



# **Economia e tecnica degli scambi internazionali**

## **Modulo A (5)**

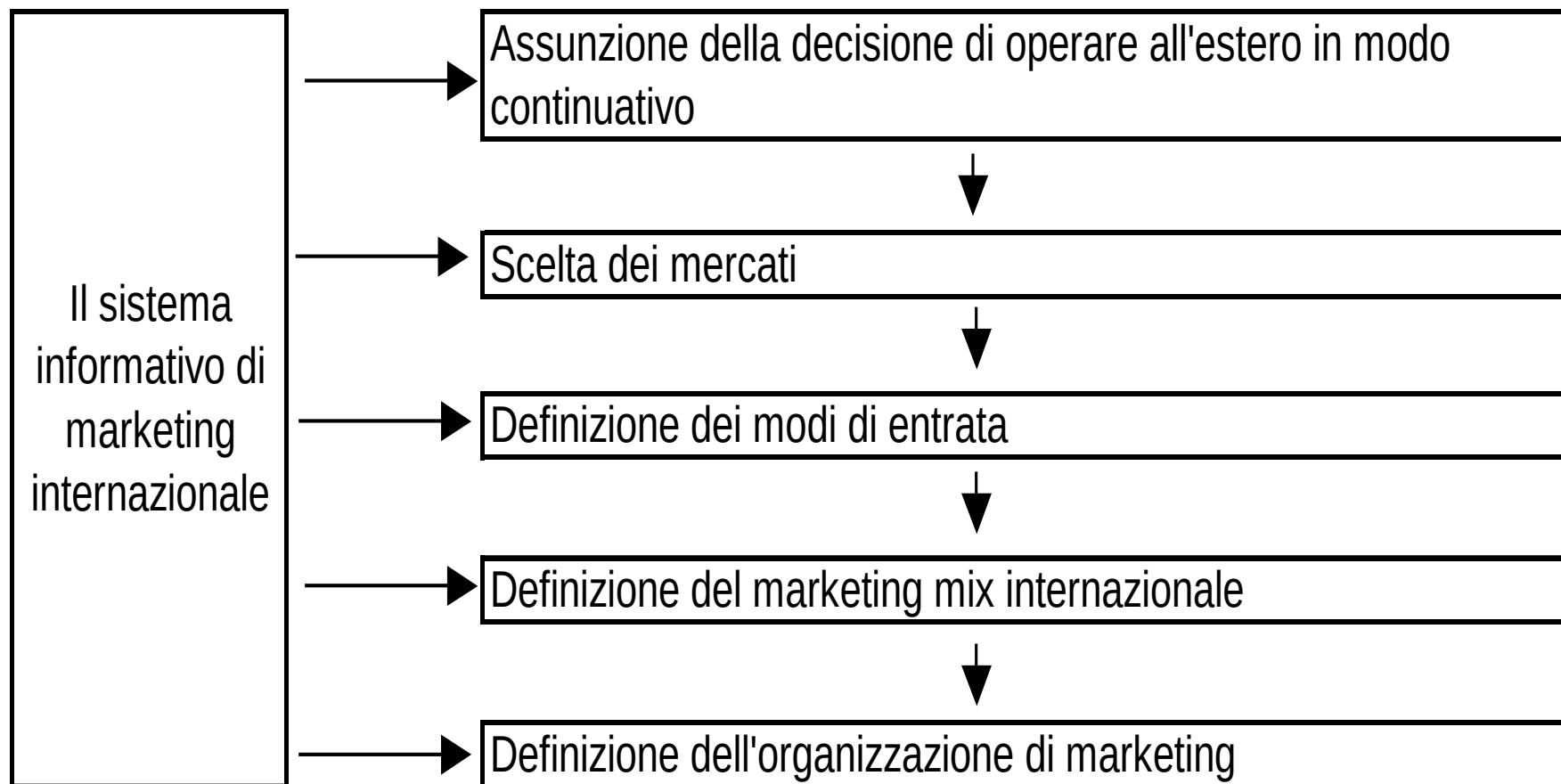
**Prof. Elena Cedrola**

Dipartimento di Istituzioni Economiche e Finanziarie

e-mail: [elena.cedrola@unimc.it](mailto:elena.cedrola@unimc.it)

