

*Daniele Pederzoli, Docteur ès Sciences de Gestion*  
*Professore al Gruppo ESC di Rouen*  
*d.pederzoli@iol.it*

## **Posizionamento e strategia internazionale per le imprese della distribuzione**

### **Introduzione**

Tra le numerose variabili che sembrano interessare la strategia delle imprese distributive negli anni più recenti, due appaiono di particolare importanza: il posizionamento e la conseguente differenziazione da un lato, l'internazionalizzazione dall'altro.

Il posizionamento sembra affermarsi come una leva fondamentale in quanto le principali imprese di tutti i settori si trovano ormai impegnate in una concorrenza intra-type su tutti i mercati sviluppati. Tale fenomeno concorrenziale è relativamente recente, in quanto per molti anni le aziende maggiormente innovative si sono confrontate con imprese ad un livello di sviluppo più modesto, con la conseguenza che hanno potuto sfruttare la maggiore efficienza e le caratteristiche avanzate dei loro punti vendita per sottrarre quote di mercato ad altre formule distributive tradizionali o ad imprese con una strumentazione tecnologica ed organizzativa più arretrate.

Sono un esempio molto chiaro di tale processo concorrenziale le evoluzioni avvenute in molti Paesi negli anni '60 e '70, quando i supermercati e gli ipermercati si sono sviluppati soprattutto a spese della rete tradizionale di punti vendita alimentari; al tempo stesso, in quegli anni, le sempre più importanti imprese della grande distribuzione hanno progressivamente sottratto quote di mercato alle imprese indipendenti e, molto spesso, anche a quelle del commercio associato.

Il processo ha interessato anche l'Italia, sia pure con un certo ritardo rispetto ai Paesi più avanzati del Vecchio Continente, ma la situazione attuale non è profondamente dissimile.

In anni successivi, l'ammodernamento della rete non alimentare ha seguito le stesse linee di tendenza, con la progressiva affermazione delle Grandi Superfici Specializzate a scapito dei negozi tradizionali di tutti i settori e con il progressivo, ma inesorabile, sviluppo di imprese integrate o di imprese associate con chiare strategie di marketing comuni.

La concentrazione ed il continuo sviluppo delle formule moderne hanno quindi portato ad un confronto diretto tra le principali imprese e tra formule dello stesso tipo in aree geografiche sempre più estese.

Le imprese britanniche sono state tra le prime a comprendere che la concorrenza tra imprese dello stesso tipo rischiava di concentrarsi sugli aspetti relativi ai prezzi, con conseguenze pesantemente negative per i margini di tutti i competitors ed hanno pertanto intrapreso anni fa una strategia di differenziazione basata su un posizionamento chiaro e facilmente percepibile da parte del consumatore.

Le imprese di altri Paesi stanno seguendo la stessa strada, sia pure con notevole ritardo come è il caso delle imprese tedesche, al punto che il posizionamento appare uno degli assi strategici della riflessione per tutte le imprese dei Paesi avanzati per i prossimi anni.

Il posizionamento e la differenziazione sono tuttavia un tema imposto alla riflessione strategica non solo dall'evoluzione della concorrenza, ma anche, e per alcuni comparti soprattutto, dai mutamenti nei mercati di consumo. La progressiva segmentazione della domanda e la vera e propria moltiplicazione degli stili di vita che contraddistinguono i consumatori sono un fenomeno ampiamente noto ed analizzato a tutti i livelli, per cui non è certo il caso di soffermarsi in questa

sede, ma la conseguenza più evidente per le imprese distributive è che le strategie distributive di massa sono sempre più difficili da realizzare.

L'altra grande linea di tendenza, l'internazionalizzazione, è anch'essa relativamente recente, in quanto è entrata a pieno titolo nelle strategie delle principali aziende a partire dalla metà degli anni '80, con una progressiva accelerazione fino ai giorni nostri, pur potendosi segnalare esperienze decisamente più vecchie che hanno portato Alexander ad individuare cinque fasi nel processo di internazionalizzazione.<sup>1</sup>

Le ragioni e le strategie del processo di internazionalizzazione delle principali imprese del settore saranno brevemente analizzate nei paragrafi successivi, quel che appare importante è che, al momento attuale, nessuna impresa che intende mantenersi competitiva sembra poter sfuggire alla logica di uno sviluppo al di fuori dei propri confini. Sempre più spesso, tuttavia, lo sviluppo internazionale porta le imprese a confrontarsi con mercati che presentano differenze importanti con quello nazionale, sul quale è stato normalmente costruito il posizionamento dell'impresa stessa.

Senza contare che, nello sviluppo internazionale, è probabile che le imprese dei principali Paesi si trovino a concorrere direttamente sui nuovi mercati aggrediti, con la conseguenza che anche il quadro competitivo è sensibilmente diverso da quello sperimentato, ed a volte consolidato, sul proprio mercato domestico da ognuna di esse.

Con il presente articolo si intende pertanto analizzare le strategie di posizionamento a livello internazionale, allo scopo di comprendere se la dimensione sopranazionale imponga modifiche o cambiamenti importanti alle strategie adottate sul mercato domestico. Per raggiungere questo obiettivo, saranno analizzate in una prima fase gli aspetti teorici relativi al posizionamento ed all'internazionalizzazione, mentre in una seconda parte saranno analizzati i casi concreti di alcune imprese internazionali per comprendere se esiste la possibilità di un posizionamento globale per le imprese che si sviluppano su più mercati.

Le imprese analizzate sono per la grande maggioranza aziende che abbiamo studiato nella ricerca effettuata per la tesi di dottorato sostenuta nel 2002; le aziende studiate per la tesi di dottorato sono state approfondite per il complesso della loro strategia marketing, mentre in questo caso ci limiteremo ad analizzare le strategie di posizionamento, nazionale ed internazionale.

## **1. Posizionamento ed Internazionalizzazione**

In questo primo paragrafo, analizzeremo le determinanti del posizionamento secondo i principali contributi della ricerca effettuata sul tema. Affronteremo poi il tema di quali componenti della segmentazione del mercato si possano prevedere come comuni a Paesi differenti e quali siano invece più facilmente adattabili a differenti situazioni di mercato.

In una terza parte prenderemo in considerazione le ragioni che motivano le imprese all'internazionalizzazione, allo scopo di comprendere quali sono le possibili correlazioni tra queste motivazioni e le determinanti del posizionamento.

### **1.1 Le determinanti del posizionamento**

Il posizionamento è stato definito in modo differente da vari autori, ma tutti sono d'accordo nell'affermare che posizionare un punto vendita significa collocarlo nella mente del consumatore su una carta percettiva, e che l'immagine del punto vendita è frutto sia di elementi reali che di componenti intangibili, quali per esempio il livello di servizio offerto.

---

<sup>1</sup> Alexander, 1997

La definizione più sintetica, ma anche la più chiara, del posizionamento risale a Martineau che affermava che “la consumatrice cerca il punto vendita che possiede l’immagine più vicina a quella che essa ha di sé stessa”; mentre in un’altra parte dello stesso articolo, Martineau affermava anche che l’immagine del punto vendita è “il modo in cui il punto vendita è definito nella mente del consumatore, in parte per le sue caratteristiche funzionali ed in parte per un’aura di attributi psicologici”<sup>2</sup>

Su questa linea delle componenti materiali ed immateriali per la definizione del posizionamento, sono stati numerosi i contributi apportati da differenti autori, tra i più importanti possiamo segnalare:

- Wortzel, che sulla base anche delle strategie di base descritte da Porter, individua tre strategie per il posizionamento che nascono dalla combinazione tra margini applicati e tipi di prodotti venduti: la differenziazione sui prodotti, l’aumento del servizio e della personalità del punto vendita, la leadership di prezzo.<sup>3</sup> Nella definizione di Wortzel, i prodotti si distinguono tra funzionali e simbolici ed è fondamentale per un’impresa definire il segmento di consumatori target, comprendere gli articoli richiesti, il tipo di punto vendita desiderato ed il tipo e la qualità dei servizi attesi.
- Walters, che indica come componenti essenziali la strategia assortimentale, la formula adottata per il punto vendita, i servizi offerti ai consumatori e la strategia di comunicazione.<sup>4</sup>
- Lucas e Gresham, che individuano quattro possibilità all’interno di una matrice prezzo-servizio, dove i due estremi per entrambi le variabili sono ridotto-elevato.<sup>5</sup>
- Berry e Barnes, che propongono un posizionamento che combina quattro elementi differenti, costruiti sulla base della funzione principale offerta al consumatore: value retailing, time efficient retailing, high contact retailing, sensory retailing.<sup>6</sup> I due autori sembrano privilegiare fortemente le componenti immateriali del punto vendita ed introducono anche concetti che saranno sviluppati in profondità solo parecchi anni dopo, come il sensory retailing.
- Davies e Brooks, che introducono il concetto di punto vendita ideale e propongono una differenziazione basata sul servizio, il design del punto vendita ed i prodotti offerti.<sup>7</sup>
- Dupuis, che segue in parte le piste tracciate da Berry e Barnes proponendo quattro linee per il posizionamento: la prima basata sull’efficienza nell’uso del tempo, la seconda sull’aiuto offerto al consumatore nel processo di scelta, la terza sulla riduzione del rischio percepito durante e dopo l’acquisto e la quarta sul rapporto qualità-prezzo.<sup>8</sup>
- Jallais, che propone tre tipi di informazioni per definire il posizionamento di un punto vendita: i criteri/attributi che vengono utilizzati per la scelta del punto vendita, la percezione da parte del consumatore dei differenti punti vendita concorrenti, le preferenze espresse dai consumatori nei confronti dei punti vendita della sua zona.<sup>9</sup>
- Chetochine, che propone un approccio decisamente più originale in quanto si indirizza verso una strategia differenziale, dove un punto vendita che desidera posizionarsi in modo veramente differente propone la soluzione a problemi e la risposta alle eventuali contraddizioni presenti nei punti vendita della concorrenza.<sup>10</sup> L’approccio proposto da Chetochine si avvicina molto più al tema dell’innovazione della formula che a quello del posizionamento in senso stretto, ma può risultare utile per la nostra riflessione soprattutto nel caso di nuovi entranti su un mercato.

<sup>2</sup> Martineau, 1958

<sup>3</sup> Wortzel, 1987

<sup>4</sup> Walters 1988

<sup>5</sup> Lucas e Gresham, 1988

<sup>6</sup> Berry e Barnes, 1987

<sup>7</sup> Davies e Brooks, 1988

<sup>8</sup> Dupuis, 1991

<sup>9</sup> Jallais, 1994

<sup>10</sup> Chetochine, 1997

- Moati, che propone alle imprese distributive “post fordiste” una politica di segmentazione e differenziazione basata su quattro alternative intorno agli assi: prezzo-differenziazione, generalista-specialista, prodotto-soddisfazione di un bisogno, acquisto corvée-acquisto gratificante.<sup>11</sup>

Gli approcci più interessanti appaiono certamente quelli che assumono l’orientamento strategico complessivo dell’azienda come chiave per definire un posizionamento chiaro e ben differenziato; tra questi, appare fortemente innovativo il concetto di punto vendita ideale, che secondo Davies e Brooks, è definito dai consumatori sulla base dei criteri ritenuti più importanti per ogni merceologia venduta. Secondo i due autori britannici, questi criteri possono essere scelti all’interno di una lista di attributi relativi all’immagine del punto vendita, e propongono la lista elaborata da Lindquist, che è estremamente dettagliata e precisa.

Sulla stessa linea si colloca il contributo di Jallais, che utilizza liste di attributi differenti per punti vendita che offrono prodotti alimentari, abbigliamento, prodotti di elettronica di consumo e mobili, basandosi anche sulle ricerche ed analisi di altri ricercatori francesi.

Questi due studi mettono in evidenza un primo punto assolutamente fondamentale per il posizionamento: i criteri presi in considerazione dalla clientela variano in funzione dei prodotti venduti e qualunque strategia dovrà tener conto della possibilità di avere una maggiore o minore differenziazione a seconda degli elementi ritenuti più importanti da parte del consumatore.

Risulta allora abbastanza evidente che il posizionamento e la differenziazione appaiono molto più semplici da realizzare in comparti come l’abbigliamento, dove la segmentazione della clientela è particolarmente forte ed il tipo di assortimento scelto è già in grado di collocare con immediatezza il punto vendita nella percezione del consumatore, mentre richiede alle imprese di operare su molteplici variabili in modo più fine per articoli mass market e per altre merceologie dove comunque la differenziazione è decisamente più complessa, come per esempio nel campo dell’elettronica.

L’approccio proposto da Berry e Barnes , in modo simile, da Dupuis, e più recentemente da Moati, si concentra sui vantaggi offerti dal punto vendita e non solo sui suoi attributi fisici e di servizio; si tratta di una visione molto moderna, che sta trovando applicazioni importanti nello sviluppo degli outlet, in grado di accrescere il valore offerto al consumatore attraverso prezzi bassi su articoli di grande marca, ma anche nelle strategie di marketing sensoriale che sempre più aziende stanno cercando di adottare per coinvolgere il consumatore durante l’atto di acquisto non solo sul piano razionale, ma anche su quello affettivo e percettivo. Si potrebbe dire, in questo caso, che gli autori hanno aperto spunti di riflessione che stanno trovando piena applicazione solo in questi anni, anche in conseguenza dell’innovazione introdotta da varie imprese che in diversi Paesi sembrano aver scelto la strada di creare formule in grado di proporre soluzioni a bisogni sempre più complessi e “non tradizionali” espressi dai consumatori, non limitandosi alla semplice proposta di prodotti e servizi.

Le riflessioni sul posizionamento si sono sviluppate anche a livello internazionale in conseguenza dello sviluppo del settore e della sempre maggiore presenza di imprese impegnate a crescere al di fuori dei propri confini.

Le domande che stanno alla base della riflessione sono fondamentalmente le seguenti:

- È possibile adottare un solo posizionamento a livello mondiale o è necessario definire posizionamenti differenti su ogni mercato?
- Un posizionamento efficace sul mercato nazionale può essere trasferito su altri mercati che presentano un livello di sviluppo simile?
- Se i mercati obiettivo si trovano ad un livello economico e sociale molto differente da quello del mercato d’origine, è indispensabile ipotizzare posizionamenti differenti?

---

<sup>11</sup> Moati, 2001

Gli studi su questo tema non sono numerosi come quelli sul concetto di posizionamento, ma esistono alcune riflessioni di grande importanza, che cercheremo di riassumere nei loro aspetti essenziali.

Il primo in ordine di tempo è il celebre articolo di Tordjman che, nel 1988, si interrogava sulle possibilità di successo dell'ipermercato “alla francese” negli USA <sup>12</sup>; l'articolo non conteneva delle conclusioni, ma sottolineava quali punti forti della formula francese si scontrassero con le abitudini d'acquisto dei clienti americani, a partire dallo stesso concetto di “tutto sullo stesso tetto” che è ancor oggi alla base della formula dell'ipermercato. Visti gli insuccessi delle imprese francesi su quel mercato, si potrebbe concludere che l'analisi di Tordjman sia stata estremamente lungimirante, ma questo giudizio, a distanza di ormai quindici anni, dovrebbe essere fortemente temperato dallo sviluppo del supercenter, la formula che Wal Mart ha creato unendo alimentare e non e che sta crescendo a ritmi esponenziali sul mercato nord americano, mettendo in seria difficoltà i supermercati e le imprese che ne avevano fatto la loro formula chiave. In altre parole, l'ipermercato “alla francese” appare oggi come una formula che poteva posizionarsi anche sul mercato nord americano con successo, come avvenuto in molti altri Paesi, ma sono probabilmente mancate altre variabili di marketing e strategiche importanti, dalle risorse da investire per creare in tempi brevi una rete capace di generare le economie di scala necessarie alla sua redditività, alla capacità di inserirlo nei centri commerciali, sfruttando quindi le sinergie con altre imprese di media e grande dimensione.

Il secondo contributo importante è stato elaborato da Dupuis, <sup>13</sup> che ha proposto tre strategie di posizionamento a livello internazionale, partendo in questo caso dalla classificazione delle imprese distributive internazionali che era stata elaborata da Salmon e Tordjman alcuni anni prima:

- il posizionamento globale, che implica la standardizzazione della formula sui differenti mercati e l'affermazione dello stesso concetto commerciale con minime variazioni; questa strategia richiede, secondo Dupuis, una forte integrazione verticale dell'impresa, concetto ancor oggi decisamente importante, come vedremo.
- Il posizionamento differenziato, che implica l'esportazione di una formula con profondi adattamenti su ogni mercato.
- Il posizionamento multi insegna, che significa per un gruppo distributivo esportare in modo del tutto autonomo le differenti insegne sui vari mercati; in questo caso, si tratta tuttavia più di una strategia generale dell'impresa che di una vera strategia di posizionamento in quanto, per ogni insegna esportata, resta sempre la possibilità di adottare un posizionamento globale o differenziato.

