



Roberto Micera
roberto.micera@unibas.it



Corso di Strategia d'impresa
– Capitolo 11:
Strategie globali e imprese multinazionali



Concorrenza internazionale e analisi di settore: Modelli di internazionalizzazione

Commercio

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Investimento
diretto



Concorrenza internazionale e analisi di settore: Modelli di internazionalizzazione

INVESTIMENTO DIRETTO ESTERO

COMMERCIO INTERNAZIONALE

	Basso		Alto
Alto	<p><i>Settori internazionali</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Cantieristica navale• Forniture militari• Estrazione di diamanti• Agricoltura		<p><i>Settori globali</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Automobili• Petrolio• Semiconduttori• Bevande alcoliche
Basso	<p><i>Settori protetti</i></p> <ul style="list-style-type: none">○ Servizio taxi○ Lavanderie/lavasecco○ Parrucchieri○ Latte fresco		<p><i>Settori multidomestici</i></p> <ul style="list-style-type: none">○ Cibo surgelato○ Banche commerciali○ Hotel○ Telefonia cellulare



Concorrenza internazionale e analisi di settore: Modelli di internazionalizzazione

Settori protetti

Settori serviti esclusivamente da imprese nazionali e sono al riparo sia dalla importazioni sia dall'investimento diretto estero grazie a regolamentazione, barriere all'entrata, natura localizzativa di beni e servizi che producono.

Settori internazionali

Settori in cui l'internazionalizzazione si manifesta attraverso le importazioni e le esportazioni.

Settori multidomestici

Settori che si internazionalizzazione prevalentemente attraverso l'investimento diretto o perché il commercio non è praticabile

Settori globali

Settori caratterizzati da alto livello sia di investimento diretto sia di commercio.



Concorrenza internazionale e analisi di settore: Le implicazioni per la concorrenza

Potenziali entranti

L'internazionalizzazione è sia causa che conseguenza dell'erosione delle barriere all'entrata

Rivalità tra imprese esistenti

Il processo di internazionalizzazione aumenta il numero di imprese che competono all'interno di ciascun mercato nazionale

Aumento del potere contrattuale

Questo potere può essere rafforzato dalla possibilità di approvvigionarsi a livello globale



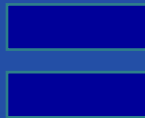
Concorrenza internazionale e analisi di settore: Come l'internazionalizzazione influenza il modello di base dell'analisi strategica





Il vantaggio competitivo nel contesto internazionale

Risorse e
competenze
dell'impresa



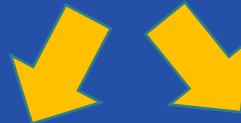
Fattori critici di
successo del
settore

Condizioni dell'ambiente nazionale e
disponibilità delle risorse nei paesi in
cui operano

Il vantaggio competitivo nel contesto internazionale: Influenze nazionali sulla posizione competitiva

Teoria del vantaggio comparato

Un paese gode di un vantaggio comparato in quei beni la cui produzione richiede un uso intensivo delle risorse che il paese ha in abbondanza.



Efficienza relativa nella produzione di beni diversi: finché i tassi di cambio si mantengono relativamente stabili, il vantaggio comparato si traduce in un vantaggio competitivo

Rilevanza delle risorse sviluppate internamente : conoscenza (capitale umano, competenze manageriali) e per commercializzare la conoscenza (mercato dei capitali, reti, strutture di trasporto)

Il vantaggio competitivo nel contesto internazionale: Il vantaggio competitivo dei paesi secondo Porter

1

Le condizioni dei fattori

Ruolo delle risorse altamente specializzate e sviluppate internamente

2

Settori industriali correlati e di sostegno

I punti di forza competitivi nazionali tendono ad essere associati a raggruppamenti di settori

3

Le condizioni della domanda

Principale stimolo alle innovazioni ed al miglioramento della qualità

4

Strategia, struttura e concorrenza

Interazioni dell'impresa con i propri mercati nazionali e la concorrenza come principale stimolo all'innovazione