# Il fabbisogno informativo per l'internazionalizzazione è maggiore.

## Concerne:



# Fonti informative per l'internazionalizzazione

- Ice
- Camere di commercio
- Ministeri
- Associazioni di categoria e consorzi export
- Ambasciate, consolati italiani all'estero
- Eurosportelli per l'internazionalizzazione delle imprese
- Istituti di credito
- Riviste / Monografie e ricerche
- Internet
- Società di consulenza

Criticità per il reperimento informazioni da parte delle PMI italiane:

- Disponibilità finanziarie
- Sopravvalutazione delle tradizionali leve di mercato (prodotto – prezzo) e sottovalutazione delle altre leve

# 1. La decisione di operare all'estero

- Grado di coinvolgimento desiderato
- Grado di rischio percepito

## Approcci strategici

- Etnocentrismo
- Policentrismo
- Globale (regio o geocentrico)

# Approccio Etnocentrico

L'orientamento **etnocentrico** caratterizza talvolta la prima fase del processo d'internazionalizzazione dell'impresa. Nelle organizzazioni aventi tale predisposizione è infatti predominante la cultura del paese di origine e l'esperienza maturata in tale mercato. Molto spesso **la produzione viene realizzata nel paese d'origine e poi esportata.**

# Impresa Etnocentrica

## In definitiva

- Sono dominanti la cultura e l'esperienza del paese d'origine
- La formula imprenditoriale sperimentata nel mercato interno viene esportata all'estero
- La strategia è nazionale, con gestione centralizzata delle attività estere
- Il mercato interno è il focus delle attività

# Approccio policentrico

Le aziende **policentriche** sono organizzazioni aziendali che partono dall'assunto che ogni singolo paese ha culture e abitudini differenti. L'impresa policentrica è rappresentata da una **costellazione di imprese che si sviluppa** in seguito alla crescita dimensionale per 'traboccamento' dai confini nazionali, divenuti troppo angusti per le esigenze di sviluppo.

# Impresa Policentrica

- E' costituita da una costellazione di imprese con strategie e culture orientate al loro mercato locale
- Modalità d'ingresso principale: investimento diretto
- E' organizzata per aree geografiche, l'unità di riferimento è quella nazionale
- Il livello di autonomia nella gestione della casa madre è significativo

# Approccio policentrico

Favorito quando?

- Propensione/esperienza del management
- Bisogni disomogenei
- Differenze mercato e sistema competitivo
- Specifiche richieste dei governi esteri
- Settori con ridotte economie di dimensione

# Approccio globale

L'impresa geocentrica si pone di fronte ai vari paesi come se fossero un tutt'uno, adottando soluzioni organizzative globali.

L'impresa regiocentrica è quella che orienta i propri approcci non all'uniformità globale e nemmeno alle specificità dei singoli paesi, ma ad un gruppo di paesi sufficientemente omogenei dal punto di vista della cultura prevalente

# Approccio globale

Favorito quando?

- Esistenza di clientela transnazionale
- Presenza di concorrenti transnazionali
- Dimensione significativa degli investimenti
- Sviluppo di innovazioni tecnologiche
- Ricerca di vantaggio di costo
- Affermazione di bisogni universali

# L'azienda Merloni Termosanitari

Lettura del caso.

- Si tratta di un'azienda etnocentrica, policentrica o globale?
  - Perché?
  - Quali sono le sue caratteristiche operative?
- [www.mtsgroup.com](http://www.mtsgroup.com)

INDUSTRIE  
MERLONI

1930

1940

1950

1960

1970

1980

1990

2000

MERLONI  
TERMO SANITARI  
SPA  
MTS  
GROUP

INDESIT COMPANY  
SPA

ANTONIO MERLONI  
SPA

## STORIA

### 1930

#### LA FONDAZIONE

Aristide Merloni apre ad Albacina una piccola fabbrica di strumenti per la pesatura: nascono le Industrie Merloni.

### 1950

#### LA DIVERSIFICAZIONE

Si delineano tre distinte aree di attività: termosanitari, bombole a gas, elettrodomestici.