Nella distinzione tra le due strategie di base, posizionamento globale o differenziato, si tratta in ogni caso di definire cosa viene adattato e quanto tale adattamento comporti una effettiva modifica della formula esportata: se infatti si modifica l'assortimento per tenere conto delle abitudini di consumo della clientela del Paese target, questo è sì un cambiamento importante, ma che non appare in grado di determinare una nuova formula se tutte le altre componenti strategiche restano sostanzialmente le stesse che nel Paese d'origine.

Qualche anno dopo questo primo contributo, Dupuis ritorna sul tema, unitamente a Prime in questo caso, con l'introduzione del concetto di prisma culturale. <sup>14</sup>

Le componenti del prisma culturale sono: i consumatori, il punto vendita, l'ambiente e la gestione della rete di relazioni interne ed esterne. L'effetto prisma è la percezione che i consumatori del Paese target hanno delle quattro componenti, che sono spesso una leva di vantaggio competitivo importante nel Paese d'origine.

---

<sup>12</sup> Tordjman, 1988

<sup>13</sup> Dupuis, 1991

<sup>14</sup> Dupuis e Prime, 1996

L'effetto prisma può essere positivo, come nel caso di Carrefour a Taiwan, neutro, o negativo, come nel caso di Marks & Spencer in Francia.

Nello studio di Dupuis e Prime, un effetto prisma positivo significa per l'impresa la possibilità di esportare il suo posizionamento in modo globale, mentre un prisma negativo implica le necessità di modificare profondamente il proprio posizionamento sui differenti mercati se non si intende correre il rischio di fornire un'immagine completamente diversa da quella desiderata ed applicata con successo sul proprio mercato. Il sostanziale fallimento dell'esperienza internazionale di Marks & Spencer in Francia ed in molti altri Paesi dell'Europa occidentale sembra confermare con grande evidenza la validità di queste considerazioni.

Un terzo contributo importante è stato fornito da Mc Goldrick e Blair, che hanno analizzato il posizionamento di due insegne internazionali del settore “variety store” e del loro principale concorrente locale all'interno di tre città importanti di Paesi diversi.<sup>15</sup> I risultati dello studio sono decisamente interessanti in quanto mostrano come la stessa insegna possa essere percepita dal consumatore in modo sostanzialmente differente da un Paese all'altro per aspetti decisamente strategici, come la qualità dei prodotti offerti, il livello “moda”, la quantità e qualità dei servizi.

L'analisi mette in evidenza due aspetti che le imprese devono considerare quando si sviluppano a livello internazionale che non erano presenti nelle analisi precedenti:

- il tempo, in quanto la qualità percepita di un'insegna appare anche fortemente correlata con il livello di conoscenza che ne ha acquisito il consumatore;
- l'effetto “Paese d'origine”, che può influenzare la percezione dell'insegna da parte del consumatore in correlazione con l'immagine di cui gode il Paese di provenienza dell'insegna nel mercato target. Questo è tanto più vero se l'insegna tende a sottolineare la sua provenienza attraverso i suoi assortimenti, le sue politiche di servizio e tutti gli elementi di immagine del punto vendita, come per esempio ha sempre fatto Marks & Spencer, una delle imprese analizzate, su tutti i mercati.

## 1.2 Le ragioni dell'internazionalizzazione

Come già in precedenza accennato, l'internazionalizzazione della distribuzione non è un fenomeno recente, dal momento che si può far risalire fino alle Repubbliche Marinare italiane, che avevano creato importanti basi commerciali nel mediterraneo, e successivamente alle Compagnie commerciali che i più importanti Stati che si affacciano sull'Oceano Atlantico hanno messo in piedi per favorire i commerci con il Nuovo Continente dopo la scoperta dell'America.

In periodi molto più recenti, le grandi marche del lusso hanno seguito i loro clienti internazionali nelle principali capitali mondiali, mentre qualche altra impresa, anche nel settore dell'informazione, ha aperto sue filiali all'estero per servire i connazionali espatriati.

Il primo esempio di sviluppo internazionale di una formula moderna è tuttavia il Magazzino Popolare, che l'americana Woolworth esporta in Canada nel 1897 e poi in Gran Bretagna nel 1909 ed in Germania nel 1926.

Occorrerà tuttavia attendere la fine della Seconda Guerra Mondiale per assistere ad un significativo sviluppo della distribuzione a livello internazionale, prima con le imprese americane che si interessano all'Europa ed in una seconda fase con le imprese europee che si sviluppano, o tentano di affermarsi, negli USA.

L'accelerazione decisiva del processo di internazionalizzazione di un settore fino ad allora considerato eminentemente un “fatto interno” a ciascun Paese inizia alla metà degli anni '80 e sembra aver conosciuto la sua massima intensità, per ora, tra la seconda metà degli anni '90 e la fine del secolo scorso.

<sup>15</sup> Mc Goldrick e Blair, 1995

I primi anni del XXI° secolo appaiono caratterizzati da una grande cautela, certamente anche in conseguenza del forte rallentamento dell'economia mondiale, del crollo delle borse avvenuto senza soluzione di continuità dal 2001, delle gravi minacce terroristiche che hanno trovato una tragica ed imprevedibile conferma nella strage dell'11 settembre 2001, dei venti di guerra che hanno già soffiato due volte in soli tre anni. E' tuttavia assolutamente evidente che il processo di internazionalizzazione non si è arrestato, come dimostra l'asta scatenatasi attorno a Safeway in Gran Bretagna, ma le strade per lo sviluppo internazionale dovranno essere più caute, e probabilmente più lente, di quanto avvenuto durante la fase d'oro dello sviluppo degli anni '90.

Le ragioni che motivano le imprese della distribuzione ad uscire dai loro confini nazionali sono certamente molteplici e numerosi sono gli studiosi che le hanno analizzate in profondità.

Una prima distinzione possibile è tra le variabili “di contesto” e quelle che interessano più direttamente la vita delle imprese.

Tra le variabili di contesto più significative:

- Il forte innalzamento del livello di reddito e di consumo che si sta realizzando in molti Paesi, con la conseguente tendenza all'affermazione di una classe media a livello mondiale;
- La diffusione di stili di vita e di consumo molto simili in tutti i Paesi con un livello di sviluppo almeno medio; non si tratta tanto della temuta e spesso osteggiata “americanizzazione” degli stili di vita, pur dovendosi riconoscere l'importanza della cultura americana a livello mondiale, ma sempre più spesso della diffusione di trend internazionali che sembrano coinvolgere in modo pressoché analogo segmenti di consumatori in tutti i Paesi sviluppati.
- La creazione di zone di libero scambio sempre più ampie ed integrate al loro interno, pur dovendosi riconoscere che si tendono a creare barriere nuove tra le differenti aree; la teorizzazione della Triade di Ohmae <sup>16</sup>, si è dimostrata valida per molti anni, anche se nei periodi più recenti sembra apparire una quarta area nell'Estremo Oriente, quella trainata dall'esplosiva crescita dell'economia cinese. Nell'ambito delle aree integrate, l'ormai imminente allargamento dell'Unione Europea ad altri 10 Paesi, appare come uno dei motivi trainanti dello sviluppo delle imprese distributive negli Stati dell'ex-blocco sovietico.
- Le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che riducono drasticamente le distanze temporali e spaziali tra i mercati, ma che consentono anche alle imprese internazionali di utilizzare strumenti di grande efficacia per governare le loro strutture più lontane.

Le motivazioni ambientali, per quanto importanti, non sono tuttavia in grado di spiegare l'internazionalizzazione delle imprese, che presuppone anche la volontà delle imprese stesse di crescere al di fuori dei propri confini.

Per comprendere le ragioni delle imprese, sono stati proposti vari modelli, il più conosciuto dei quali tende a dividere tali motivazioni tra pro-attive e reattive.

Numerosi studiosi hanno contribuito alla riflessione su tale tema e nella tabella seguente abbiamo cercato di riassumere tali apporti.

---

<sup>16</sup> Ohmae, 1985

Tabella 1 Le ragioni per l'internazionalizzazione della distribuzione

<b>Motivazioni reattive</b>	<b>Motivazioni pro-attive</b>
Situazione economica sfavorevole	Forte crescita economica
Popolazione stagnante o in diminuzione	Tasso elevato di crescita della popolazione
Legislazioni restrittive	Legislazioni liberali
Saturazione del mercato per la formula	Formula forte e ben differenziata
Redditività in calo	Bassi costi di installazione e di gestione
Competizione elevata	Dimensione del mercato (attuale e potenziale)
Dimensione del mercato domestico	Ricerca della dimensione critica internazionale
Minaccia portata al mercato nazionale da imprese internazionali	Acquisizione di know-how
	Volontà della proprietà o del management dell'impresa

Fonti: Treadgold (1988), Dupuis (1991), Coopers & Lybrands (1994), Mc Goldrick (1995), Alexander (1995), Colla e Dupuis (1997)

Gli esempi di imprese che si sono sviluppate a livello internazionale e che possono essere spiegati, almeno parzialmente, dalla tabella di cui sopra sono decisamente molto numerosi ma non ci soffermeremo su di essi in quanto non sono oggetto del presente lavoro; ci preme solo sottolineare come alcune delle motivazioni pro-attive possano influenzare decisamente il posizionamento dell'impresa a livello internazionale, mentre addirittura la presenza di una formula forte e ben differenziata possa essere considerata una motivazione sufficiente ad esportare la propria formula ed il proprio posizionamento su altri mercati.

