

MPRA

Munich Personal RePEc Archive

Foreign market development

Musso, Fabio

2014

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/61016/>

MPRA Paper No. 61016, posted 02 Jan 2015 10:40 UTC

Musso F. (2014), "Lo sviluppo dei mercati esteri", in Tunisini A., Pencarelli T., Ferrucci L. (eds) *Economia e management delle imprese*, Hoepli, Milano, pp. 392-411, ISBN 978-88-203-6308-6.

LO SVILUPPO NEI MERCATI ESTERI

Fabio Musso

Sommario: Obiettivi del capitolo - Strategie e orientamenti internazionali - In che modo internazionalizzarsi - L'internazionalizzazione commerciale

OBIETTIVI DEL CAPITOLO

Il capitolo descrive il processo di internazionalizzazione delle imprese con riferimento a tutti i possibili fronti: non solo l'internazionalizzazione commerciale ma anche quella produttiva, degli acquisti, della ricerca e sviluppo e delle altre attività che l'impresa può realizzare mediante scelte riguardanti paesi esteri.

Dopo aver indicato i principali fattori che attualmente spingono le imprese verso scelte internazionali, vengono forniti i modelli teorici di riferimento per comprendere quali attività, e con quali logiche, vengono coinvolte. In particolare, viene sottolineata l'alternativa fra attività gestite e controllate direttamente dall'impresa e attività affidate a operatori esterni.

Le strategie internazionali vengono affrontate seguendo una duplice prospettiva: quella dell'assetto strategico, ossia del modo in cui l'impresa che si internazionalizza decide di collocare le attività all'estero, e quella organizzativa, che permette di individuare le soluzioni più idonee a realizzare la strategia.

Successivamente vengono descritte le possibili forme di internazionalizzazione, fra modalità tradizionali, come la presenza diretta o il ricorso a intermediari, e modalità mediante accordi, cessioni di licenze e altre forme collaborative.

Infine, vengono forniti riferimenti sull'internazionalizzazione commerciale, della quale vengono richiamate le componenti strategiche e le principali decisioni, ossia quelle sulla numerosità dei mercati da sviluppare, sulla scelta dei paesi e sulla scelta delle modalità di entrata. Per ciascuna di queste decisioni vengono indicati i principali fattori di influenza che occorre tenere in considerazione.

L'ASSETTO STRATEGICO INTERNAZIONALE

La progressiva apertura delle economie internazionali sta determinando precisi condizionamenti sulle strategie delle imprese soprattutto in conseguenza di alcuni fenomeni le cui dinamiche sono fra loro interrelate, come l'emergere di nuovi protagonisti nella competizione internazionale, l'accentuarsi dei meccanismi di divisione internazionale del lavoro e la riduzione delle barriere alla comunicazione, alla mobilità e al commercio. In seguito all'influenza di tali fenomeni, le decisioni di internazionalizzazione diventano spesso una scelta obbligata per non rischiare di uscire dal mercato e devono muoversi nell'ambito delle strategie aziendali e ad esse devono essere funzionali, perseguendo obiettivi riconducibili allo sfruttamento/rafforzamento del vantaggio competitivo dell'impresa, anche attraverso un aumento della produttività o un abbassamento dei costi dei fattori produttivi.

Questo significa che le possibili direzioni dello sviluppo internazionale non riguardano solo i rapporti di mercato ma si estendono a tutte le attività dell'impresa. A tale proposito, per comprendere le logiche sottostanti a tali scelte, può risultare utile richiamare il modello della *catena del valore* (cfr. Cap. 1) applicato alle decisioni di internazionalizzazione (Porter, 1987) che permette di distinguere e classificare le diverse opzioni percorribili dall'impresa. Questo modello fornisce una rappresentazione dell'impresa nella distinzione delle attività che la compongono, tale da permettere di analizzare come queste, singolarmente e in relazione con le altre, contribuiscono a determinare il valore complessivamente generato. Con riferimento alle scelte internazionali conta soprattutto la distinzione fra attività a monte e a valle. Le prime (produzione, logistica in entrata e, in generale, le attività operative legate ai processi produttivi) possono essere svolte anche lontano dai mercati di destinazione e quindi si prestano, tendenzialmente, a scelte di concentrazione: andando a localizzarle laddove sono maggiori i vantaggi nell'utilizzo dei fattori produttivi e cercando di sfruttare economie di scala per la loro realizzazione. La localizzazione può essere nel paese di origine dell'impresa o in paesi esteri. (Box 1).

