

Convegno
**Nuove opportunità e profili organizzativi
per l'internazionalizzazione delle imprese**

Università di Macerata - Facoltà di Economia - Macerata 8 maggio 2006

**Relazioni di marketing
nei mercati internazionali**

Ivan Snehota Uppsala university & University of Lugano

"Teoria dell'impresa" (Drucker 1995)

ogni azienda ha un insieme di assunti
(non certezze!) su:

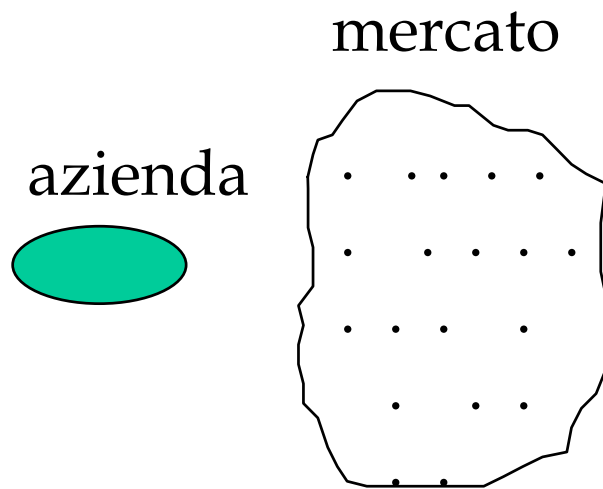
1. come funzionano i clienti ed il mercato
 2. cosa può e deve fare l'azienda
 3. quali risorse e capacità servono
- ... che guidano i suoi comportamenti

una "buona teoria" deve ...

- essere "vera" (funzionare nella prassi) ...
- consistente al suo interno ...
- essere nota e diffusa nell'organizzazione ...
- continuamente verificata e aggiornata

Mercato e l'azienda

- concezione tradizionale



- *il mercato é la domanda di un prodotto ...*

- *molti clienti (passivi), ma in grado di valutare l'offerta e le condizioni (transazione)*

- *"valore" = benefici - costi del prodotto/servizio offerto*

- *concorrenza sull' economia*

Implicazioni per l'internazionalizzazione

1. Analizzare il mercato
(emergente, globale)
2. Sviluppare il prodotto
(possibilmente competitivo)
3. Commercializzare
(comunicare, distribuire, vendere)

Focus su prodotto e competitività

"Una diversa immagine di mercato ..."

ricerche hanno messo in evidenza:

1. Continua interazione venditore-acquirente
"le relazioni"

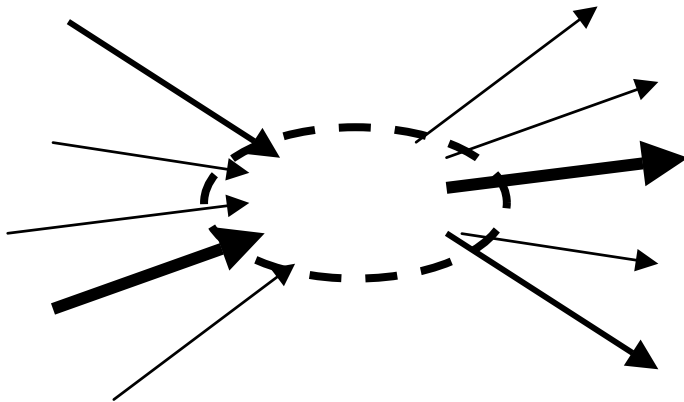
2. interdipendenze tra le relazioni
"forme di rete"

"i clienti comprano i fornitori ..."

“L’impresa non è un’isola”

2 / 3 10 2 / 3

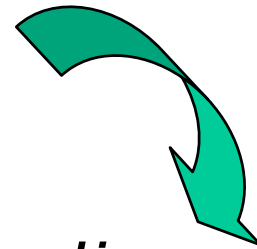
In due aziende su tre i dieci clienti (fornitori) maggiori rappresentano oltre due terzi del fatturato (degli acquisti)



*Relazioni durature
Prodotto una variabile*

Le relazioni clienti - fornitori

- Continuità
- Interazione
- Interdipendenze



Sono la principale fonte di:

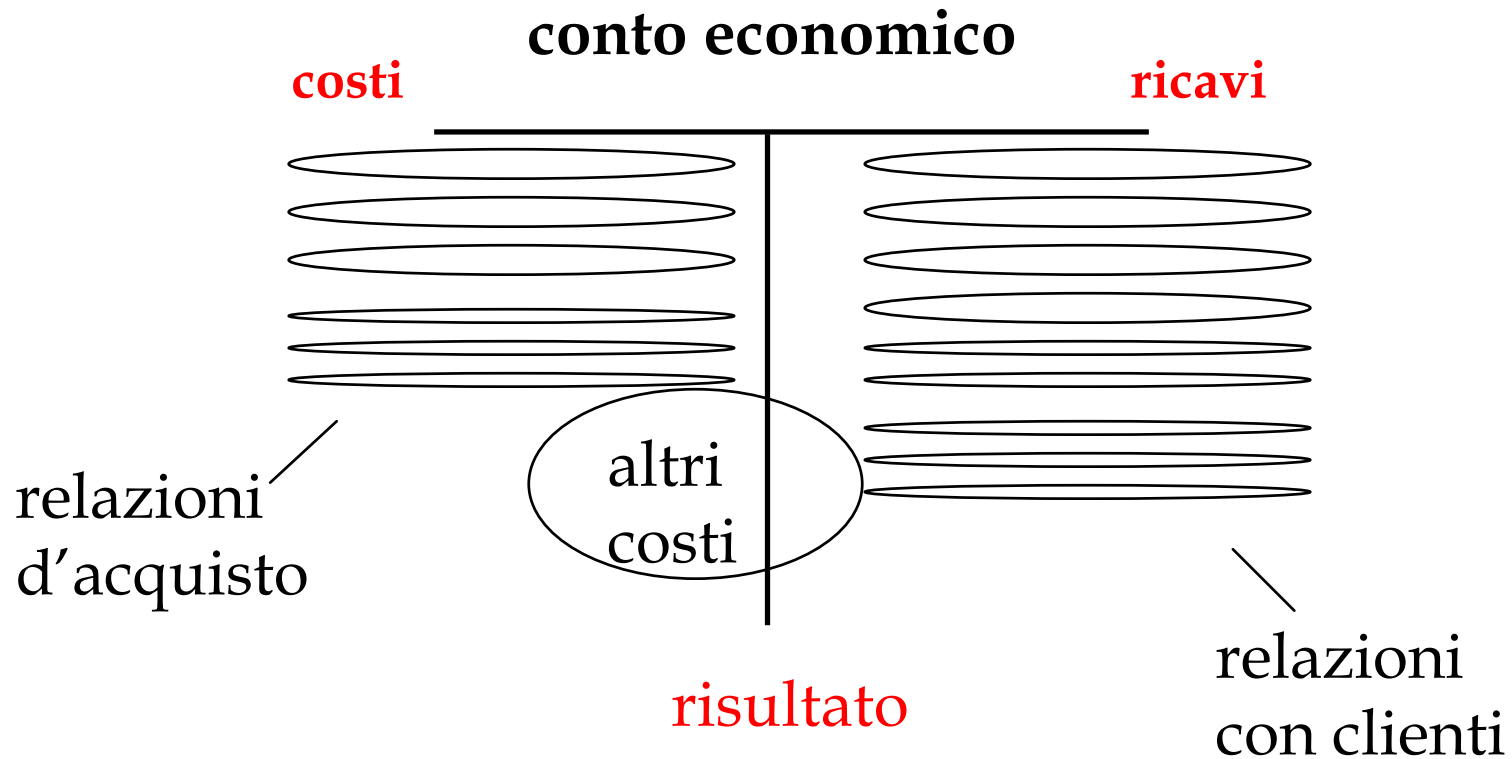
1. Produttività
2. Innovazione tecnologica
3. Innovazione commerciale

“L’impresa un nodo di relazioni”

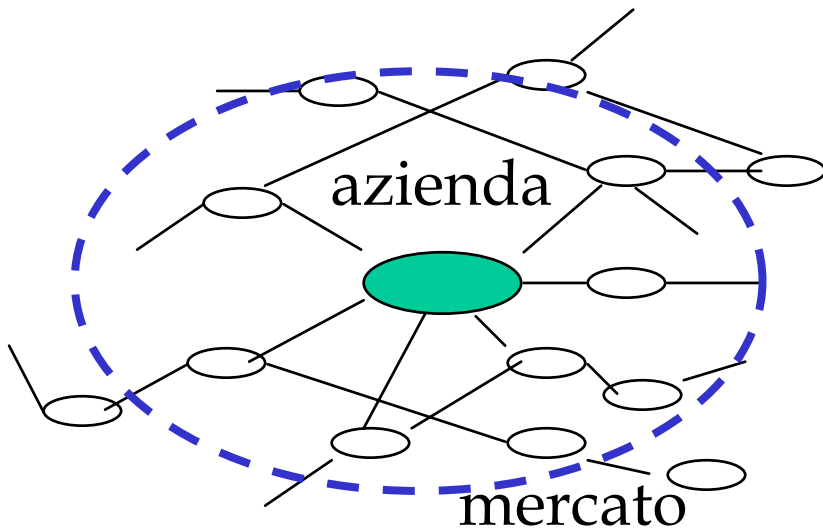
Le relazioni con clienti e fornitori connettono l’impresa con le attività di altri attori di mercato.

- *agisce tramite le relazioni ...*
- *é “prodotto” delle sue relazioni ...*

Relazioni e l'impresa ...



Mercato come rete



- *oggetto di scambio cambia nel tempo*
- *"valore" dalla relazione (prestazione)*
- *mercato una rete di relazioni di scambio*
- *azienda è parte del mercato*

Problemi chiave del marketing...