Le motivazioni reattive e pro-attive non sono tuttavia sufficienti per spiegare la presenza internazionale delle imprese, e così altri studiosi hanno cercato di analizzare l'orientamento strategico delle imprese per comprendere il loro potenziale di sviluppo internazionale o per studiarne lo stato di avanzamento.

Tra queste ricerche, si segnalano in particolare i due schemi elaborati da Treadgold, lo studio di Myers ed Alexander sulle intenzioni di sviluppo delle imprese di cinque Paesi europei, l'analisi di Davies e Whitehead sull'impatto delle legislazioni restrittive, lo schema di Alexander.

Treadgold ha individuato in due momenti successivi l'orientamento delle imprese internazionali e la loro strategia in termini di costi/controllo delle operazioni all'estero.<sup>17</sup> Il risultato più significativo del lavoro di Treadgold è stato la dimostrazione che, a parità di condizioni esterne, le imprese mostrano atteggiamenti profondamente differenti nei confronti dell'internazionalizzazione, passando da uno stadio di sviluppo quasi trainato dall'esterno alla volontà e strategia di divenire un player globale a tutti gli effetti.

Sulla stessa linea si è mossa la ricerca condotta da Myers ed Alexander, che ha dimostrato che solo le imprese francesi avevano un atteggiamento ambizioso al momento della ricerca, mentre le aziende britanniche, tedesche ed olandesi si mostravano piuttosto prudenti e quelle italiane addirittura riluttanti.<sup>18</sup>

Davies e Whitehead hanno dimostrato invece che esiste una correlazione negativa tra l'esistenza di legislazioni restrittive in un Paese ed il livello di sviluppo raggiunto dalle imprese di quel Paese in termini di economie di scala e di dimensione.<sup>19</sup> Questa constatazione non certo sorprendente, si deve tuttavia collegare ancora una volta con l'orientamento delle imprese, in quanto i limiti sul mercato nazionale possono essere accettati passivamente o invece essere superati con uno sviluppo

<sup>17</sup> Treadgold, 1988 e 1990/91

<sup>18</sup> Myers ed Alexander, 1996

<sup>19</sup> Davies G. e Whitehead, 1995

internazionale che consenta di acquisire quelle economie di scala e di dimensione che sono impossibili sul mercato domestico. È la differenza più evidente tra le imprese italiane e belghe, entrambe vittima di legislazioni nazionali fortemente restrittive, ma mentre alcune imprese belghe, prima tra tutte Delhaize Le Lion, hanno scelto già dalla fine degli anni '70 di crescere all'estero, le imprese italiane si sono confortevolmente accomodate nella loro situazione di sviluppo modesto, ma protetto, con la conseguenza di divenire preda di concorrenti stranieri potenti quando questi si sono indirizzati verso il mercato del nostro Paese.

Alexander ha introdotto un altro elemento per classificare lo sviluppo internazionale delle imprese, il potenziale internazionale dell'insegna.<sup>20</sup> Il risultato è che si supera la tradizionale dicotomia reazione/pro-azione per individuare atteggiamenti delle imprese fortemente orientati allo sviluppo sia in presenza di mercati domestici saturati che di mercati nazionali ancora con forti potenzialità di crescita.

Le ragioni per l'internazionalizzazione hanno messo in sempre maggiore evidenza gli elementi connessi alla volontà ed alle capacità dell'impresa: ci sembra indubbio che tali volontà debbano essere fondate su elementi gestionali forti e sulla capacità dell'impresa di proporre realmente formule differenziate e ben posizionate ai mercati obiettivo.

## **2 Analisi del posizionamento internazionale di alcune imprese**

Sulla base di quanto approfondito in precedenza, la nostra analisi si è successivamente concentrata sullo studio del posizionamento assunto a livello internazionale da alcune imprese scelte tra quelle che da più tempo operano su mercati esteri o che rappresentano casi riconosciuti di successo ed innovazione anche se la loro presenza internazionale data da tempi più recenti.

Per cercare di comprendere se il posizionamento è una leva strategica che può essere utilizzata allo stesso modo per differenti tipologie di imprese, la nostra analisi ha preso in considerazione imprese appartenenti a tre diversi gruppi strategici: le Grandi Superfici a dominante alimentare (GSA), le Grandi Superfici Specializzate (GSS) e le catene specializzate di negozi di media dimensione (CS). L'analisi è stata condotta sui movimenti internazionali di queste imprese nell'arco temporale che va dal 1989 al 2002, anche se non mancano alcune considerazioni su accadimenti importanti del 2003. L'analisi è stata effettuata su fonti indirette, cioè attraverso l'utilizzo delle informazioni pubblicate dalla stampa di settore negli anni presi in esame, ma anche servendosi delle informazioni contenute nei siti internet o nei documenti ufficiali pubblicati dalle aziende stesse, quando possibile.

Le fonti di settore utilizzate sono soprattutto francesi, Libre Service Actualité e Point de Vente e italiane, Largo Consumo e Mark Up, ma non sono mancate altre fonti soprattutto nei periodi più recenti, come la tedesca M+M Planetretail o l'americana Shopping Center Today.

La scelta di fonti indirette è dovuta a due motivazioni fondamentali:

- da un lato, l'estrema difficoltà ad ottenere interviste da parte delle imprese, soprattutto su temi strategici quali il posizionamento internazionale e le strategie internazionali tout court;
- dall'altro, il rischio che interviste dirette fornissero risposte molto più nel senso del “voler essere” dell'impresa che della sua realtà effettiva, in modo particolare se si vi sono stati insuccessi o problemi a livello internazionale.

Sappiamo bene che anche quanto pubblicato può essere il frutto di quel che l'impresa intende far sapere all'esterno, ma è pur sempre vero che il lavoro giornalistico può fornire altri spunti decisamente importanti, soprattutto se analizza con rigore eventuali insuccessi o difficoltà riscontrate su mercati di primo piano.

---

<sup>20</sup> Alexander, 1997

Le imprese analizzate dalla fine degli anni '80 sono dunque le seguenti:

Grandi Superfici Alimentari	Grandi Superfici Specializzate	Catene Specializzate
Carrefour (Francia) Ahold (Olanda) Wal Mart (USA)	Marks and Spencer (GB) Castorama (F) Kingfisher (GB) Hennes & Mauritz (Svezia) Ikea (Svezia) Toys R Us (USA) Fnac (Francia)	Zara (Spagna) Sephora (Francia) The Gap (USA)

Come si può vedere dalla tabella precedente, non vi sono imprese italiane in quanto la presenza internazionale di aziende del nostro Paese era piuttosto limitata alla fine degli anni '80 e lo sviluppo di aziende che sembrano aver scelto con decisione la strada dell'internazionalizzazione comincerà solo alla metà degli anni '90. Non dimentichiamo certamente eccezioni importanti a questa tendenza, quali il gruppo Benetton ed il gruppo Max Mara, entrambi presenti già da lunga data sui mercati esteri. I motivi della loro esclusione dall'analisi sono da imputare alla scarsa disponibilità di informazioni significative per il gruppo Max Mara, la cui riservatezza è ben nota, ed, al contrario, ai numerosi studi già dedicati al gruppo Benetton da vari ricercatori, che hanno approfondito le caratteristiche dell'impresa veneta sotto moltissimi punti di vista, anche se in qualche caso non cogliendo che i punti forti della sua strategia.

Passiamo ora all'analisi di ogni singola impresa.

## Carrefour

Il gigante francese ha una lunga storia internazionale, costellata da grandi successi, ma anche da fallimenti molto costosi, con l'abbandono di mercati importanti sui quali era sbarcato con ben altre ambizioni, quali la Germania, la Gran Bretagna, ma anche gli USA.

La sua presenza internazionale è comunque ormai componente essenziale della sua strategia, dal momento che quasi la metà del suo volume d'affari è generato al di fuori della Francia, con presenze da leader in America Latina, Asia ed in numerosi Paesi europei, compresi quelli dell'ex blocco comunista.