### 1970

#### LE DIVISIONI

Prima della sua scomparsa, Aristide Merloni crea tre divisioni aziendali affidandole ai figli Antonio, Vittorio e Francesco.

### 1990

#### UN'AZIENDA MULTIPRODOTTO GLOBALE

MTS Group acquista e sviluppa marchi di numerosi Paesi, concentrandosi nell'apertura di nuovi siti produttivi nel Far East e di nuove filiali in Europa Orientale ed Asia.

### 1940

#### LA CRESCITA

I prodotti della Ditta Merloni sono ormai diffusi in tutta Italia. La quota di mercato è già del 60%.

### 1960

#### ARISTON. IL MIGLIORE

Nasce il marchio Ariston. Contraddistinguerà tutti i termosanitari e gli elettrodomestici prodotti negli anni successivi, acquisendo nel corso dei decenni una dimensione internazionale.

### 1980

#### NASCITA DI MTS GROUP

La "divisione Igienico Sanitari", affidata a Francesco Merloni, diventa Merloni TermoSanitari S.p.A.  
Dal 1986 il Gruppo prende il nome di "MTS Group".

### 2000

#### FOCUS NEL SETTORE DEL RISCALDAMENTO

Il Gruppo decide di concentrarsi nel settore del riscaldamento: grazie ad una rilevante acquisizione d'impresa, raddoppia il volume d'affari e diventa uno dei principali attori del settore.

[\[PROFILO\]](#) [\[MARCHI\]](#) [\[PERSONE\]](#) [\[JOBS\]](#) [\[CIFRE\]](#) [\[STORIA\]](#) [\[WORLDWIDE\]](#) [\[PRESS\]](#) [\[NEWS\]](#) [\[AREA RISERVATA\]](#)[home](#)  
[contattaci](#)  
[mappa del sito](#)  
[ENGLISH](#)

## PROFILO

[Leader nel mondo](#)[Valori](#)[Missione](#)[Dove siamo](#)

- Sede centrale e Stabilimenti

- Sedi

[Aree di impegno:](#)

- Sistema Qualità e Certificazione
- Ricerca e Sviluppo

## Valori

**"In ogni iniziativa industriale non c'è valore economico se non c'è l'impegno nel progresso sociale"**

*Aristide Merloni*

La visione del Fondatore, Aristide Merloni, da sempre guida MTS Group nella sua politica di crescita e di espansione mondiale. L'etica del lavoro, della responsabilità personale, dell'impegno economico e civile verso il territorio e l'ambiente sociale sono i valori che ispirano gli uomini dell'azienda nella formulazione dei piani di sviluppo, continuamente adeguati ai mutamenti dello scenario competitivo, creando benessere nella comunità e seguendo una logica di sviluppo sostenibile.

[\[PROFILO\]](#) [\[MARCHI\]](#) [\[PERSONE\]](#) [\[JOBS\]](#) [\[CIFRE\]](#) [\[STORIA\]](#) [\[WORLDWIDE\]](#) [\[PRESS\]](#) [\[NEWS\]](#) [\[AREA RISERVATA\]](#)[home](#)  
[contattaci](#)  
[mappa del sito](#)  
[ENGLISH](#)

## PROFILO

 [Leader nel mondo](#) [Valori](#) [Missione](#) [Dove siamo](#)

- Sede centrale e Stabilimenti

- Sedi

 [Aree di impegno:](#)

- Sistema Qualità e Certificazione

- Ricerca e Sviluppo

## Missione

MTS - Merloni TermoSanitari - è un Gruppo internazionale leader nella produzione e commercializzazione di soluzioni per il riscaldamento dell'acqua ed dell'ambiente.

MTS Group vuole contribuire al miglioramento della qualità della vita offrendo alla sua clientela prodotti ad alto contenuto tecnologico e limitato impatto ambientale.

Lo sviluppo globale del Gruppo avviene nel rispetto delle esigenze di dipendenti, azionisti, fornitori, partners commerciali e cura la soddisfazione dei Clienti attraverso una continua innovazione dei prodotti ed un capillare servizio di assistenza post-vendita.