Le attività a valle (marketing, vendite, logistica in uscita, assistenza alla clientela) richiedono invece di essere realizzate in prossimità dei mercati di destinazione, replicandole un ciascuno dei mercati serviti.

Box 1: La terza fase della delocalizzazione in India

L'India rappresenta un paese in cui vengono delocalizzate attività terziarie a crescente valore aggiunto. Attualmente è in corso quella che può essere definita come la terza fase della delocalizzazione da parte di imprese occidentali, per lo più statunitensi ma anche europee: la prima fase aveva riguardato i servizi IT, la seconda è stata relativa alla gestione in conto terzi delle procedure (*business process outsourcing*), come le telefonate ai *call center* o le profilazioni dei clienti, mentre attualmente si stanno sviluppando attività di analisi complesse (*knowledge process outsourcing*), come le valutazioni di società, lo studio di fusioni aziendali o l'analisi della profittabilità di un prodotto.

L'incremento di valore di queste attività è notevole: il costo orario delle analisi economiche o degli studi di marketing oscilla fra i 10 e i 45 dollari, mentre i servizi informatici o di back office variano dai 4 ai 15 dollari.

I nuovi servizi richiedono personale altamente qualificato, di cui in India c'è disponibilità con adeguate competenze linguistiche e a costi altamente competitivi. Per esempio, l'analisi di una società quotata in borsa può costare 250mila dollari l'anno se effettuata negli Stati Uniti, mentre in India arriva a costare attorno ai 100mila dollari.

Queste attività vengono offerte da società già presenti nel settore dell'*outsourcing*, come Infosys, che già dal 2004 ha inserito il *knowledge process* fra i servizi offerti, o Genpact, una delle imprese leader del distretto di Bangalore, oppure da società nate appositamente, come Aranca, che conta 180 consulenti specializzati, o Copa Partners, che si focalizza nelle analisi per il mercato azionario. I clienti di queste società sono soprattutto banche, assicurazioni e società di rating. L'incremento di valore dei servizi offerti in *outsourcing* sta alimentando lo sviluppo di nuovi concorrenti che non provengono dalle aree emergenti ma da paesi già sviluppati come Canada, Australia, Singapore e Galles, lasciando delineare uno scenario di lungo periodo in cui tenderanno ad affermarsi nuove e ulteriori specializzazioni a livello internazionale.

Fonte: Cappellini, 2008.

Il fatto che le attività della catena del valore siano oggetto di scelte localizzative internazionali pone delle esigenze di coordinamento, più o meno elevato a seconda di quanto viene scomposta, a livello internazionale appunto, la catena del valore stessa.

L'assetto strategico scaturisce quindi dalla combinazione di due variabili (Porter, 1987): da una parte il grado di *concentrazione o dispersione* delle attività, dall'altra il livello di *coordinamento* a livello internazionale, che aumenta all'aumentare della scomposizione della catena del valore.

L'impresa deve stabilire quali attività realizzare in modo concentrato, ossia in un solo paese (che può essere quello di origine o un paese estero) e quali realizzare in modo disperso, ossia replicandole in ogni paese in cui è presente. Per esempio, nei settori in cui sono importanti le economie di scala, le relative attività si prestano a essere localizzate in un numero ridotto di località, scelte in base ai vantaggi comparati (Box 2) che ne possono derivare, cioè vantaggi in termini di quantità, qualità o costo delle risorse o dei fattori produttivi disponibili in un paese rispetto ad altri paesi.

Box2 : I vantaggi comparati

Il concetto di vantaggio comparato si riferisce alla teoria dei vantaggi comparati (o modello ricardiano), concepita a partire dai concetti essenziali dall'economista inglese David Ricardo e rientra nell'ambito delle teorie che permettono di interpretare le dinamiche del commercio internazionale. L'assunto su cui tale teoria si basa è che un paese tende a specializzarsi nella produzione del bene su cui ha un vantaggio comparato rispetto agli altri paesi. Tale vantaggio viene espresso in termini di minori costi opportunità che la produzione di quel determinato bene comporta.