Il posizionamento del numero due mondiale, per quanto riguarda il settore degli ipermercati, la prima e più importante formula esportata, può definirsi sostanzialmente globale in quanto Carrefour conserva su tutti i mercati due caratteristiche fondamentali:

- da un lato, il concetto di “tutto lo stesso tetto” che è la base della formula dell'ipermercato; in tutti i Paesi, Carrefour, presenta assortimenti alimentari e non alimentari, pur variando notevolmente l'ampiezza dei reparti non alimentari in funzione del livello di sviluppo raggiunto da ciascun mercato e quindi della composizione del budget di spesa delle famiglie.
- Dall'altro lato, Carrefour mantiene la sua filosofia discount su tutti i mercati; è in questo caso necessario spiegare che il termine discount è frutto della storia della distribuzione francese ed individua un atteggiamento di grande aggressività sul versante dei prezzi capace di generare volumi di vendita e rotazioni importanti, ma non ha nulla a che vedere con la formula del discount, che pure il gigante francese sviluppa con le insegne Ed in Francia e Dia a livello internazionale. La politica discount di Carrefour si esplica su tutti i mercati, ma tiene conto ovviamente del livello della concorrenza e della conseguente percezione del prezzo che ne hanno i consumatori; fino alla recente crisi delle economie dell'America Latina, Carrefour non presentava primi prezzi negli assortimenti dei suoi iper brasiliani ed argentini.

Abbiamo definito il posizionamento di Carrefour quasi globale in quanto l'impresa modifica i suoi assortimenti in funzione delle abitudini di consumo dei mercati su cui si sviluppa, scelta obbligata in quanto i consumi alimentari sono fortemente differenti da un Paese all'altro, ma anche perché la stessa struttura dell'offerta presenta differenze importanti, vedasi il già citato caso dei primi prezzi o quello della gestione della marca commerciale, che non è presente su tutti i mercati per evidenti ragioni connesse anche alla presenza ed al ruolo delle marche leader locali.

Resta tuttavia vero che la sostanza della formula ipermercato non cambia e che Carrefour propone ovunque la sua immagine di discounter con punti vendita ad assortimento completo.

## **Ahold**

L'impresa olandese, che si è issata in pochi anni al terzo posto mondiale sta attraversando una fase molto delicata a seguito della scoperta di gravi irregolarità in almeno due delle sue controllate americane. Le conseguenze previste sono un ridimensionamento della sua presenza internazionale, con la cessione di parti importanti del suo impero che probabilmente rafforzeranno le posizioni di altri importanti players mondiali, primi tra tutti Carrefour e Tesco.

Ahold si è sviluppata a livello internazionale soprattutto attraverso una costosa strategia di acquisizione di imprese, con le operazioni più importanti condotte nell'arco di oltre 15 anni negli USA, dove l'azienda ha raggiunto il quarto posto nel settore alimentare, ma anche nel nord Europa, dove ha acquisito ICA ed in Spagna, dove l'acquisto di Superdiplo l'ha proiettata nelle posizioni di testa sul mercato iberico. Notevole anche la presenza in Europa dell'Est ed Asia, avvenute in entrambi i casi attraverso sviluppo diretto, acquisizioni ed, in qualche caso, joint-venture con importanti partners locali.

La formula fondamentale sia a livello nazionale che internazionale è il supermercato, anche se non mancano diversificazioni su altre formule del comparto food, come l'ipermercato ed il discount, ed addirittura nelle vendite di prodotti per la ristorazione.

Il posizionamento scelto dall'impresa sul piano internazionale è decisamente adattato ai singoli mercati, tenendo conto che gli assortimenti dei supermercati variano profondamente da un Paese all'altro sia in termini di profondità che di prodotti venduti; la scelta di Ahold è sempre stata di conservare per ogni impresa acquistata un'insegna ed un management locale, capace di interpretare correttamente i bisogni del mercato, ma esercitando un forte coordinamento internazionale sulle funzioni strategiche, in particolare gli strumenti di gestione, il livello di servizio offerto dai punti vendita e la capacità di produrre e diffondere innovazione a partire dalle esperienze più significative realizzate su ogni mercato.

## **Wal Mart**

L'indiscusso numero uno della distribuzione mondiale ha iniziato il suo sviluppo internazionale nel 1991 in Messico ed ha creato una divisione internazionale solo nel 1994, il salto di qualità è tuttavia cominciato nella seconda metà degli anni '90, quando l'impresa ha imboccato con decisione la strada dell'internazionalizzazione, concretizzatasi anche con importanti acquisizioni in Germania (Wertkauf e poi Spar), Gran Bretagna (Asda) e Giappone (Seiyu).

Le formule esportate sono state prima di tutto i Sam's Club, poi i discount department store ad insegna Wal Mart, mentre negli anni più recenti l'attenzione sembra essersi concentrata sui supercenter, strutture molto simili all'ipermercato “alla francese”.

Il posizionamento internazionale di Wal Mart è senza ombra di dubbio globale: le formule esportate sono assolutamente identiche agli originali americani ed applicano le stesse strategie commerciali, dall'every day low price all'ormai famoso livello di servizio che caratterizza anche il comportamento del personale del punto vendita, fino ai rapporti di partnership con i fornitori.

Questa strategia globale ha creato non poche difficoltà al gigante di Bentonville in alcuni Paesi nella fase iniziale del suo sviluppo, come dimostrano gli esempi del Messico e del Brasile, ma la

straordinaria capacità di Wal Mart di ridefinire i suoi assortimenti secondo le esigenze dei mercati locali in tempi molto rapidi, ha consentito all’impresa di correggere i propri errori e di incontrare un buon successo su quasi tutti i mercati; fa ancora eccezione la Germania, dove tuttavia i problemi non appaiono tanto connessi con il posizionamento e la politica di Wal Mart, ma con le sue insufficienti dimensioni su quel mercato e con alcuni limiti che stanno incontrando tutte le imprese presenti, dagli orari di apertura ridotti ad una concorrenza sui prezzi che ha compresso i margini oltre il ragionevole.

A conferma dell’approccio globale di Wal Mart, ma anche della sua capacità di apprendimento, si può segnalare l’importazione sul mercato domestico dei prodotti a marchio George, la marca del distributore che contrassegna gli articoli di abbigliamento che era stata sviluppata da Asda in Gran Bretagna; il successo di questi prodotti è stato tale che Wal Mart non ha esitato ad introdurli progressivamente nei suoi negozi americani, a conferma che un posizionamento globale è anche capace di sfruttare le migliori innovazioni, da qualunque Paese provengano.

## Marks and Spencer

L’impresa che rappresenta una delle istituzioni economiche britanniche più note, ha cominciato il suo sviluppo internazionale all’inizio degli anni ’70, accelerando successivamente negli anni ’80 e ’90, quando l’impresa ha via via penetrato il mercato americano, quello di numerosi ed importanti Paesi europei e varie zone dell’Asia. La via dello sviluppo internazionale è stata seguita soprattutto attraverso lo sviluppo diretto ed il franchising, pur non dovendosi dimenticare qualche acquisizione molto importante, come Brooks Brothers e Kings Supermarket negli USA.

Il 2000 ha rappresentato tuttavia un punto di svolta fondamentale nella strategia internazionale dell’impresa britannica, in quanto è in tale anno che Marks and Spencer ha deciso di abbandonare tutte le sue filiali dirette esistenti nei Paesi dell’Europa occidentale, che sono state chiuse o cedute, e di mettere in vendita anche le due controllate americane. Da allora, la presenza internazionale dell’azienda si limita ai Paesi nei quali si sviluppa attraverso il franchising, dall’Europa dell’est, all’Asia.

Si potrebbe in questo caso ipotizzare che i deludenti risultati internazionali che hanno convinto Marks and Spencer a questo pesante ripiegamento siano stati la conseguenza del suo posizionamento fortemente globale e molto caratterizzato dalla “britishness” dell’impresa, ma si tratterebbe di una valutazione almeno parzialmente errata. E’ certamente vero che Marks and Spencer ha adottato un posizionamento internazionale fortemente globale, caratterizzato dal suo celebre assortimento composto completamente da marche commerciali, da un livello dei prezzi medio e da una buona politica di servizio; l’impresa non ha mai fatto nulla per nascondere la sua origine britannica, ed ha anzi cercato di valorizzarla in vari Paesi come elemento di distinzione, senza curarsi delle percezioni dei prodotti britannici sui vari mercati.

