grazie soprattutto a strumenti come le OTA (online travel agency), piattaforme che rappresentano una sorta di "One stop platform" per la Travel industry, coprendo infatti tutte le fasi del Travel e permettendo esperienze di turismo digitali tramite virtual tour o live streaming con KOL (key opinion leader) e KOC (key opinion consumer).

Grazie a strumenti di questo tipo, a marzo 2020 il portale OTA trip.com è riuscita a vendere tramite 11 live streaming un totale di 52000 stanze d'hotel.

turismo e web (nuove tendenze) vedi sopra

- **consumi in Cina (lusso, millennials, gen Z)**

Grazie alla crescita incredibile che la Cina ha avuto durante il corso degli anni, specialmente dal momento della sua entrata nel WTO nel 2001, si evidenziano una serie di cambiamenti, tra questi sicuramente quello dei consumi, delle abitudini e delle attitudini dei consumatori. La Cina è infatti, ad oggi, il primo paese esportatore e il secondo consumatore di beni di lusso, e diventerà presto il primo, a dimostrazione della sua enorme crescita. Come sappiamo il lusso è strettamente legato al turismo, e nel periodo post pandemico anche la Cina, come tutto il mondo, ha subito un drastico calo, ma se da una parte si registra questo calo importante, dall'altro si sviluppano interessanti fenomeni come il cambiamento dagli

acquisti internazionali a quelli domestici, il cambiamento della logica dei canali distributivi e dell'online e soprattutto, per l'appunto, le abitudini dei consumatori. A prescindere infatti dalla pandemia da covid-19, la crescita del reddito disponibile in Cina ha favorito sentimenti individualisti e materialisti trasformando il consumatore benestante medio che adesso consuma prodotti di lusso perchè associati al prestigio, discrimina un prezzo troppo basso perchè indice di bassa qualità e deduce la qualità di un prodotto basandosi sul brand, dunque il consumatore cinese rimane attaccato ai suoi principi, ma ora ha delle modalità di consumo tipiche di un paese in grossa crescita. Questo è evidente anche tramite la classificazione legata alle classi di età e alle condizioni economiche dove un "frugal retired", dunque una persona nata prima del 1960 che non ha ricevuto un'educazione sistematica sarà super attento e sensibile alle variazioni di prezzo mentre un "new generation" con meno di vent'anni spenderà in modo molto meno prudente e attento i tuoi soldi, facendosi influenzare dal web e dai social media. Volendo seguire uno schema potremmo affermare che: aumentando il reddito aumenteranno gli acquisti discrezionali e si tenderà sempre di più all'acquisto di prodotti e servizi di maggiore valore e qualità, il che ci permetterà di notare un cambiamento di attitudine dei consumatori.

- **modello di internazionalizzazione sostenibile (ricetta di business, ricerca prof)**

- **confucianesimo e su come influenza il business 70**

Il confucianesimo non è una religione, nè tanto meno una forma di governo, è un sistema di pensiero che si basa su principi ed elementi a cui l'individuo si deve uniformare per avere un comportamento accettabile nel gruppo, tali principi sono l'umanità e la benevolenza (ren), delle norme e dei rituali (li), la lealtà alla propria e vera natura (zhong), la reciprocità (shu) e la pietà filiale (xiao). Il confuciano è interessante perchè si basa sul fatto che sia molto meglio insegnare quali siano i valori di fondo da seguire per una buona condotta piuttosto che imporre delle leggi, ed è interessante soprattutto il fatto che influenzi molto il business cinese. L'influenza della cultura cinese è infatti pervasiva in tutti i processi, dunque dobbiamo tener conto dei dati che abbiamo a disposizione come ad esempio le dimensioni culturali di Hofstede, per le quali ci è dato sapere che in Cina la distanza del potere è molto elevata per cui è preferibile trattare con persone dello stesso status, trovare il giusto interlocutore; che è un paese collettivista con un orientamento a lungo termine, che preferisce dunque la costruzione di relazioni interpersonali basate sulla fiducia, che è una società maschile, quindi orientata al successo personale e al potere. Inoltre, sono esperti in maniera di stratagemmi per cui bisogna essere particolarmente pronti a relazionarsi con un imprenditore che sappiamo essere completamente diverso da noi e adattarci al suo sistema tramite lo studio della variabile della cultura.