La trasposizione di tale concetto nella terminologia aziendale si traduce nel differenziale di costi, o più ampiamente di benefici, che deriva dal realizzare un bene in un determinato paese. Se le caratteristiche del quel paese, in termini di minori costi dei fattori produttivi o di migliore qualità dei fattori stessi (incluso il fattore lavoro) rendono la produzione ivi realizzata più competitiva di quella realizzata in altri paesi, si parla di vantaggi comparati che possono essere sfruttati.

I vantaggi comparati sono quindi benefici che l'impresa ricava dall'esistenza di condizioni esterne inerenti uno specifico paese. Essi si pongono in modo complementare rispetto ai vantaggi competitivi, che riguardano invece le caratteristiche dell'impresa, l'efficienza dei suoi processi e l'efficacia della sua formula imprenditoriale.

- Gli assetti che si vengono a delineare (fig. 14.1) sono i seguenti (Porter, 1987):
- *attività nel paese di origine e vendita all'estero mediante esportazione*: l'intera catena del valore viene realizzata nel paese di origine, tranne il marketing e le vendite che si disperdono nei vari mercati-paese, raggiunti attraverso l'esportazione. Se l'esportazione avviene in modo indiretto si realizza una esternalizzazione delle attività commerciali, che vengono affidate a operatori specializzati, seguiti e controllati (in modo centralizzato) dalla casa madre. E' la scelta più frequentemente adottata dalle piccole e medie imprese;
 - *replicazione della catena del valore in ogni paese estero*: la catena del valore viene ricostruita in ogni paese in cui l'impresa è presente, e in questo modo si riconosce a ogni sede estera ampia autonomia per adattarsi alle condizioni di mercato e ambientali del paese ospite; maggiore è la ricomposizione della catena del valore in ogni paese, minore è l'esigenza di coordinamento a livello

internazionale. L'impegno finanziario e organizzativo necessario a riprodurre nei paesi esteri il sistema di produzione, gli approvvigionamenti e la rete commerciale rende questa scelta accessibile solo alle imprese di maggiori dimensioni;

- *delocalizzazione (concentrata) di una o più attività*: si caratterizza per una prevalente concentrazione di attività rilevanti per la competitività dell'impresa, per le quali vengono cercati vantaggi comparati da sfruttare. Può limitarsi a una sola attività (come nel caso di molte medie imprese italiane che delocalizzano parte della produzione all'estero) oppure riguardarne diverse, sempre secondo una logica di concentrazione;
- *network globale con attività concentrate e altre disperse*: vengono combinate scelte di concentrazione (per attività a monte) e di dispersione (per attività a valle), con un necessario forte coordinamento a livello internazionale. Si tratta naturalmente di assetti che richiedono ingenti risorse ed elevate capacità organizzative, alla portata solo di grandi imprese.

Fig. 14.1 – L'assetto strategico internazionale

		CONCENTRAZIONE/DISPERSIONE GEOGRAFICA DELLE ATTIVITÀ	
		Dispersione	Concentrazione
COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ	Elevato	Network globale con attività concentrate e altre disperse – forte coordinamento	Delocalizzazione (concentrata) di una o più attività
	Basso	Replicazione della catena del valore in ogni paese estero	Attività nel paese di origine e vendita all'estero mediante esportazione

Fonte: Porter, 1987.

Come si può osservare in fig. 14.1, la parte alta della matrice riguarda scelte che in entrambi i casi hanno un carattere globale, con la differenza che quando c'è delocalizzazione in modo concentrato l'esigenza di coordinamento a livello internazionale è più ridotta e riguarda la gestione della o delle attività delocalizzate (e il loro collegamento con le altre attività dell'impresa), mentre in presenza di un

network globale si devono coordinare e collegare attività svolte in più paesi, con la catena del valore che si ricompone e si completa solo sul piano internazionale.

Nella parte bassa della matrice si collocano invece soluzioni che portano a separare maggiormente i diversi paesi, andando dalla piena concentrazione delle attività nel paese di origine (strategia di esportazione con esportazione indiretta) alla piena ricostituzione, replicandola con adattamenti, della catena del valore in ogni paese in cui l'impresa è presente, tale da rendere ogni unità estera ampiamente autonoma rispetto alle altre unità e rispetto alla casa madre.