Il vantaggio competitivo nel contesto internazionale: Il diamante di Porter per l'analisi dell'ambiente nazionale





Il coerenza tra strategia e condizioni nazionali

**Congruenza tra strategia di business e
caratteristiche del vantaggio competitivo**



Cultura del paese di origine

Sistema economico

Strutture organizzative

Sistemi gestionali

**Lealtà, rispetto, adeguamento norme collettive,
commitment**



La localizzazione internazionale della produzione

Localizzazione

Come entrare nei mercati stranieri



Le imprese escono dai confini del proprio paese non solo perchè sono alla ricerca di mercati esteri, ma anche per accedere a risorse e competenze disponibili in altri paesi: le multinazionali hanno tradizionalmente creato impianti produttivi per servire i mercati locali.



La localizzazione internazionale della produzione: Le determinanti della localizzazione geografica

Risorse del paese

Se il vantaggio competitivo è basato su risorse e competenze disponibili nell'ambiente nazionale, allora l'impresa localizzerà la produzione laddove queste risorse e competenze sono più accessibili

Risorse e competenze delle imprese

Per le imprese il cui vantaggio competitivo è generato da risorse e competenze interne, la localizzazione ottimale dipende da dove sia possibile reperirle e dal loro grado di mobilità

La localizzazione internazionale della produzione: Le decisioni di localizzazione e la catena del valore





L'entrata in un mercato estero

TRANSAZIONI DI MERCATO

INVESTIMENTO DIRETTO

Esportazione

Cessione in licenza

Joint venture

Sussidiaria interamente di proprietà

Vendite spot

**Agente/
distributore estero**

Solo commercializzazione e distribuzione

Completamente integrata

Vendite a lungo termine

Cessione in licenza di brevetti e altre forme di proprietà intellettuale

Franchising

Solo commercializzazione e distribuzione

Completamente integrata

Ridotto

IMPIEGO DI RISORSE

Elevato

L'entrata in un mercato estero: Modalità alternative di ingresso nei mercati esteri

1. Il vantaggio competitivo si basa sulla specificità dell'azienda o è piuttosto legato a risorse del paese ospitante?



1. Se il vantaggio competitivo dell'impresa è legato al paese di origine, il miglior modo di sfruttare le possibilità dell'internazionalizzazione è l'esportazione di beni

2. Il prodotto è trasferibile?



2. Se il prodotto non è trasferibile a causa di limitazioni alla possibilità di trasportarlo o di vincoli alle importazioni, l'entrata nel mercato richiede un investimento nella realizzazione di stabilimenti di produzione o la cessione di licenze ad aziende locali

3. L'azienda possiede la gamma necessaria di risorse e competenze per stabilire un vantaggio competitivo nel mercato esterno?



3. Per competere in un mercato estero, è probabile che l'impresa debba acquisire nuove risorse e competenze mediante la collaborazione con imprese locali

4. L'impresa può appropriarsi facilmente dei rendimenti delle proprie risorse?



4. La possibilità di ricorrere a contratti di licenza per sfruttare le opportunità dei mercati esteri dipende da considerazioni di appropriabilità.

