

## Le strategie delle aziende che operano sui mercati internazionali

*Esercitazione di economia aziendale e geopolitica per il quinto anno ITE, articolazione Relazioni internazionali per il marketing*

di Raffaella Pagani

### 1) Vero o falso

Indica se le seguenti affermazioni sono vere (V) o false (F); nel caso in cui siano false, indica la formulazione corretta.

1. Le strategie di corporate (o di portafoglio) riguardano le singole funzioni aziendali.  V  F  
.....
2. Le strategie di business riguardano le singole divisioni aziendali.  V  F  
.....
3. Le strategie di sviluppo e di contrazione fanno parte delle strategie di corporate (o di portafoglio).  V  F  
.....
4. Con le strategie funzionali l'azienda decide sulla concentrazione geografica o sul decentramento produttivo e come posizionarsi sui mercati internazionali.  V  F  
.....
5. Le strategie di corporate comportano decisioni di medio/lungo periodo.  V  F  
.....
6. I servizi all'estero possono essere erogati attraverso un'impresa che fisicamente entra in contatto con il cliente recandosi fuori dai confini nazionali, ad esempio quando si forniscono manutenzioni presso la sede del cliente estero.  V  F  
.....
7. La leadership di costo è una strategia utilizzata per raggiungere il vantaggio competitivo e consiste nell'offrire prodotti qualitativamente migliori delle imprese concorrenti.  V  F  
.....
8. Per entrare nei mercati esteri l'impresa deve concentrarsi esclusivamente sugli obiettivi prefissati e sulle risorse di cui dispone.  V  F  
.....
9. L'impresa che decide di operare in una nicchia di mercato sfrutta le economie di scala derivanti dalla produzione di quantitativi elevati di prodotti.  V  F  
.....

10. Le imprese che si rivolgono ai mercati esteri offrendo prodotti standardizzati senza particolari adattamenti ai mercati locali hanno un punto di debolezza che consiste nel poter accedere solo ai mercati la cui domanda è simile a quella nazionale.

V F

## 2) Collegamento

Collega gli elementi delle due colonne.

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Pianificazione strategica</li> <li>B. Strategia aziendale</li> <li>C. Piano strategico</li> <li>D. Strategie di corporate (o di portafoglio)</li> <li>E. Strategie di business</li> <li>F. Strategie funzionali</li> <li>G. Strategie di internalizzazione</li> <li>H. Globalizzazione dell'economia</li> <li>I. Opportunità di mercato</li> <li>J. SWOT analysis</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Analisi dei rapporti fra impresa e ambiente: punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce</li> <li>2. Processo in cui l'azienda definisce le strategie e gli obiettivi di medio/lungo periodo e ne valuta la fattibilità economica e finanziaria</li> <li>3. Occasioni favorevoli offerte dal mercato che l'impresa deve saper identificare e cogliere</li> <li>4. Crescita complessiva delle interazioni fra le aree del mondo dal punto di vista dei beni e servizi, delle persone, dei capitali e delle collaborazioni fra aziende localizzate in Stati diversi</li> <li>5. Si riferiscono a singole aree strategiche d'affari e servono a definire il prodotto che meglio si adatta al cliente, in modo più efficace rispetto alla concorrenza</li> <li>6. Si riferiscono all'organizzazione dell'intera struttura aziendale e definiscono in quali business l'azienda deve essere presente in periodi di tempo medio/lunghi</li> <li>7. Si riferiscono alle singole funzioni aziendali e hanno carattere operativo</li> <li>8. È un insieme di decisioni aziendali coerenti mediante le quali l'impresa stabilisce gli obiettivi aziendali di medio/lungo periodo e definisce le azioni necessarie per perseguirli</li> <li>9. Si riferiscono alle scelte che l'impresa deve compiere per entrare efficacemente nei mercati esteri, in modo da minimizzare i costi mantenendo un valido rapporto con il cliente e migliorando il fatturato</li> <li>10. Documento che riepiloga le analisi esterne e interne effettuate e indica gli obiettivi e le strategie che l'impresa ha deciso di mettere in atto nel medio/lungo periodo</li> </ul> |
|--|---|

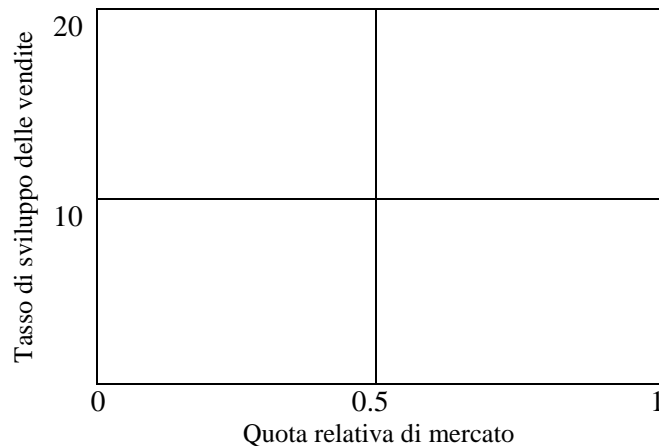
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J

### 3) Applicazione

Analizza e completa i seguenti grafici e dove richiesto sviluppa i commenti.