L'adozione dei diversi assetti strutturali deriva da fattori che in varia misura spingono alla dispersione o alla concentrazione delle attività dell'impresa. Spingono alla *dispersione* le seguenti condizioni:

- mercati locali molto differenziati che riducono o annullano i vantaggi di scala e di apprendimento derivanti dalla concentrazione;
- ricerca di vantaggi a livello di marketing e per meglio organizzarne il sistema informativo;
- elevata incidenza, rispetto al valore dei beni trattati, dei costi di trasporto, comunicazione, gestione delle scorte legati alle scelte di concentrazione;
- barriere tariffarie e non tariffarie presenti in determinati paesi che sconsigliano la localizzazione di attività al di fuori di essi;
- necessità di operare politiche di frazionamento del rischio fra più paesi.

I fattori che spingono alla *concentrazione* sono invece i seguenti:

- possibilità/necessità di conseguire economie di scala e un migliore controllo della curva di apprendimento;
- ricerca di vantaggi comparati, riconducibili a convenienze localizzative;
- difficoltà a gestire un elevato coordinamento di attività disperse.

Tenendo conto delle attuali tendenze dei processi produttivi e di scambio a livello internazionale, è importante comprendere quali sono le direzioni verso cui le imprese devono impostare le loro strategie. Da una parte, occorre considerare che la globalizzazione sta crescendo in molti settori, anche nel campo dei servizi ma, dall'altra, si assiste a una inversione di tendenza per quanto riguarda i vantaggi della concentrazione. In molti settori si sono ormai raggiunte le soglie limite per sfruttare economie di scala, per cui al crescere della dimensione delle unità i relativi vantaggi non crescono più in misura corrispondente. Allo stesso tempo, l'esigenza di flessibilizzazione richiede in modo crescente prossimità e capacità di adattamento alle condizioni locali dei singoli paesi.

Vi sono poi altri fattori che tendono a ridurre le convenienze localizzative improntate a concentrazione: la riduzione dell'incidenza del costo del lavoro su molti prodotti finiti, i progressi nel campo dei trasporti e delle comunicazioni, l'emergere di tentazioni protezionistiche in molti paesi; tutti aspetti che rendono meno necessario e più rischioso concentrare alcune attività in pochi paesi o uno solo. D'altra parte, l'evoluzione dei sistemi di comunicazione porta a ridurre i costi di coordinamento e questo facilita scelte di dispersione a livello geografico.

IN CHE MODO INTERNAZIONALIZZARSI

Le modalità di gestione della presenza all'estero

I modi attraverso cui le attività dell'impresa si possono realizzare comprendono, da una parte, le classiche alternative fra esportazione/importazione e investimento diretto e, dall'altra, tutte le modalità di accordo e cooperazione internazionale che, soprattutto a partire dagli anni ottanta, si sono rapidamente diffuse secondo svariate articolazioni.

Le modalità per realizzare la presenza all'estero si determinano nell'ambito della scelta fra internalizzazione ed esternalizzazione dell'attività (*make or buy*), ossia mantenendone il controllo attraverso investimenti diretti esteri (IDE), oppure affidandosi al mercato, quindi "comprando" l'attività da fornitori esterni, che possono incaricarsi di gestirla per conto dell'impresa, o ancora mediante accordi e partnership con altri operatori, solitamente del paese ospite (*make together*) (fig. 14.2).

Fig. 14.2 – Le modalità per realizzare la presenza all'estero

Controllo diretto (IDE) Internalizzazione delle attività <i>Make</i>	Affidamento a terzi Esternalizzazione delle attività <i>Buy</i>
Accordi e collaborazioni con partner esteri <i>Make together</i>	
<i>Equity agreements</i>	<i>Non equity agreements</i>
<ul style="list-style-type: none">- partecipazioni di minoranza al capitale- consorzi- joint venture	<ul style="list-style-type: none">- cessioni di licenze (marchi, brevetto, know-how)- accordi di fornitura- sub-fornitura- accordi commerciali e di distribuzione- franchising- forniture chiavi in mano- cessioni di assistenza

Le forme di accordo si distinguono in base alla componente di capitale che interviene negli accordi: si parla di *equity agreement* quando vi è una partecipazione azionaria al capitale dell'iniziativa congiunta, oppure di *non equity agreement*, in caso di accordo contrattuale fra imprese per lo svolgimento di attività in comune o per particolari forme di assistenza tecnico-produttiva.

