



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



# 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

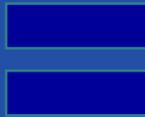


# Concorrenza internazionale e analisi di settore: Come l'internazionalizzazione influenza il modello di base dell'analisi strategica



# Il vantaggio competitivo nel contesto internazionale

Risorse e  
competenze  
dell'impresa



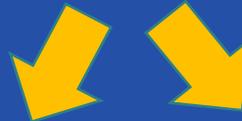
Fattori critici di  
successo del  
settore

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 no 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



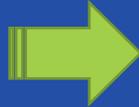


# L'entrata in un mercato estero



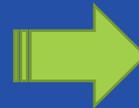
## L'entrata in un mercato estero: Modalità alternative di ingresso nei mercati esteri

**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.

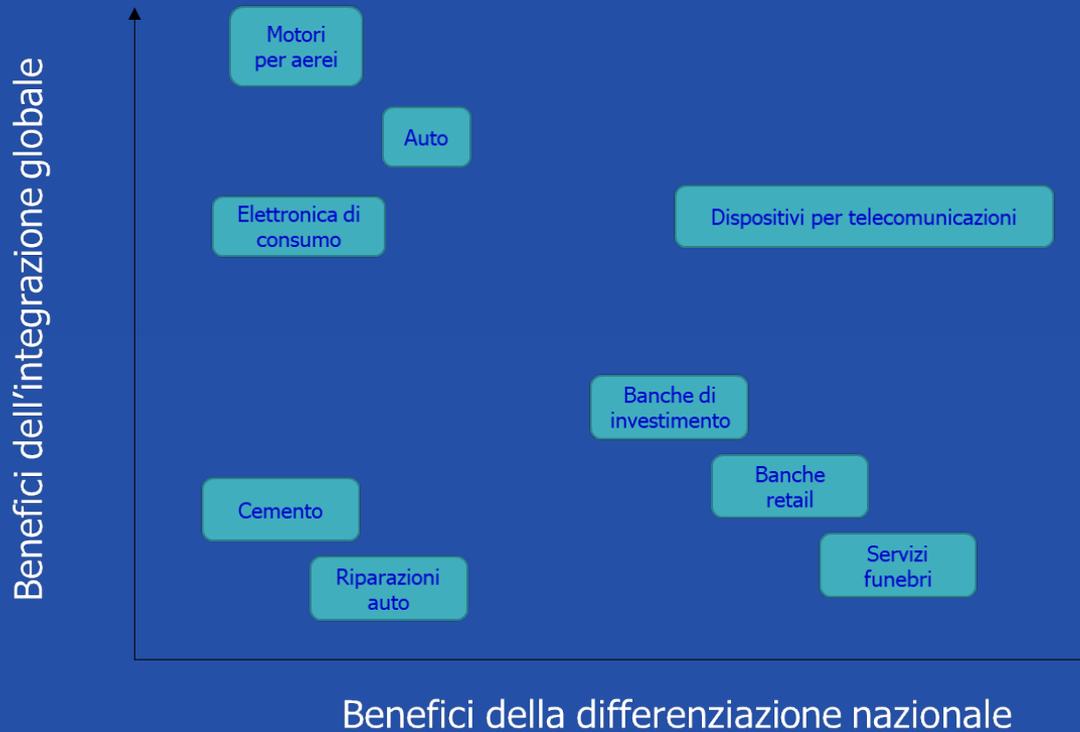
# Le strategie multinazionali tra globalizzazione e mercati locali: la strategia globale



# La necessità della diversificazione locale: il modello di Cage

	<b>Distanza culturale</b>	<b>Distanza amministrativa e politica</b>	<b>Distanza geografica</b>	<b>Differenze economiche</b>
<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

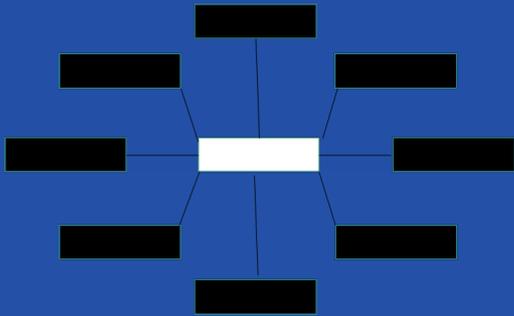
*Secondo dopoguerra: l'epoca della multinazionale americana*