Il ripiegamento sul mercato inglese, tuttavia, è stato causato da gravi errori commessi dall’impresa nel suo complesso, come l’invecchiamento di molti punti vendita, l’incapacità di tenere il passo sul contenuto moda degli articoli di abbigliamento, la sottovalutazione delle innovazioni che importanti concorrenti stavano portando nel settore, la mancata attenzione al prezzo d’acquisto dei suoi prodotti, ancora troppo spesso realizzati da imprese britanniche partner di lunga data, ma incapaci di proporre costi possibili solo con delocalizzazioni produttive in Paesi a costo del lavoro infinitamente più ridotto. Non è questa la sede per descrivere tutte le cause della crisi di Marks & Spencer, analizzate in profondità da Sparks <sup>21</sup> ed altri in due articoli molto approfonditi, quel che è certo è che le cause delle difficoltà sul mercato domestico si sono ampliate sui mercati esteri, dove l’impresa già da alcuni anni operava con risultati negativi.

---

<sup>21</sup> Sparks et alii, 2002

## Castorama

L'analisi del numero uno francese del settore bricolage ha riguardato il periodo precedente la fusione con Kingfisher, avvenuta nel 1998 e trasformatasi poi in una completa acquisizione da parte della conglomerata britannica quattro anni dopo.

Castorama ha iniziato il suo sviluppo internazionale alla fine degli anni '80 con una prima apertura proprio in Italia, dove per parecchi anni lo sviluppo sarà molto più lento del previsto. Nel corso del decennio successivo, l'internazionalizzazione diventa un asse strategico fondamentale per l'impresa, con successivi sbarchi in Germania, Belgio, Brasile, Polonia e Canada, dove la penetrazione avviene per la prima volta tramite l'acquisizione di un'impresa esistente.

Il posizionamento internazionale dell'impresa è orientato verso una strategia globale, in quanto i punti vendita si presentano come le strutture maggiormente specializzate nel settore del bricolage in qualunque Paese, con un assortimento estremamente ampio e profondo unito ad un insieme di servizi molto completo, spesso in grado di differenziare l'impresa dai suoi principali concorrenti sui mercati nazionali attaccati.

A riprova del posizionamento globale dell'impresa, si possono ricordare le notevoli difficoltà incontrate sul mercato italiano, dove l'impresa ha dovuto penare per alcuni anni prima di trovare il giusto assortimento per consumatori che spendono meno della metà dei francesi in articoli di bricolage e dove la cultura tecnica era sensibilmente inferiore a quella del Paese d'origine di Castorama.

Di tutt'altro genere le difficoltà incontrate in Germania, senza alcun dubbio il mercato più sviluppato d'Europa nel settore, ma anche il più concorrenziale. Castorama, su quel mercato, non è mai riuscita a sfondare raggiungendo le economie di scala indispensabili per continuare a competere, al punto che alla fine del 2002 i nuovi proprietari del gruppo Kingfisher hanno annunciato la volontà di abbandonare quel Paese.

## Kingfisher

La conglomerata britannica, nata da un LMBO (leverage management buy out) solo nel 1982 e cresciuta a dismisura negli anni seguenti con una serie di importanti acquisizioni, ha mosso i primi passi a livello internazionale solo nel 1993, con l'acquisizione del numero uno della distribuzione francese di elettronica di consumo, Darty.

A questo primo passo ne seguiranno molti altri, consentendo in tal modo al gruppo britannico di divenire uno dei leader europei nel settore della vendita di elettronica.

L'altro grande asse di sviluppo internazionale dell'insegna è rappresentato dal settore del bricolage, dove l'insegna utilizzata nel Paese d'origine, B&Q, è stata esportata dalla seconda metà degli anni '90 in Oriente (Taiwan) ed in Polonia e successivamente in altri Paesi; il grande salto, tuttavia, è stato rappresentato dall'acquisizione di Castorama, come in precedenza già descritto.

Nel periodo più recente, l'impresa ha concentrato la sua attenzione ed i suoi sforzi sul settore del bricolage, con l'annunciata decisione di separare le attività legate al mondo dell'elettronica e di quotarle in borsa in modo autonomo.

Il posizionamento internazionale scelto dal gruppo fino ad oggi è adattato ad ogni mercato, scelta confermata anche dal fatto di mantenere le insegne delle imprese via via acquistate sui differenti mercati; il coordinamento delle differenti insegne esiste ed è importante, come è nella natura della cultura organizzativa anglo-sassone e l'obiettivo strategico di ogni insegna è di essere leader sul proprio mercato, proponendo prezzi competitivi ed un servizio di alto livello. E' quindi visibile una tendenza ad introdurre sempre più elementi unificanti nelle varie catene ed insegne possedute, ma non si è ancora veramente attuato un posizionamento globale.

## **Hennes & Mauritz**

L'impresa svedese che vende abbigliamento di moda a prezzi estremamente contenuti è una relativa novità per molti Paesi del sud Europa, dal momento che il suo sviluppo internazionale si è concentrato per molti anni nei Paesi Scandinavi, in Gran Bretagna e, soprattutto, in Germania. È solo nel 1998 che H&M sbarca in Francia, dove conoscerà in breve tempo un notevole successo.

L'arrivo nel nostro Paese è stato annunciato per settembre 2003 ed ha ricevuto un'attenzione da parte della stampa generalista che dimostra quanto sia cresciuto l'interesse verso il mondo della distribuzione anche in Italia.

Nel frattempo, l'insegna svedese ha valicato le frontiere di molti altri Paesi, tra cui gli USA, e realizza oltre l'80% del suo fatturato sul mercato internazionale.

Il posizionamento internazionale di H&M è certamente globale, caratterizzato da un'offerta a forte contenuto moda, ma con prezzi estremamente competitivi. La forte centralizzazione di molte funzioni, tra cui il design dei prodotti, il controllo di qualità presso gli oltre 1600 produttori utilizzati, il controllo della logistica, devono servire a consolidare i punti forti dell'impresa ed i suoi vantaggi competitivi in tutti i mercati. L'azienda vende solo linee a marchio proprio, modulandole secondo le situazioni di mercato e le dimensioni dei negozi, ma mantenendo una forte coerenza anche per quanto concerne l'immagine dei negozi ed il merchandising.

## **IKEA**

Il gigante svedese dell'arredamento ed accessori per la casa è forse una delle imprese più note a livello internazionale, dal momento che gli ormai celebri capannoni blu si possono incontrare in oltre 30 Paesi di quattro continenti, con l'ultimo sviluppo in ordine di tempo che ha interessato la capitale russa, Mosca, dove l'insegna ha già aperto due punti vendita.

Se esiste nel mondo della distribuzione un'impresa che si può definire mondiale, si tratta certamente di Ikea, non solo per la sua presenza su tutti i mercati che presentano un livello di sviluppo minimo, ma soprattutto per la sua strategia veramente globale, cui corrisponde un posizionamento anch'esso globale. Il posizionamento di Ikea è ancora oggi caratterizzato dall'offerta di arredamento ed accessori con un buon contenuto estetico ed elevata funzionalità a prezzi convenienti, così da consentirne l'acquisto ad un numero molto elevato di persone. Si tratta della democratizzazione dell'arredamento che il fondatore dell'azienda aveva enunciato come idea chiave molti anni fa.

Per garantire questo posizionamento globale, l'organizzazione di Ikea è estremamente sofisticata e fortemente centralizzata, con il design e la definizione degli assortimenti curati completamente da Ikea of Sweden AB, gli approvvigionamenti seguiti da Ikea trading and wholesaling, l'insegna gestita da Ikea System BV.

Naturalmente piccoli aggiustamenti degli assortimenti sono attuati nei differenti Paesi per tenere conto di specificità locali, ma si tratta di interventi marginali, che non intaccano la filosofia di fondo e le caratteristiche essenziali dei suoi punti vendita.

Una interessante evoluzione è in corso nei Paesi di più antica presenza, come la Francia e la Germania, dove la clientela di Ikea all'inizio della sua attività è ovviamente invecchiata e si trova ad avere esigenze di arredamento profondamente differenti da quelle che hanno decretato il successo del gigante svedese 20/30 anni fa. La revisione degli assortimenti per tenere conto di questa evoluzione demografica naturale è in corso, con risultati decisamente positivi a leggere i numeri dell'azienda anche sui mercati maturi.

## **Toys R US**

L'azienda che per tutti gli anni '80 e buona parte dei '90 sembrava il leader incontrastato della distribuzione di giocattoli negli USA e nel resto del mondo, sta attraversando da qualche anno una fase di riflessione, se non di vera e propria crisi, che ha avuto come conseguenza più evidente la

riduzione della sua presenza internazionale con la chiusura di vari punti vendita in Europa e l'uscita totale dal nostro Paese. Anche sul mercato domestico le cose non vanno molto bene, se è vero che da alcuni anni Toys R US ha perso la leadership sul mercato nazionale, scavalcato dal gigante Wal Mart che è riuscito a divenire anche il primo distributore di giocattoli del Paese.