5. Quale è la natura dei costi di transazione?



5. I costi di transazione sono fondamentali nella scelta tra le diverse forme di entrata.

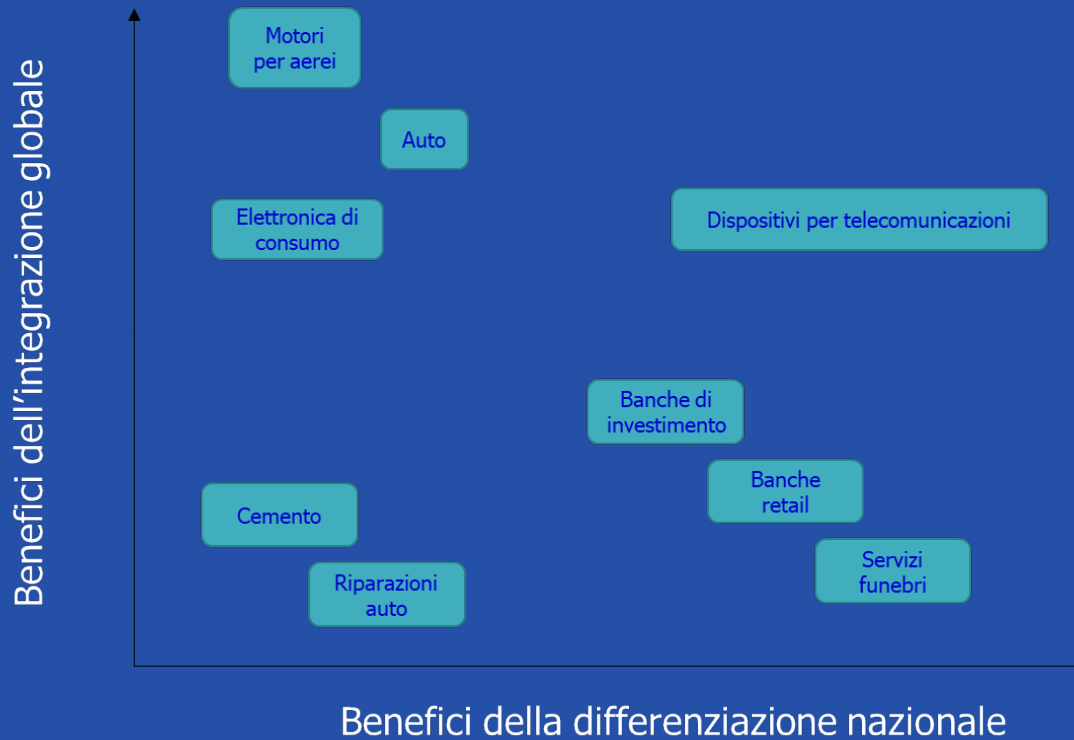
Le strategie multinazionali tra globalizzazione e mercati locali: la strategia globale



La necessità della diversificazione locale: il modello di Cage

	Distanza culturale	Distanza amministrativa e politica	Distanza geografica	Differenze economiche
<i>La distanza tra due paesi aumenta a causa di:</i>	<p>Lingue, etnie, religioni e norme sociali diverse</p> <p>Assenza di un tessuto etnico o sociale</p>	<p>Assenza di alleanze o unioni politiche o monetarie</p> <p>Conflittualità politica</p> <p>Deboli istituzioni giuridiche e finanziarie</p>	<p>Assenza di confini comuni, di accesso a vie d'acqua di collegamenti adeguati per trasporti e comunicazioni</p> <p>Lontananza fisica</p>	<p>Diverso reddito dei consumatori</p> <p>Diversi costi e livelli qualitativi delle risorse naturali, finanziarie e umane</p> <p>Diversa informazione o conoscenza</p>
<i>I settori più influenzati dal tipo di distanza sono:</i>	<p>Settori a elevato contenuto linguistico e culturale</p>	<p>Settori considerati strategicamente importanti dagli stati</p>	<p>Prodotti con basso valore rispetto al peso, fragili o deperibili o che dipendono da comunicazioni</p>	<p>Prodotti la cui domanda è sensibile ai livelli di reddito dei consumatori</p> <p>Prodotti ad alta intensità di lavoro</p>

L'equilibrio tra integrazione globale e diversificazione locale



Per formulare una strategia di internazionalizzazione si cerca di raggiungere un compromesso tra i benefici dell'integrazione globale e quelli dell'adattamento all'ambiente nazionale.

Emerge una ampiezza di questo trade-off considerevolmente diversa a seconda dei vari settori

Organizzazione nelle imprese multinazionali: l'evoluzione delle strategie e della struttura



Inizio XX secolo: epoca della multinazionale europea

Le imprese creano federazioni multinazionali

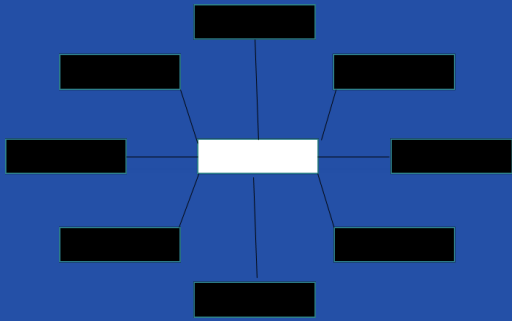
Secondo dopoguerra: l'epoca della multinazionale americana