A) Un'impresa ALFA produce 4 prodotti. Colloca nella matrice sottostante i prodotti in base al tasso di sviluppo delle vendite e alla quota relativa di mercato, secondo i dati indicati nella tabella seguente. Indica poi, per ciascun prodotto, a seconda del quadrante nel quale si colloca, le possibili strategie da intraprendere.

Prodotto	Quota di mercato di ALFA (%)	Quota di mercato dell'impresa leader (%)	Quota di mercato relativa (quota di mercato dell'azienda / quota di mercato dell'impresa leader)	Tasso sviluppo vendite (%)
ZX	20	55	0.36	16
XY	10	20	0.50	5
YK	28	38	0.74	10
WZ	22	36	0,61	20



B) Un'impresa deve scegliere in quale Paese estero allargare la propria attività. Dovrà, quindi, analizzare la quota di mercato potenziale che pensa di riuscire a conquistare (in base a un'attenta analisi dei mercati esteri) e il ritmo di sviluppo del mercato del Paese estero nel quale intende operare.

Analizza la situazione dei Paesi rappresentata nella matrice e indica, motivando la scelta, in quali Paesi sarà più proficuo investire e in quali, invece, l'investimento potrebbe risultare non efficace.



## Svolgimento

### 1) Vero o falso

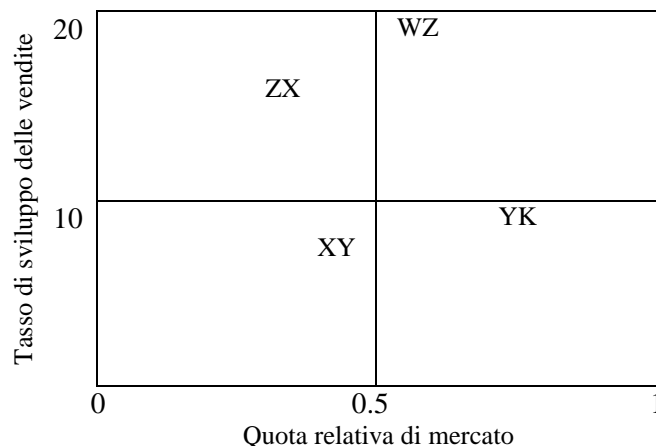
1. F (Le strategie di corporate riguardano la struttura organizzativa aziendale nel suo complesso)
2. V
3. V
4. F (Le strategie funzionali si riferiscono ad ambiti più ridotti, riferendosi alle singole funzioni aziendali)
5. V
6. V
7. F (La leadership di costo è una strategia che consente all'impresa di offrire prodotti di qualità equivalente a prezzi minori delle imprese concorrenti)
8. F (L'impresa, per entrare sui mercati esteri, deve anche considerare le caratteristiche ambientali del Paese in cui intende andare ad operare)
9. F (L'impresa che decide di operare in una nicchia di mercato è specializzata in prodotti specifici destinati a un ristretto numero di clienti con caratteristiche ben definite)
10. V

### 2) Collegamento

A.2; B.8; C.10; D.6; E.5; F.7; G.9; H.4; I.3; J.1

### 3) Applicazione

A)



- Per il prodotto ZX l'azienda potrà attuare una strategia di sviluppo per sfruttare le potenzialità delle vendite.
- Per il prodotto WZ l'azienda potrà attuare una strategia di consolidamento, per mantenere le posizioni attuali.

- Per il prodotto XY l'azienda potrà attuare una strategia di realizzo, cercando di cedere la linea produttiva, vendendola ad aziende che operano su un mercato meno competitivo, prima di vedersi costretta ad eliminare il prodotto dal mercato.
- Per il prodotto YK l'azienda potrà attuare una strategia di difesa per ottenerne il massimo profitto. Il prodotto garantisce buoni risultati a livello sia reddituale sia finanziario.

**B)** In Olanda l'impresa potrebbe ottenere una buona quota di mercato, anche se il ritmo di crescita del mercato è piuttosto basso. In tal caso le vendite elevate potrebbero consentire una valutazione positiva dal punto di vista sia reddituale sia finanziario.

Gli USA presentano ottimi ritmi di crescita del mercato e l'azienda potrebbe avere anche una quota di mercato elevata, quindi il posizionamento su quel mercato risulterebbe molto positivo.

La Norvegia, al pari degli USA, mostra un ritmo di crescita molto elevato, ma sembrerebbe più difficile conquistare una quota di mercato importante. Dato il ritmo di crescita, potrebbe risultare comunque interessante posizionarsi in quel Paese, studiando soluzioni per migliorare la quota di mercato.

La Svizzera, ha un ritmo di crescita molto basso e la quota dell'azienda è altresì bassa, quindi sembrerebbe non risultare interessante posizionarsi in quel Paese.

La Francia ha una situazione simile alla Svizzera, anche se lievemente migliore; comunque non sembra interessante affacciarsi nemmeno in quel Paese.