- **reti di affari in oriente e occidente 73**

Quando si deve interagire con imprenditori o interlocutori cinesi si deve tener conto della loro cultura, e soprattutto del loro modo di instaurare relazioni, del cosiddetto sistema del guanxi. Il guanxi è una rete di rapporti caratterizzati da una serie di caratteristiche: la trasferibilità, il guanxi è strettamente legato all'individuo, se l'individuo lascia l'impresa, la sua rete andrà via con lui; Reciprocità, per cui chi riceve un favore è tenuto a ricambiarlo, anche nel lungo termine; intangibilità, in quanto rappresenta un vero e proprio impegno; utilitarismo, perchè non rappresenta un legame emozionale bensì, per l'appunto, utile. Tendenzialmente, se si vuole lavorare in Cina, è importante costruirsi un buon Guanxi, una rete di rapporti caratterizzata dalla comprensione e dal sostegno reciproco, costellata quindi da attività volte alla conoscenza reciproca come pranzi o cene, basato sulla fiducia perchè questa faciliterà le transazioni e preverrà i rischi, ma che sia anche pronta a ricambiare i favori ricevuti a distanza di molto, molto tempo, nonostante questo non rientri nel mindset italiano che tende invece a sdebitarsi nel minor tempo possibile. È importante inoltre sapere che in un guanxi ciascun membro riveste un ruolo preciso, in quanto ogni rete è dotata di struttura gerarchica. Mettendo a confronto le reti occidentali e quelle orientali potremmo dunque constatare che:

in Cina le relazioni organizzative sono basate su relazioni interpersonali, mentre in Occidente le due cose sono separate e che inoltre in Oriente queste relazioni sono basate sulla fiducia mentre in Occidente sull'esperienza operativa e su contratti scritti. Un'altra differenza risiede nella formalità dei rapporti occidentali, che in Oriente diventando invece meno formali e più flessibile, al contrario del dovere di reciprocità che in Oriente è quasi obbligatorio, il mancato rendimento di un favore potrebbe infatti causare conseguenze gravi. In più, confrontando le due parti si nota come in Oriente la comunicazione sia più implicita, e come si venga data molta importanza a ciò che non viene detto, il che segna un'altra differenza con il mondo occidentale dove la comunicazione è più esplicita e diretta.

- **modelli di cambiamento degli acquisti + o - 66**

Grazie all'enorme crescita della Cina nel corso degli anni, soprattutto dalla sua entrata nel WTO, si sono susseguite una serie di cambiamenti, soprattutto nelle attitudini dei consumatori che, restano sempre legati ai loro valori, ma si comportano come consumatori di un paese con una disponibilità economica sempre più elevata. C'è adesso un approccio profondamente diverso, che sposta la sua attenzione sull'acquisto di beni di prestigio come i beni di lusso e anche sui canali d'acquisto, che passano spesso dal negozio tradizionale all'online, grazie al processo di digitalizzazione che caratterizza la Cina per il progresso rispetto praticamente al mondo intero, ma che si mantiene comunque multicanale per assicurarsi la riuscita nel lungo termine. Chiaramente il comportamento del consumatore è legato anche alla sua età e alla sua classe sociale, ma in linea generale si registra un aumento dei consumi da parte di tutte le classi, anche quella dei consumatori senior. Cambiano anche i modi di informarsi e comunicare, in particolare dopo l'ascesa dei social come WeChat e Weibo che rappresentano fondamentalmente un importantissimo canale di vendita. Ciò che è chiaro è che lo sviluppo e la crescita dei redditi hanno favorito un cambiamento importante nel consumatore, che tende adesso al materialismo e all'individualismo. Secondo una stima, entro il 2025 i consumatori cinesi diventeranno dominanti nel consumo di beni di lusso, l'online diventerà il canale di acquisto principale e le generazioni Y e Z costituiranno i migliori acquirenti.