Non è questa la sede per analizzare le ragioni del successo prima e delle difficoltà poi del gigante americano, quel che può interessare per la presente analisi è la sua strategia di posizionamento fortemente globale applicata per molti anni: Toys R US si è posto su tutti i mercati come l'impresa con il più ampio assortimento nel settore, ma anche con un livello dei prezzi in linea, o leggermente al di sotto, dei migliori prezzi del mercato. Per ottenere questo risultato, l'azienda ha applicato una forte centralizzazione delle decisioni strategiche, con la conseguenza che era la sede americana il vero motore di tutte le decisioni più importanti. Nel progetto di rilancio dell'insegna, è stata annunciata maggiore attenzione al consumatore, che potrebbe significare anche un maggior decentramento delle decisioni sui differenti mercati.

I primi segnali di ripresa si sono visti a partire dal 2001, ma solo i prossimi anni potranno consentire di valutare se l'impresa ha saputo ritrovare la strada dello sviluppo.

## **FNAC**

Fnac rappresenta certamente una delle imprese distributive che possono godere di un posizionamento chiaro e definito sul mercato nazionale in ragione anche della loro storia e del loro progressivo consolidamento sul mercato e nelle percezioni dei consumatori.

Dopo aver limitato il suo sviluppo alla Francia per molti anni, Fnac ha intrapreso la strada dell'internazionale all'inizio degli anni '90, con uno sfortunato tentativo in Germania (Paese abbandonato dopo solo 3 anni) ed uno decisamente più riuscito in Spagna; il vero salto di qualità internazionale, tuttavia, comincia con l'ingresso dell'insegna nel portafoglio del Gruppo Pinault-Printemps-La Redoute. A fine 2002, l'impresa era presente su otto mercati esteri, tra cui il nostro.

Nel suo sviluppo internazionale, Fnac mantiene un posizionamento globale, caratterizzato da punti vendita di grande dimensione, da un assortimento che è tra i più ampi e profondi riscontrabili e, soprattutto da una formula distributiva che unisce la vendita di libri e musica con la micro-elettronica, ma che integra anche spazi culturali e per il tempo libero dei clienti.

A rafforzare l'immagine dell'insegna vi sono poi gli incontri culturali organizzati all'interno dei punti vendita, il giornale inviato a tutti i possessori della card, le schede tecniche di valutazione dei prodotti realizzate e curate dall'insegna.

In altre parole, Fnac non si pone come un distributore puro e semplice, ma come un'impresa che assiste i suoi clienti sul piano tecnico e consulenziale, soprattutto per i prodotti di elettronica ovviamente, mentre i suoi spazi di vendita cercano di unire shopping ed entertainment secondo le più moderne tendenze riscontrabili da alcuni anni nel settore.

Questo posizionamento che si mantiene inalterato in tutti i Paesi è certamente in grado di differenziare l'impresa dai concorrenti, ma richiede un certo tempo per essere compreso e pienamente valutato da parte dei clienti. È certamente questa una delle ragioni per cui l'introduzione di Fnac e la sua penetrazione sui mercati esteri difficilmente conoscono fin dall'inizio gli sviluppi folgoranti di altre imprese.

## **Zara**

L'insegna-faro del gruppo spagnolo Inditex è certamente uno dei casi maggiormente studiati a livello organizzativo e strategico per l'indiscutibile successo che ha saputo conseguire su tutti i mercati affrontati. Lo sviluppo internazionale di Zara inizia verso la fine degli anni '80, ma è segnato da un'accelerazione abbastanza unica: nel 1989 l'insegna sbarca in Francia, Paese ben presto destinato a divenire il secondo per importanza dopo il mercato domestico, nel 1993 viene aperto il primo negozio negli USA, nel cuore di Manhattan, nel 1997 si realizzano aperture sul

mercato scandinavo e del Medio Oriente, mentre l'anno successivo i nuovi Paesi interessati sono la Gran Bretagna, il Giappone e l'Argentina; dopo anni di difficoltà ed il fallimento della joint-venture con il gruppo Benetton, nella primavera del 2000, Zara apre anche il suo primo punto vendita italiano. Nel frattempo, altre insegne del gruppo Inditex si sviluppano anch'esse a livello internazionale, a conferma di un modello di business che sembra non incontrare ostacoli.

Il posizionamento internazionale di Zara è assolutamente globale, caratterizzato da un assortimento dal forte contenuto moda, anche se non con le “punte” del suo concorrente Hennes & Mauritz, e con un ottimo rapporto qualità-prezzo. Anche i suoi punti vendita contribuiscono al posizionamento globale dell'insegna, dalla scelta delle localizzazioni ai materiali, dalle tecniche espositive al personale di vendita. Naturalmente, il formato del punto vendita si adatta alla localizzazione, ma si possono trovare alcune costanti anche in questo aspetto della strategia internazionale: l'impresa tende infatti ad iniziare con un flagship store che presenti tutto l'assortimento ed offra la più completa immagine della catena nel Paese di nuovo ingresso, salvo poi svilupparsi in localizzazioni centrali primarie e centri commerciali importanti con dimensioni differenti, ma con lo scopo di costruire in un periodo di media durata una rete capace di coprire le principali aree del Paese.

Per garantire questo posizionamento, l'insegna spagnola utilizza una forte integrazione verticale, con tutti i prodotti disegnati dal centro stile situato a La Coruna e con un'organizzazione produttiva che le consente tempi di reazione alle domande ed evoluzioni del mercato per ora non uguagliati da nessuna altra azienda del settore abbigliamento.

## **Sephora**

L'insegna del gruppo LVMH ha iniziato il suo sviluppo internazionale in tempi molto recenti: è infatti nel 1998 che per la prima volta il marchio acquistato l'anno precedente dalla più grande multinazionale mondiale nel settore del lusso sbarca oltre frontiera, aprendo o acquistando punti vendita quasi contemporaneamente in Spagna, Italia ed USA.

In pochi anni, la crescita internazionale diviene uno degli assi strategici della catena, che a fine 2000 era presente già in 12 Paesi differenti; da notare tuttavia anche qualche significativo ripiegamento, come la decisione di chiudere il punto vendita situato nel Rockefeller Center di New York dopo meno di tre anni dall'apertura per le difficoltà nel raggiungere la cifra d'affari attesa o l'abbandono dei mercati tedesco e giapponese, i cui risultati si erano mostrati ben al di sotto delle previsioni del gruppo.

Il posizionamento internazionale dell'insegna è certamente globale, favorito anche dalla presenza di grandi marche internazionali nei suoi assortimenti. Quel che appare globale è tuttavia l'immagine proiettata dall'insegna, che si pone nei confronti del consumatore come “la cattedrale della bellezza”, in grado di offrire un assortimento estremamente ampio e profondo, ma presentando le marche in attrezzature rigorosamente lineari ed in ordine alfabetico. Quel che deve emergere è la rigorosa ed elegante immagine del punto vendita, vera e propria insegna del mondo della bellezza, non i singoli prodotti, per quanto importanti e conosciuti essi siano.

Fa parte del posizionamento globale dell'insegna anche l'atmosfera dei punti vendita, fortemente orientata al marketing sensoriale in tutte le sue possibilità.

Questo posizionamento globale è forse alla base di alcune difficoltà incontrate, in quanto l'ampiezza degli assortimenti e la politica di servizio e di immagine implicano punti vendita di dimensione elevata, la cui redditività non è sempre facile da ottenere al di fuori di città di grande dimensione o a forte flusso turistico.

## **The Gap**

L'impresa americana è un caso di grande interesse in quanto rappresenta uno dei pochissimi esempi di aziende distributive di quel Paese che si sono internazionalizzate vendendo prodotti di moda ad ampio spettro, e non solo jeans. The Gap è inoltre interessante in quanto ha cercato di applicare al

mondo dell'abbigliamento le strategie adottate nel settore del largo consumo, proponendo prodotti con uno stile così sobrio da poter essere indirizzati praticamente a tutti, ed affermando la sua marca come unica per tutti i prodotti venduti.

Lo sviluppo internazionale dell'insegna comincia nel 1987, con lo sbarco in Gran Bretagna e prosegue negli anni successivi con l'ingresso in quasi tutti i Paesi maggiormente sviluppati, pur dovendosi notare, come per molte altre insegne americane, che la crescita internazionale è sempre stata inferiore a quella attuata sul suo mercato domestico.

Il posizionamento internazionale dell'insegna è globale e definito, dal suo stesso management, “ordinary, unpretentious, understated”.