# Oggi: struttura Prodotto/ mercato



## JOBS

- Persone
- Organizzazione
- Chi cerchiamo
- Cosa offriamo
- Careers

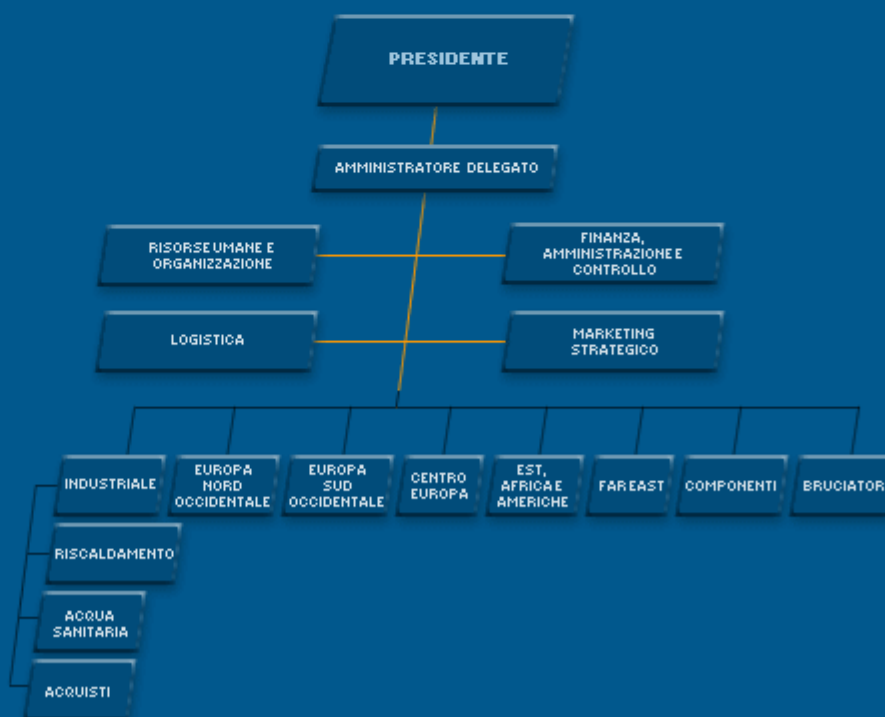
## Organizzazione

### FOCALIZZAZIONE E INTEGRAZIONE: LE PREMESSE ORGANIZZATIVE PER IL PERSEGUIMENTO DELLE STRATEGIE DEL GRUPPO

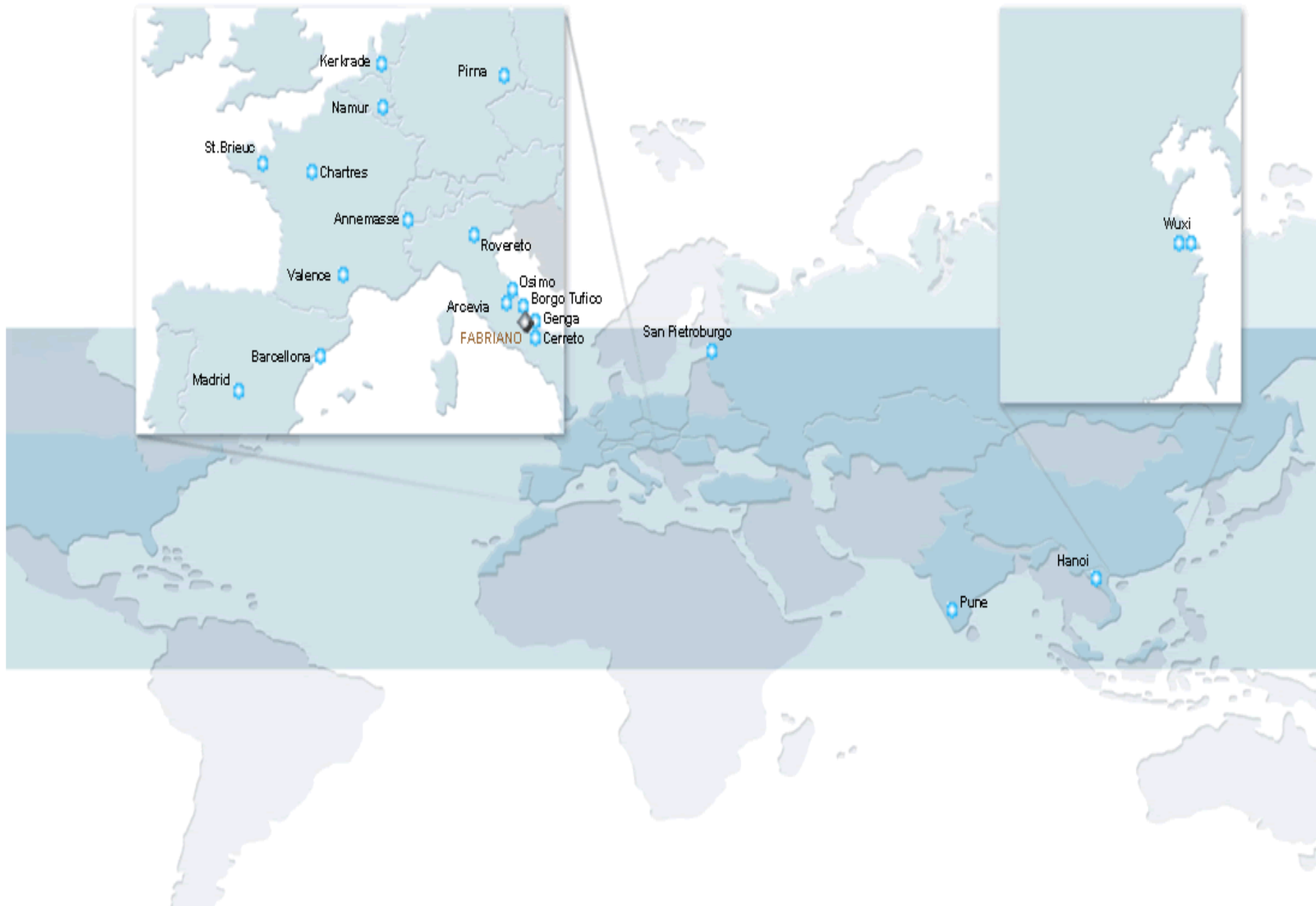
Il disegno organizzativo del Gruppo risponde primariamente alle necessità di focalizzazione sugli aspetti di:

- corretto posizionamento di marchi e prodotti,
- presidio e sviluppo dei mercati tradizionali e di quelli in forte espansione,
- spinta dell'innovazione prodotto ed ottimizzazione delle risorse industriali.

Sono questi gli elementi strategici che insieme alle necessità di integrazione e di velocità decisionale ed esecutiva, caratterizzano la nostra capacità di competere a livello globale.



## *Sede centrale e Stabilimenti*







Anni '60. Le industrie Merloni scelgono il marchio Ariston, dal greco 'il migliore', per distinguersi dalla concorrenza. Il logo Ariston subisce nel corso degli anni una serie di modifiche, fino all'introduzione della casetta con il camino, simbolo entrato ormai a far parte della tradizione italiana. La varietà della gamma e le sempre più marcate qualità tecnologiche, attribuiranno nel corso degli anni ad Ariston una immagine sempre più dinamica. Da sempre attento ai particolari e al design, semplice ed elegante, oggi Ariston è un marchio affermato in tutto il mondo



Fondata nel 1889 a Ginevra, nei cui dintorni ancora ha sede, la Cuenod prende il nome dal suo patron Hermann ed opera nell'industria dei bruciatori ad aria soffiata. Il marchio si è sempre contraddistinto, oltre che per l'accuratezza e la qualità dei suoi prodotti, per l'introduzione di soluzioni tecniche all'avanguardia, come la pompa 'senza premistoppa' (1953), il sistema di controllo proporzionalità aria/gas AGP® (1985) o il controllo CUENODSCOPE® (2003). Oggi Cuenod è presente in tutto il mondo con un'ampia gamma di prodotti adatti ad ogni tipo di utilizzazione, domestica, commerciale e industriale.