L'autonomia concessa alle sussidiarie estere era significativa, ma restava nell'ambito della posizione dominante della controllante statunitense in termini di capitale, nuove tecnologie di prodotto o processo, competenze e sistemi gestionali

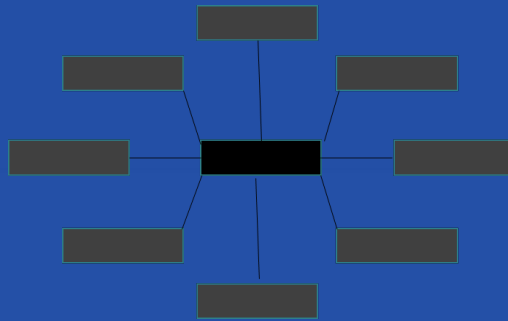
Anni '70 e '80: la sfida giapponese

I prodotti standardizzati su scala globale assemblati in grandi impianti consentivano di beneficiare di vantaggi di costo e di qualità insuperabili.

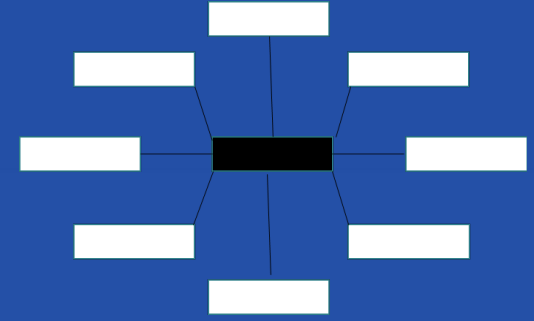
Lo sviluppo dell'impresa multinazionale: relazioni alternative tra casa madre e consociate



**Modello europeo:
federazioni
decentrate**



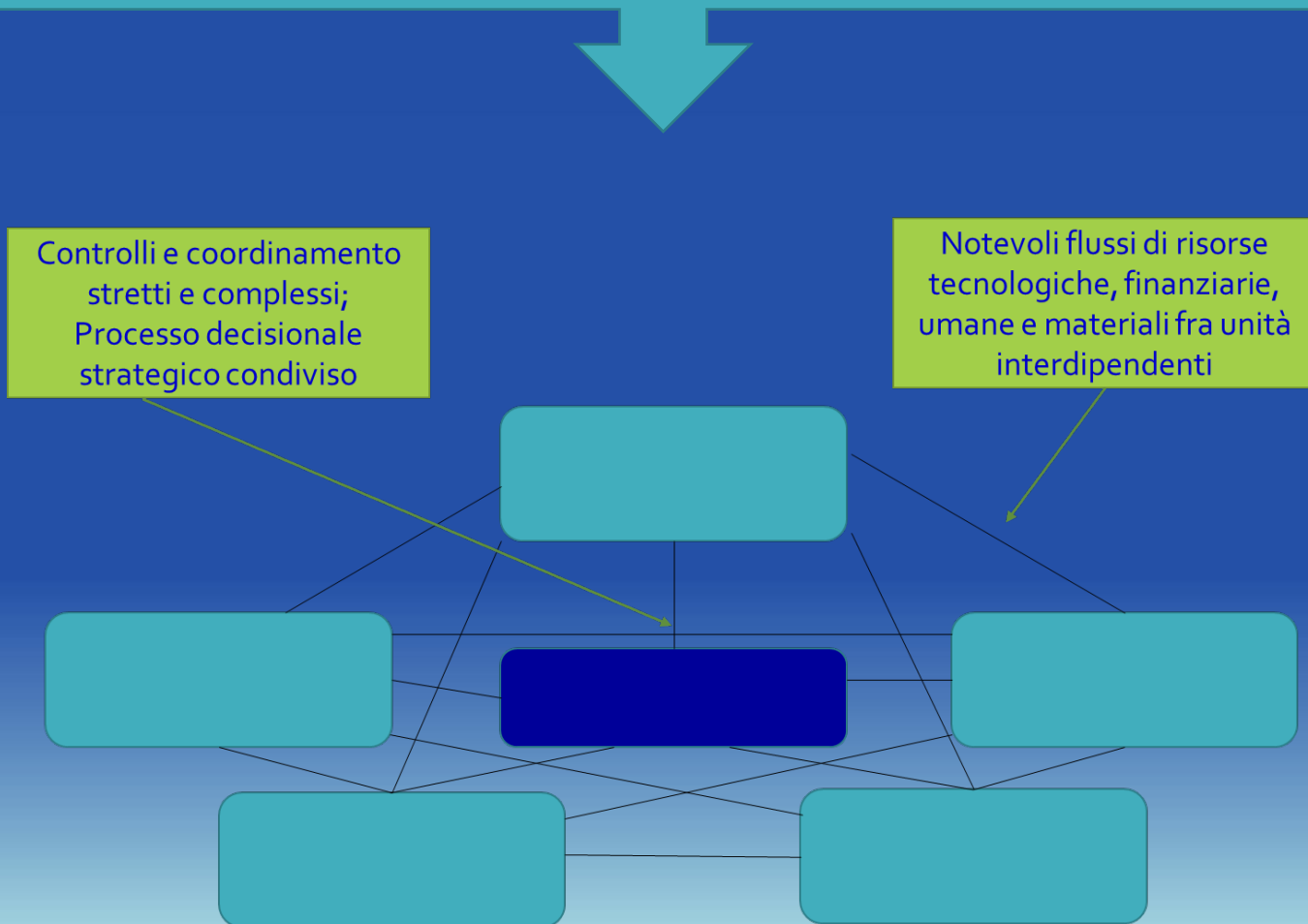
**Modello americano:
federazioni
coordinate**