Dal punto di vista delle attività coinvolte, è possibile distinguere gli accordi e le collaborazioni fra:

- a) *accordi di natura tecnologica* (cessione di licenze di brevetti e know how non brevettato, alleanze di vario tipo, come *joint ventures*, *corporate venture capital*, ecc), che hanno come obiettivo i trasferimenti di tecnologia, l'integrazione

- verticale fra imprese complementari, il frazionamento dei rischi connessi all'attività di ricerca e sviluppo;
- b) *accordi di natura produttiva* (coproduzioni e accordi di subappalto e subfornitura), per la realizzazione di determinati prodotti, per la fornitura di servizi o, soprattutto, per la realizzazione di opere complesse;
 - c) *accordi di marketing, distribuzione e assistenza*, che possono comprendere cessione di licenze di marchi, semplici accordi di distribuzione o modalità di collaborazione più ampie e stabili con finalità di commercializzazione, fino a forme più complesse, come il *franchising* o il *piggy back* (Valdani, Bertoli, 2010).

Le soluzioni organizzative per lo sviluppo internazionale

Le forme organizzative di supporto allo sviluppo internazionale richiedono che siano assicurati il coordinamento delle unità operative, i processi di comunicazione, il trasferimento di risorse/competenze e i processi di delega, tenendo conto in tutto questo delle scelte effettuate dall'impresa in merito al grado di controllo sulle attività svolte.

Le soluzioni organizzative possibili sono molteplici e non vi è un ventaglio predefinito di modelli di riferimento; esse devono pertanto modularsi in base a una combinazione di variabili riferite al settore in cui l'impresa opera, al suo livello dimensionale, alle caratteristiche dei paesi esteri in cui è presente, alla cultura aziendale. Le criticità di cui tenere maggiormente conto riguardano il tipo di *guida strategica* e il livello di *coordinamento/controllo* che il management deve assicurare e, allo stesso tempo, il grado di *autonomia* che deve essere concesso alle attività decentrate in funzione di una loro migliore e ottimale valorizzazione. Influiscono, in questo, i processi di comunicazione e la gestione delle risorse umane, sia della casa madre sia delle sedi estere. Nelle scelte da operare va tenuto conto del fatto che l'impresa deve colmare due tipi di distanze che la separano dai paesi esteri: una distanza fisica e una culturale. La struttura organizzativa deve allora trovare un'ampiezza di articolazione e una qualità di relazioni fra le varie unità centrali e periferiche tali da garantire, allo stesso tempo, il coordinamento strategico e l'adesione ai contesti locali (Pepe, 2003).

I modelli adottabili possono esprimersi, nella forma più semplice, con la *struttura funzionale*, che solitamente viene utilizzata quando il grado di internazionalizzazione è ancora limitato e la natura della presenza all'estero è sostanzialmente di tipo commerciale. La collocazione delle responsabilità per i mercati esteri è solitamente all'interno della Direzione commerciale, con specifiche attribuzioni per le operazioni di esportazione, oppure assegnando una Direzione distinta da quella commerciale.

Questa soluzione viene utilizzata dalla maggior parte delle imprese di minori dimensioni e da quelle che non affrontano il rapporto con i mercati esteri modificando le caratteristiche dei prodotti, né il proprio posizionamento, e che quindi non devono affrontare particolari complessità nella gestione delle scelte di prodotto/mercato.

La *struttura divisionale* viene invece utilizzata dalle imprese che si muovono su più mercati con più prodotti, soprattutto se vi sono rilevanti differenze nelle caratteristiche dei mercati e, di conseguenza, anche in quelle dei prodotti offerti a ciascun mercato. Si tratta comunque di una struttura adottata quando

l'internazionalizzazione è prevalentemente commerciale e quando l'impresa opera soprattutto nel paese di origine.

La struttura divisionale può articolarsi principalmente in due modi: con *divisioni per prodotto* (fig. 14.3), utilizzata quando l'impresa opera diversificazioni rilevanti, con delle responsabilità per prodotto all'interno delle quali ci possono essere articolazioni geografiche (per paese o per area geografica); con *divisioni per area* (fig. 14.4), quando la priorità è di tipo geografico e all'interno di ogni area si articolano le distinte responsabilità per prodotto o funzionali.