[\[AZIENDA\]](#) [\[PRODOTTI\]](#) [\[SERVIZI\]](#) [\[JOBS\]](#) [\[AREA RISERVATA\]](#)

## Merloni TermoSanitari Spa

- Storia
- Cifre
- Qualità

## Il gruppo

Azienda &gt; Merloni Termosanitari Spa &gt; Cifre

## Azienda - Cifre 2007

→ 1700 dipendenti

→ 7 stabilimenti produttivi

- Osimo: caldaie
- Genga: scaldacqua
- Cerreto: scaldacqua e impianti solari
- Borgo Tufico: climatizzatori
- Arcevia: componenti
- Rovereto: scaldacqua e bollitori
- Resana: caldaie e bruciatori
- Serra de' Conti: impianti solari





Dal 1914, Chaffoteaux & Maury si è imposta subito come autentico punto di riferimento nel settore del riscaldamento, con l'ideazione e la messa a punto di numerosi brevetti che hanno segnato lo sviluppo tecnologico in questo settore: dalla prima caldaia murale a gas, alla prima caldaia mista acqua calda/riscaldamento, fino alla prima caldaia ad accensione elettronica. Con un secolo di esperienza alle spalle, Chaffoteaux & Maury è un polo di innovazione e uno dei principali produttori europei di impianti di riscaldamento ed apparecchi per la produzione di acqua sanitaria.



Dagli anni '50 Thermowatt è leader nella produzione di componenti elettrici ed elettronici per scaldacqua, caldaie, elettrodomestici e rifornisce i principali produttori mondiali. Qualità dei materiali, tecnologie produttive all'avanguardia e personale altamente specializzato hanno da sempre caratterizzato la produzione di Thermowatt e le hanno consentito di conseguire il massimo degli standard di qualità. Il marchio sta avendo un particolare sviluppo anche in Est Europa, India e Far East, ed ha una produzione che supera i 30 milioni di pezzi all'anno.

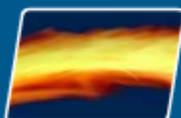


1968. Nasce il marchio olandese leader nella produzione di caldaie a gas ad elevata efficienza, per uso commerciale ed industriale, disponibili in una vasta gamma di potenze, da 45 a 1200 kW. Rendamax, grazie a concetti tecnologici innovativi, ha sviluppato nel corso della sua storia nuovi prodotti nel settore del riscaldamento a condensazione, diventando un punto di riferimento del mercato specializzato per il riscaldamento centralizzato e la produzione di acqua sanitaria ad elevato rendimento e basso impatto ambientale



Dal 1928, con il marchio Elco ed i suoi derivati, sono prodotte e commercializzate una vasta gamma di soluzioni innovative di elevata qualità, per il riscaldamento domestico e commerciale. Elco si è sempre contraddistinto per i servizi di assistenza tecnica e manutenzione, offerti sia agli installatori che all'utente finale. Dal 2005 il marchio Elco si rinnova, con l'obiettivo di affermarsi sempre più in Europa come partner preferenziale nel settore del riscaldamento. Lo sviluppo tecnologico dei prodotti e la qualità delle relazioni con la propria clientela caratterizzeranno l'attività e le politiche di sviluppo del brand.



[\[PROFILO\]](#) [\[MARCHI\]](#) [\[PERSONE\]](#) [\[JOBS\]](#) [\[CIFRE\]](#) [\[STORIA\]](#) [\[WORLDWIDE\]](#) [\[PRESS\]](#) [\[NEWS\]](#) [\[AREA RISERVATA\]](#)[home](#)  
[contattaci](#)  
[mappa del sito](#)  
[ENGLISH](#)

↳ Caldaie

↳ Scaldacqua  
Impianti Solari

↳ Climatizzatori



↳ Bruciatori



↳ Servizi



↳ Componenti

**MARCHI PRINCIPALI**

- ARISTON**
- CHAFFOTEAUX & MAURY**
- ELCO**
- RENDAMAX**
- CUENOD**
- THERMOWATT**

**NEWS**

21/03/2005

**All'ISH 2005 MTS Group ha presentato la nuova Elco**

All'ISH 2005, Merloni TermoSanitari ha presentato la nuova Elco, marchio di riferimento per i mercati dell'Europa Centrale. Nuovo nei contenuti oltre che nell'immagine grafica, ELCO - Heating Solutions è espressione di un'offerta innovativa per il riscaldamento domestico e commerciale che unifica sotto di sé una serie di marchi già attivi nell'Europa Centrale (ELCO Klöckner, ELCOTHERM, ELCO-Mat, ELCO), acquisiti dal Gruppo alla fine del 2001.