**Modello giapponese:
hub centralizzati**

Nuovi approcci alla gestione delle multinazionali

Gruppo transnazionale: vi è un centro responsabile del coordinamento di una rete globale in cui ogni unità nazionale ha la responsabilità della gestione dei business locali, ma assume anche un ruolo a livello globale definito dalle proprie competenze distintive



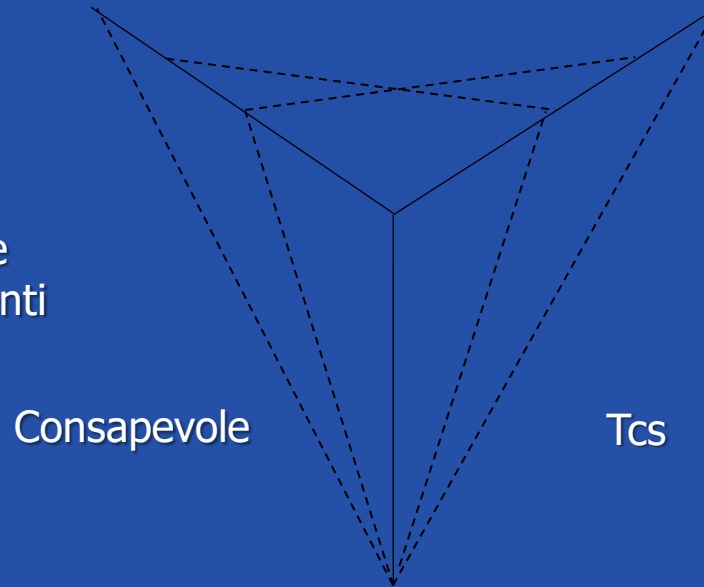
Il triangolo Aaa di Ghemawat

ADATTAMENTO

Variabile:
rapporto tra
pubblicità/vendite
rispetto ai concorrenti

AGGREGAZIONE

Variabile:
rapporto spese in
R&S/ vendite rispetto
ai rivali



ARBITRAGGIO

Variabile:
rapporto costo del
lavoro/vendite
rispetto ai rivali