- **cosa devono sapere gli imprenditori italiani per operare in Cina**

Prima di operare in Cina gli imprenditori italiani devono essere a conoscenza di alcune informazioni utili al raggiungimento dei loro obiettivi. La prima cosa cui prestare attenzione è sicuramente la cultura, in quanto variabile fortemente importante e influenzante nel business. È infatti importante conoscere le caratteristiche del modo di fare business degli imprenditori cinesi, è importante conoscere anche i possibili attori facenti parte del mercato cinese, che spesso e volentieri non sono solo imprenditori proprietari di aziende, ma anche istituzioni che hanno il potere di attrarre investimenti dall'estero come le municipalità che assumono il ruolo di veri e propri partner, nonché facilitatori soprattutto in questioni burocratiche. Soprattutto però bisogna affidarsi ad un modello di business studiato per avvicinarsi al successo, ad una ricetta di business e marketing finemente studiata per operare in Cina. La ricetta prevede 2 focus principali: l'operativa collaborativa e in partnership e l'operatività localizzata.

Al fine di raggiungere questo risultato viene infatti svolta una ricerca di tipo qualitativo e quantitativo ad un campione di imprese. Nella prima fase, quella quantitativa, vengono richieste le motivazioni che li hanno spinti ad internazionalizzare, le scelte operative, le strategie di marketing, i risultati con annessi problemi e benefici, le prospettive future. Nella seconda parte, quella qualitativa, viene invece esplorata l'esistenza di collaborazioni, dei processi, e di parlare nello specifico di aspetti importanti emersi nella prima fase, tramite l'intervista di manager di aziende best practice. Il risultato è quello che permette alle ricercatrici di posizionare le imprese su una matrice, che vedrà l'asse della ascisse X (orientamento strategico/marketing mix) partire da un approccio opportunistico, passare dal tailor made spinto utilizzando dunque la forza lavoro ma attenzionando poco il mercato, alla specializzazione alla localizzazione, al momento cioè in cui l'impresa adatterà il suo marketing mix al mercato locale specifico. L'asse delle ordinate invece (Y) parte da un

comportamento individualista, passa da consorzi, collaborazioni, distretti a veri e propri network. Lo sviluppo è abbastanza evidente: si muove da un orientamento opportunistico a un orientamento localizzato e da un comportamento individualista a un approccio di network e partnership, definendo quello che è il modello di internazionalizzazione sostenibile da seguire per operare con successo in Cina.

- **qual è il ruolo della Cina nel turismo**

Il turismo rappresenta un settore particolarmente importante, con un forte potenziale in termini di economia, il suo peso raggiunge infatti il 13% sul prodotto interno lordo di un paese. Proprio per questo motivo, risulta chiaro come la Cina, in seguito all'inevitabile calo dovuto alla pandemia da Covid 19, abbia avuto la necessità di formulare delle strategie di destination marketing volte alla ripresa della situazione post-pandemica e soprattutto del settore del turismo. La decisione principale è stata quella di permettere gli spostamenti interni, permettendo alla domanda di crescere all'interno del mercato domestico, come si è visto ad esempio già a fine Aprile 2020 per la festa del lavoro, una delle occasioni di chiusura totale per la Cina, in cui molta gente si è spostata per vari motivi, soprattutto per riunirsi con la famiglia. Nonostante la graduale e lenta ripresa, lo stop al turismo ha però causato una gravissima perdita con un calo previsto del 30% che si è poi trasformato in un reale 74%. Nel frattempo, sono stati escogitati altri metodi per permettere la ripartenza del turismo, e qui entra in gioco la digitalizzazione. Parliamo infatti di eventi digitali, come live streaming, virtual tour, che hanno permesso di simulare esperienze di turismo e di vendere biglietti, esperienze, stanze d'hotel e simili, facilitando la ripresa di un settore così importante per questo grande paese.

- I fattori che fanno avere successo alle imprese italiane in Cina 62