14/03/2005

**Merloni TermoSanitari all'ISH 2005 di Francoforte**

MTS Group (Merloni TermoSanitari) sceglie l'edizione 2005 dell'ISH (Francoforte dal 15 al 19 marzo) per presentare il nuovo brand ELCO - Heating Solutions e i prodotti top dei marchi Ariston, Chaffoteaux & Maury e Cuenod.

**WORLDWIDE**

Seleziona un paese per visualizzare le Filiali operative.

--- Seleziona ---



[PROFILO] [MARCHI] [PERSONE] [JOBS] [CIFRE] [STORIA] [WORLDWIDE] [PRESS] [NEWS] [AREA RISERVATA]

home  
contattaci  
mappa del sito  
ENGLISH



## Worldwide

Seleziona un paese per visualizzare le Filiali operative:

→ Austria

→ Belgio

→ Cina

→ Francia

→ Germania

→ India

→ Irlanda

→ Italia

→ Kazakistan

→ Malesia

→ Marocco

→ Olanda

→ Polonia

→ Portogallo

→ Repubblica Ceca

→ Romania

→ Russia

→ Singapore

→ Spagna

→ Svizzera

→ Turchia

→ UK

→ USA

→ Ucraina

→ Ungheria

→ Vietnam

[\[PROFILO\]](#) [\[MARCHI\]](#) [\[PERSONE\]](#) [\[JOBS\]](#) [\[CIFRE\]](#) [\[STORIA\]](#) [\[WORLDWIDE\]](#) [\[PRESS\]](#) **[\[NEWS\]](#)** [\[AREA RISERVATA\]](#)[home](#)  
[contattaci](#)  
[mappa del sito](#)  
[ENGLISH](#)[« Elenco news](#)**01/03/2006**

## MTS Group presenta il nuovo brand Ariston

MTS Group intende posizionare il nuovo brand come leader a livello internazionale per il comfort domestico ed ha scelto un pay-off che sintetizza perfettamente il profilo ed il ruolo del nuovo marchio: "The heart of your home". Il marchio, già oggi uno tra i più conosciuti sia in Italia che nel mondo, offre una vasta gamma di prodotti per il riscaldamento dell'acqua e dell'ambiente quali caldaie, scaldacqua, climatizzatori e kit solari, scelti ogni anno da più di 3.5 milioni di famiglie in 4 continenti. I prodotti Ariston sono pensati per migliorare la vita delle persone in tutto il mondo riempiendo di calore le loro case e assicurando il miglior comfort possibile. L'eccellenza delle prestazioni, l'affidabilità garantita, la facilità d'uso, consentono di creare in ogni ambiente domestico il comfort su misura, per soddisfare le esigenze di ogni utilizzatore. "Trovo che la nuova immagine di Ariston - ha dichiarato Paolo Merloni, Amministratore Delegato, MTS Group - sia in grado di trasmettere perfettamente il senso di comfort e di calore che i nostri prodotti assicurano e che è parte integrante della nuova missione del brand". [www.aristonheating.com](http://www.aristonheating.com)

Italia

[Home](#) | [Mappa](#) | [Contattaci](#) | [Go to MTSGroup.com](#)[Azienda](#)[Prodotti](#)[Servizi](#)[Jobs](#)[News](#)[Media](#)[Area riservata](#)[I nostri siti](#) ▼**MTS**  
GROUP

©2005 Merloni TermoSanitari S.p.A. Tutti i diritti sono riservati

- ➔ Caldaie
- ➔ Climatizzatori
- ➔ Scaldabagni
- ➔ Bollitori
- ➔ Impianti solari
- ➔ Lavelli

## Focus



## News

**23/03/2005 - [Ariston all'ISH 2005](#)**

Importante visibilità per i nuovi prodotti Ariston all'ISH 2005 di Francoforte, la fiera del settore termoidrosanitario più importante a livello internazionale. >>