Fig. 14.3– Struttura divisionale per prodotto

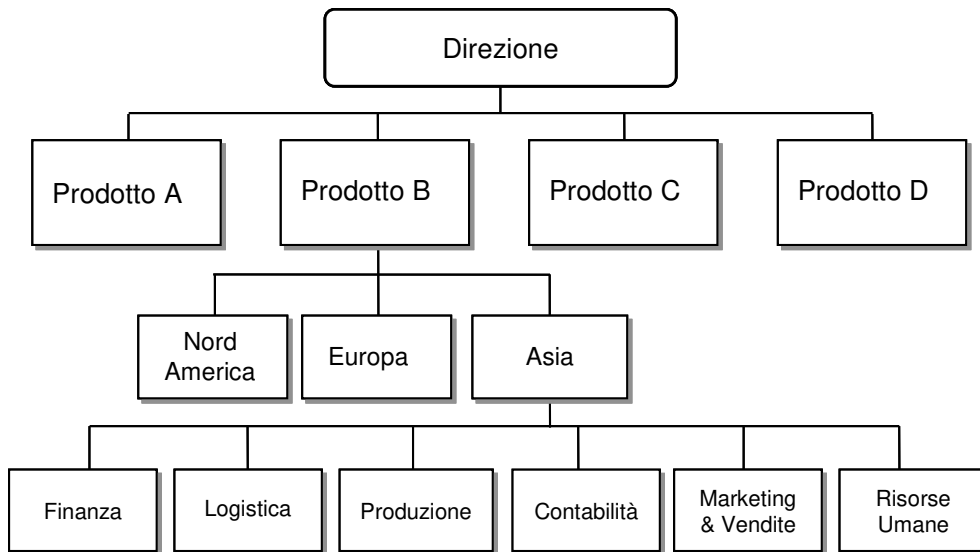
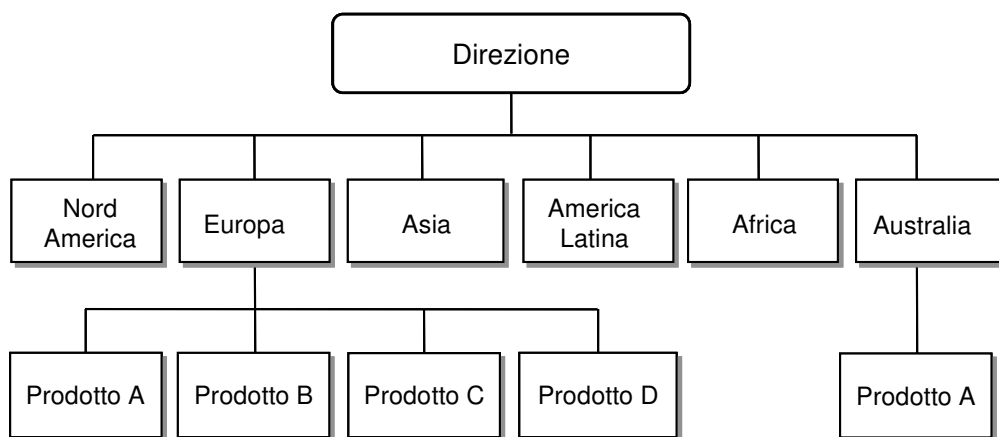


Fig. 14.4 – Struttura divisionale per area



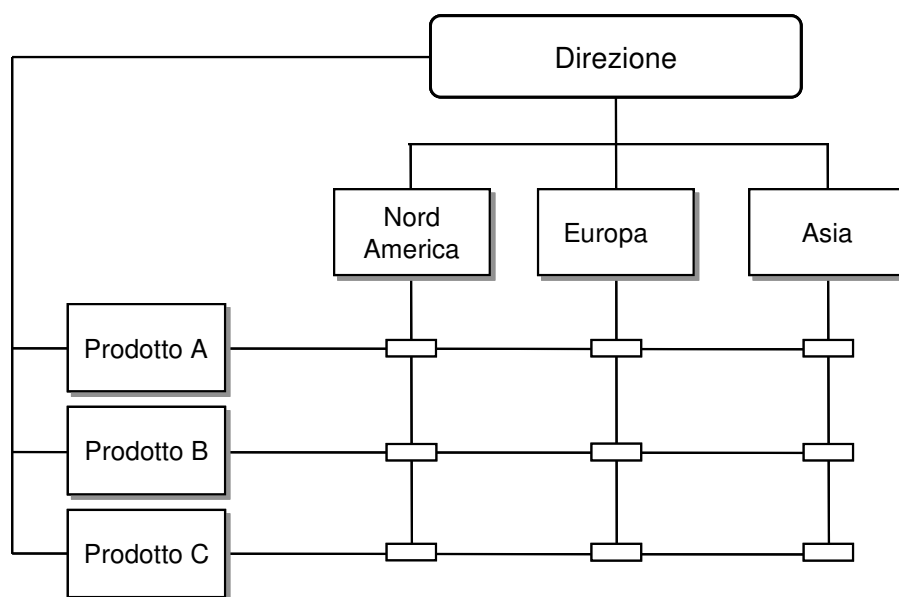
La struttura divisionale riduce le difficoltà di coordinamento centrale che si possono manifestare con la struttura funzionale, delegando le responsabilità ai manager divisionali (denominati, con riferimento alla suddivisione per prodotto e per area, rispettivamente *product manager* o *country/regional manager*) e tenendo separate le *business unit* come distinti centri di profitto.