Verso la fine del decennio scorso, l'impresa ha conosciuto un periodo di profonda crisi, con tre anni consecutivi di calo delle vendite e con un forte rallentamento dello sviluppo, anche e soprattutto a livello internazionale. L'azienda sembrava aver perso il “tocco magico” che ne aveva fatto un caso di successo a livello mondiale, colpita duramente dall'evoluzione dei concorrenti e da un mercato che sembrava non riconoscersi più nello stile Gap.

Questo periodo difficile sembra in via di superamento, dal momento che l'impresa ha ricominciato a crescere nel corso del 2002 grazie ad uno stile maggiormente orientato ai contenuti moda e ad una campagna di comunicazione decisamente aggressiva su tutti i mercati. Nel frattempo, se ne è andato Michael Drexler, l'uomo che per oltre 20 anni ha creato e sviluppato lo stile Gap, a dimostrazione che anche i personaggi più carismatici possono a volte non essere in grado di tenere il passo con l'evoluzione richiesta alle loro creature.

### **3 Conclusioni e piste di riflessione aperte**

Per 10 imprese, sulle 13 analizzate, è emerso come il posizionamento internazionale sia, più o meno fortemente, globale.

Nell'ambito della nostra ricerca di tesi, abbiamo richiesto anche la collaborazione di esperti internazionali del mondo accademico per valutare una serie di variabili strategiche per le imprese internazionali; estraendo dalle risposte dei 18 esperti che hanno collaborato alla ricerca la valutazione sul posizionamento internazionale delle stesse imprese analizzate, il risultato non cambia in quanto anche per gli esperti sono 10 le imprese che adottano un posizionamento globale, e si tratta delle stesse imprese della nostra valutazione.

Dalla ricerca effettuata, sembra dunque emergere che non solo è possibile per imprese distributive di settori differenti mantenere un posizionamento globale, ma che anzi tale posizionamento può essere una chiave di successo a livello internazionale.

Nei casi citati di imprese che hanno incontrato difficoltà sul mercato internazionale in anni recenti, (Marks and Spencer, Toys R Us e Gap) la componente internazionale era solo il riflesso di una più generale crisi, commerciale e di posizionamento, delle imprese stesse che si è manifestata anche sul loro mercato domestico. In altre parole, non era il posizionamento internazionale a dover essere ridefinito, ma il posizionamento tout court delle insegne come parte di una strategia che stava ormai mostrando la corda sotto numerosi punti di vista.

Il contributo di questa ricerca può essere considerato sia sul piano accademico che su quello manageriale: sul piano accademico, è la prima volta che si analizza una leva strategica importante come il posizionamento su un campione di imprese di vari settori e con una forte presenza internazionale; riteniamo in tal modo di aver portato un contributo significativo alla conoscenza di una leva strategica per le imprese distributive internazionali, dal momento che gli studi si sono concentrati fino ad oggi soprattutto sul marketing industriale e sulla sua applicazione ai vari prodotti per le imprese multinazionali.

Sul piano manageriale, il risultato che emerge dalla ricerca sembra indicare come via da seguire quella di individuare correttamente il proprio posizionamento e perseguirlo non solo sul mercato domestico, ma su tutti i mercati su cui si intende sviluppare la presenza dell'insegna.

I limiti di questo lavoro sono già stati accennati, ma si possono così riassumere:

- si tratta di una ricerca qualitativa. Per quanto riguarda questo primo elemento, si deve segnalare che il numero delle imprese distributive con una significativa presenza internazionale è limitato, quindi non è possibile comunque operare su grandi numeri. D'altra parte, è anche opportuno segnalare che il posizionamento è una leva strategica e, come tale, soggetta ad interpretazioni ed applicazioni da parte delle aziende che risentono della cultura aziendale e delle volontà del management; non era quindi ipotizzabile comunque di poterla racchiudere in una qualunque equazione o formula matematica.
- Sono state utilizzate fonti indirette. Per quanto concerne questo secondo aspetto, si è preferito basarsi su materiali pubblicati, che pure possono rispecchiare l'opinione di chi li ha scritti o della stessa azienda che mette a disposizione informazioni, piuttosto che ricercare interviste dirette molto difficili da ottenere su temi strategici e con il rischio di ricevere risposte sulle volontà e non sui risultati.

Il metodo utilizzato è tuttavia scientificamente valido in quanto le valutazioni frutto della ricerca documentale sono state comparate con quelle frutto delle risposte degli esperti, trovandovi una concordanza quasi totale. Non si tratta quindi solo di una nostra valutazione, per quanto basata su un archivio importante di informazioni raccolte sulla vita delle imprese analizzate per oltre 12 anni, ma anche della valutazione di esperti internazionali del mondo accademico con esperienze e competenze nel settore distributivo.

Le piste aperte per ulteriori riflessioni sono molteplici:

- È possibile estendere la ricerca ad altre imprese, come noi stessi abbiamo fatto per un ulteriore campione di 24 insegne internazionali cui è stato applicato il modello frutto del nostro lavoro di tesi; non viene in questa sede presentato il risultato dettagliato di tale ulteriore fase della ricerca in quanto riguardava il complesso del modello strategico elaborato, e non la sola parte relativa al posizionamento presentata in questo lavoro.
- Si possono monitorare le strategie di posizionamento che le differenti imprese seguiranno nel corso dei prossimi anni, per valutare ogni possibile modificazione in conseguenza delle turbolenze che stanno interessando i sistemi economici e sociali in questo inizio di terzo millennio
- Potrebbe essere molto interessante monitorare il posizionamento di alcune imprese internazionali dalla parte dei consumatori, realizzando quindi delle ricerche sul posizionamento percepito dai consumatori per la stessa impresa in differenti Paesi. Si tratterebbe cioè di realizzare ricerche del tipo di quella realizzata da Dupuis, e citata in precedenza, per più imprese ed in vari Paesi; il costo di ricerche di questo genere sarebbe sicuramente elevato, e le difficoltà di realizzazione di ricerche a livello internazionale sono ben note, ma sarebbe certamente un lavoro di grande interesse per le imprese stesse. Un lavoro di questo genere potrebbe anche consentire di verificare quali componenti della politica commerciale di un'impresa vengano percepite in modo differente nei vari Paesi e qual è quindi il loro contributo al posizionamento dell'impresa. Questa analisi consentirebbe alle imprese di focalizzare la loro attenzione ed i loro sforzi comunicativi sulle variabili più importanti per ogni mercato preso in esame.

BIBLIOGRAFIA

- ALEXANDER N., *International Retailing*, Blackwell Business, Oxford, 1997
- BURT S.L., MELLAHI K., JACKSON T.P., SPARKS L., *Retail internationalisation and retail failure: issues from the case of Marks and Spencer*, in “International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, april 2002
- CHETOCHINE G., *Stratégies d’entreprises face à la tourmente des prix*, Editions Liasons, Parigi, 1997
- DAVIES G., BROOKS J., *Positioning strategy in retailing*, Paul Chapman Publishing, London, 1990
- DAVIES G., WHITEHEAD M., *The legislative environment as a measure of attractiveness for internationalisation*, in Mc. Goldrick e Davies “International retailing – trends and strategies”, Pitman publishing, London, 1995
- DUPUIS M., *Marketing International de la Distribution*, Les Editions d’Organisation, Paris, 1991
- DUPUIS M., PRIME N., *Internationalisation du produit magasin : le prisme culturel*, in « Revue Française du Marketing », 1996
- JALLAIS J., ORSONI J., FADY A., *Le marketing dans le commerce de detail 2<sup>e</sup> ed.*, Vuibert, Paris, 1994
- MARTINEAU P., *The personality of the retail store*, in “Harvard Business Review” vol. 36, 1958
- MC GOLDRICK P.J., BLAIR D., *International market appraisal and positioning*, in Mc. Goldrick e Davies “International retailing – trends and strategies”, Pitman publishing, London, 1995
- MELLAHI K., JACKSON P., SPARKS L., *An exploratory study into failure in success organizations: the case of Marks and Spencer*, in “British Journal of Management, vol.13, 2002
- MOATI P., *L’avenir de la grande distribution*, Editions Odile Jacob, Paris, 2001
- MYERS H., ALEXANDER N., *European food retailers’ evaluation of global markets*, in “International Journal of Retail and Distribution Management”, vol.24, 1996
- OHMAE K., *Triad Power : the coming shape of global competition*, Mc Kinsey, 1985
- TORDJMAN A., *The French hypermarket : could it be developed in the States*, in “Retail and Distribution Management, July-August 1988
- TREADGOLD A., *Retailing without frontiers –The emergence of transnational retailers*, in “Retail and distribution management, nov-dec 1988
- TREADGOLD A., *The emerging internationalisation of retailing: present status and future challenges*, in “Irish Marketing Review, vol.5, 1991