**01/03/2005 - [GRAZIE AD ACO LA CONDENSAZIONE DIVENTA PER TUTTI](#)**

Ariston presenta ACO, un progetto che coniuga qualità e comfort ad un costo competitivo destinato a rivoluzionare il mondo delle caldaie a condensazione. >>

## I nostri marchi

 **ARISTON**

Dal novembre 2001

**CHAFFOTEAUX & MAURY** 

[mappa del sito](#)  
[ENGLISH](#)**WORLDWIDE**

## Spagna – Area Europa Sud Occidentale

[« Torna alla lista dei Paesi](#)

### ↓ Filiali operative

#### → Industrias Fleck sl

**Indirizzo**

601, Avda. Diagonal, 3a planta  
08028 Barcellona  
Tel: +34 93 4951900  
Fax: +34 93 3227799

**Prodotti**

Caldaie  
Climatizzatori  
Scaldacqua  
Servizi

**Marchi**

Fleck

#### → Induwatt Iberica sl

**Indirizzo**

C/Dublin, s/n Polig. Ind. Torres de la  
Alameda  
28813 Madrid  
Tel: +34 91 8868147  
Fax: +34 91 8868146  
E-Mail: [induwatt@tsai.es](mailto:induwatt@tsai.es)

**Prodotti**

Circolatori  
Resistenze  
Schede elettroniche  
Termostati

#### → MTS Termosanitarios SA

**Indirizzo**

601, Avda. Diagonal, 3a planta  
08028 Barcellona  
Tel: +34 3 4951900  
Fax: +34 3 3227799  
E-Mail: [buzon@es.mtsgroup.com](mailto:buzon@es.mtsgroup.com)  
Web: <http://www.mtsgroup.com/spain>

**Prodotti**

Caldaie  
Climatizzatori  
Impianti Solari  
Scaldacqua  
Servizi

**Marchi**

Ariston  
Chaffoteaux&Maury  
Fleck



[PROFILO] [MARCHI] [PERSONE] [JOBS] [CIFRE] [STORIA] [WORLDWIDE] [PRESS] [NEWS] [AREA RISERVATA]

home  
contattaci  
mappa del sito  
ENGLISH

## Il Gruppo in sintesi

### TREND FATTURATO

milioni di euro



### CIFRE

(Dati al: Dicembre 2004)

**1 miliardo**  
di euro di fatturato

### 3 settori di mercato

Riscaldamento acqua sanitaria  
Riscaldamento e  
climatizzazione ambiente  
Componenti

### 6 linee di prodotto

caldaie - scaldacqua -  
climatizzatori  
bruciatori - servizi -  
componenti elettrici ed  
elettronici

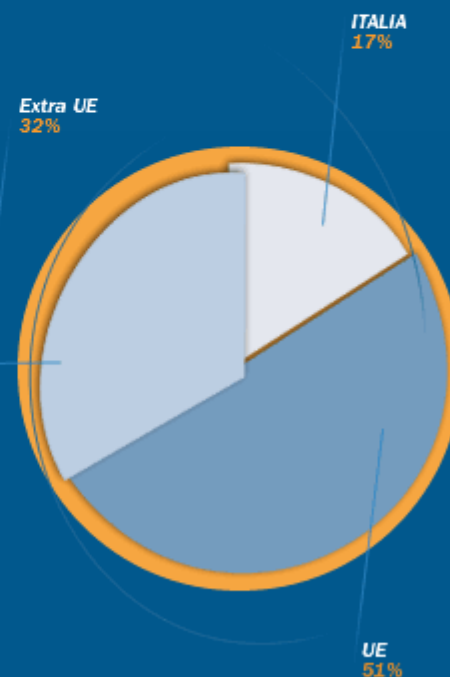
**7100 dipendenti**  
**20 stabilimenti**  
**produttivi**

**5,6 milioni**  
di pezzi prodotti  
(oltre a 32 milioni di pezzi  
di componentistica)

**Oltre 50 milioni**  
di euro di investimenti

presente in **27 paesi**  
con proprie strutture

### FATTURATO 2004



### RIPARTIZIONE PER AREA GEOGRAFICA