- a) gestire le singole relazioni
avviamento, sviluppo, mantenimento
- b) gestire "il portafoglio" delle relazioni
priorità, allocazione delle risorse
- c) "leveraging relationships"
sfruttare le possibilità

Caso IKEA – tavolino “Lack”

1989 – obiettivo tavolino 100 Skr (10 euro)!

Ogni prodotto 20-30% margine

2005 – prezzo 99 Skr

Vendite 2 milioni di pezzi/anno

Produzione?

Competenze?

Investimento?

Implicazioni per l'internazionalizzazione

Cogliere le opportunità su scala globale ...

... implica di riconfigurare la collocazione dell'impresa nella rete dei scambi globale.

- Sviluppare le relazioni
- Promuovere “strategia collettiva”

“organizzare il mercato”

Quale impegno?

Organizzare il mercato richiede investimenti:

- Tangibili
- Intangibili

(85 % del costo è costo dell'interazione-

McKinsey 2005)

Continuità di interazione (agire/reagire).

Fiducia – “trust”?

Sviluppare le relazioni non significa eliminare il confronto / conflitto

Implica comprensione / condivisione della logica della controparte ...

Nel contesto internazionale: una buona competenza interculturale

Fiducia nella capacità di sviluppare soluzioni efficaci per problemi a venire ...

Competenza “interculturale”

Scogli:

- Comprensione della variabile “cultura”
(non solo quella nazionale)
- Autoreferenzialità
- Comunicazione non equivoca ...

Immagini della rete: “Network pictures”

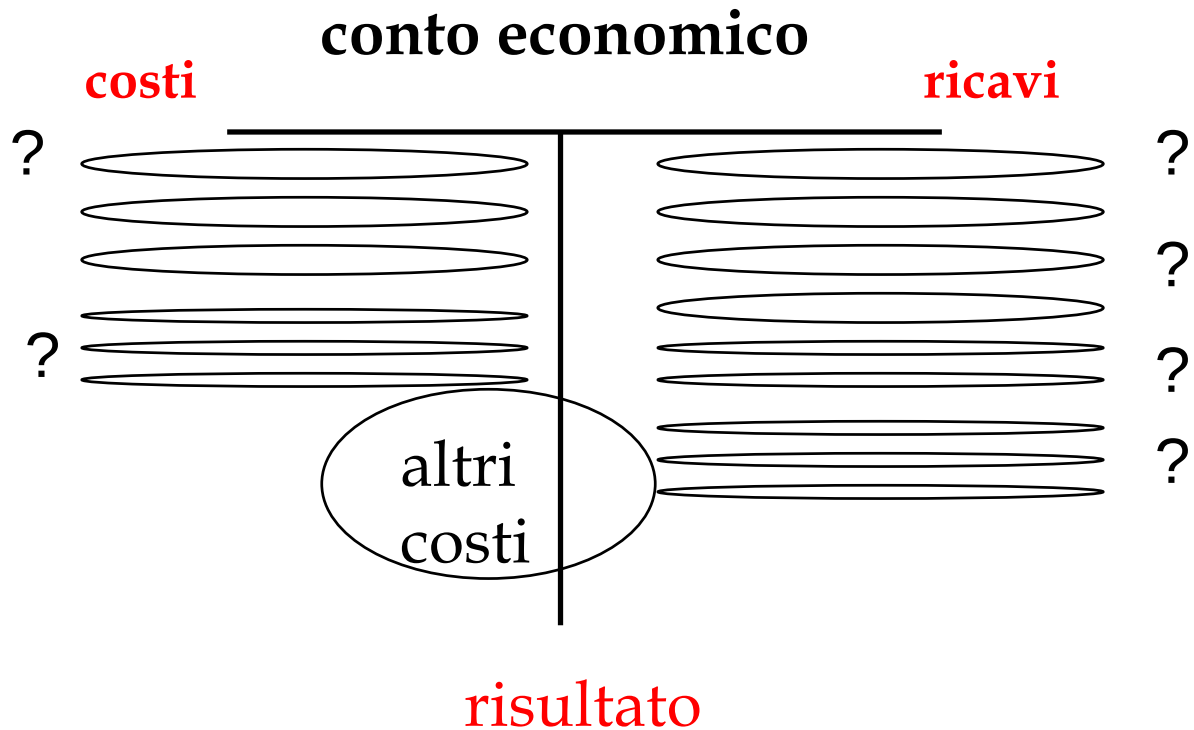
Chi sono gli attori critici ?

Quali le logiche del business?

Quali relazioni?

***Le mappe che di fatto orientano
la condotta dell'impresa.***

Relazioni e l'impresa ...



Competitività – conseguenza della "capacità di co-operare" ...

Con i clienti

Con i fornitori

Con gli altri

***Non significa di essere "buoni" ma efficaci
e utili nello sviluppo di soluzioni ai
problemi delle controparti ...***

***Richiede capacità di "assumere la
prospettiva" degli altri e
coinvolgere / mobilitare gli altri***