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

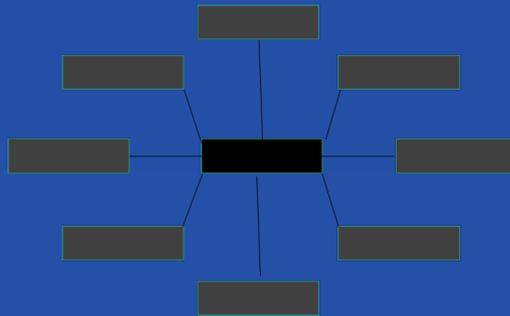
*Anni '70 e '80: la sfida giapponese*

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

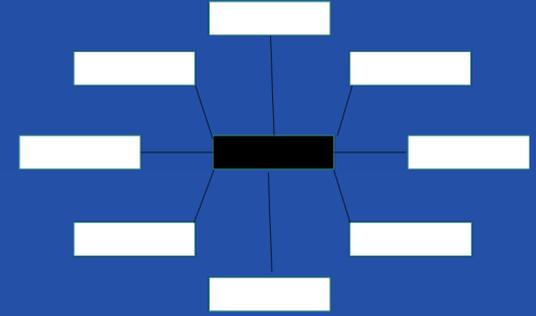
# Lo sviluppo dell'impresa multinazionale: relazioni alternative tra casa madre e consociate



**Modello europeo:  
federazioni  
decentrate**



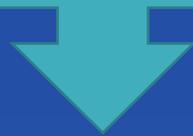
**Modello americano:  
federazioni  
coordinate**



**Modello giapponese:  
hub centralizzati**

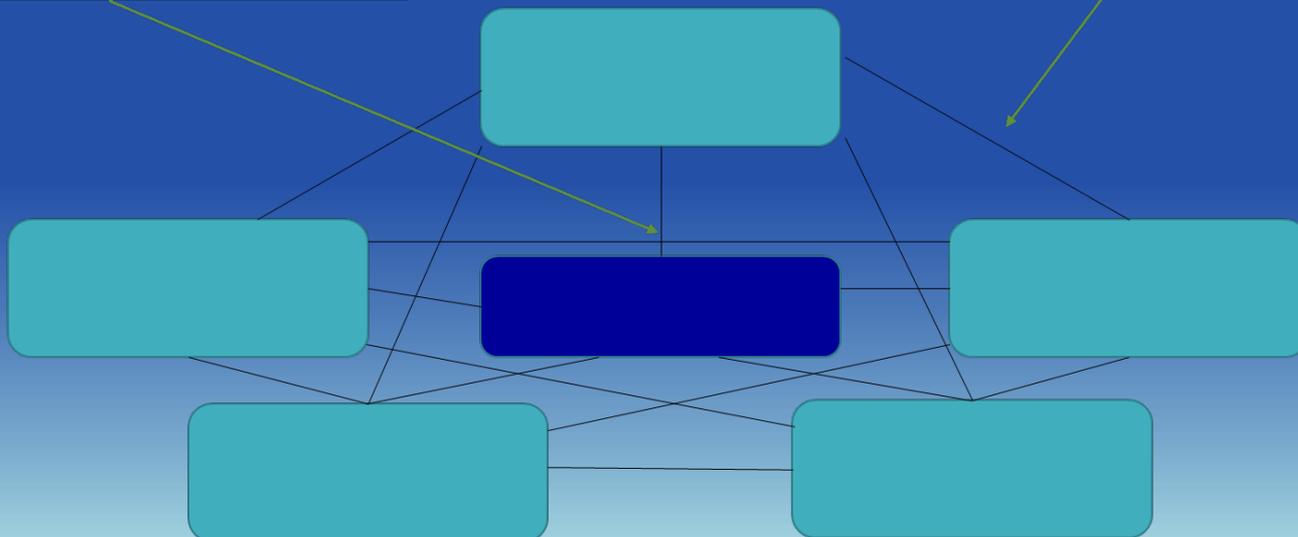
## Nuovi approcci alla gestione delle multinazionali

*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



Controlli e coordinamento  
stretti e complessi;  
Processo decisionale  
strategico condiviso

Notevoli flussi di risorse  
tecnologiche, finanziarie,  
umane e materiali fra unità  
interdipendenti



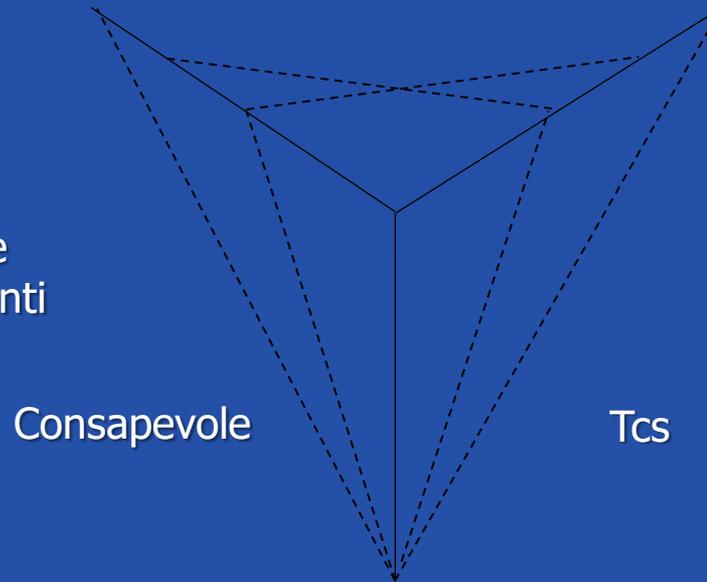
## Il triangolo Aaa di Ghemawat

### *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