La struttura divisionale resta tuttora quella maggiormente utilizzata dalle medie

e grandi imprese, perché consente di conciliare l'esigenza di adattamento ai diversi contesti geografici con quelle di coordinamento e di corretta circolazione dei flussi informativi.

Maggiormente complessa è la *struttura a matrice* (fig. 14.5), che permette di combinare e integrare due piani di ripartizione, quello geografico e, solitamente, quello per prodotto. In questo modo la struttura organizzativa assume una configurazione bidimensionale. La presenza di due piani di responsabilità che si combinano genera frequentemente occasioni di conflitto e problemi di circolazione delle informazioni. In alcuni casi, per superare le difficoltà derivanti da un irrigidimento della struttura organizzativa, vengono preferite soluzioni più informali che assicurano trasversalità, come commissioni o team interfunzionali, il cui compito viene facilitato da adeguati supporti di sistemi informativi integrati.

Fig. 14.5 – Struttura a matrice



Le recenti tendenze nelle scelte organizzative per l'internazionalizzazione evidenziano alcuni orientamenti, fra cui quello di aggregare le direzioni nazionali a livello di area o macroregione geografica, quello di individuare unità centrali responsabili per linea di prodotto o servizio, anche collocate perifericamente rispetto alla casa madre, o quella di sviluppare funzioni centralizzate in paesi diversi dalla casa madre non solo a livello produttivo, ma anche per altre attività, come la R&S e il marketing.

I modelli organizzativi avanzati

Negli ultimi anni, lo sviluppo di logiche improntate alla ricerca di economie di scala e quindi di concentrazione, da una parte, e di prossimità ai mercati e quindi di dispersione e replicazione di attività, dall'altra, ha portato a modelli organizzativi caratterizzati da una forte impronta reticolare, con interdipendenze diffuse che vanno oltre il rapporto centro-periferia e legate alla scomposizione a livello internazionale della catena del valore. I modelli dell'impresa *trasnazionale* (Barlett, Ghoshal, 1989) *eterarchica* (Hedlund, Rolander, 1990) e *metanazionale* (Doz, Santos, Williamson,

2001) rappresentano questa concezione nella quale l'impresa si ricomponesse attraverso le sue parti collocate oltre i confini nazionali con ruoli, pesi e competenze che variano a seconda delle finalità perseguite da ogni singola unità in funzione del disegno complessivo.

Il modello *transnazionale*, emerso a partire dagli anni novanta, tiene conto dell'esigenza di localismo, inteso come approccio interattivo all'ambiente socio-economico locale, di centralizzazione di alcune attività e allo stesso tempo di seguire una logica globale nella ricerca del vantaggio competitivo. L'impresa assume la connotazione di *rete integrata*, contraddistinta da una configurazione geografica distribuita, dalla specializzazione delle unità locali e da un forte grado di interdipendenza (Valdani, Bertoli, 2010).

Il *modello eterarchico* (Hedlund, Rolander, 1990; Sosik, Jung, 1994) estremizza la componente reticolare e descrive un'impresa in cui convivono unità internazionali autonome e allo stesso tempo interdipendenti, accomunate dalla conoscenza e dalla cultura comuni che circolano fra esse. Questo modello, affermatosi parallelamente a quello transnazionale, si caratterizza per la mancanza di gerarchia, tale da renderne l'organizzazione "infinitamente piatta" (Pepe, 1993) per cui la strategia e l'innovazione non scaturiscono necessariamente dalla casa madre ma possono essere sviluppate in ogni unità. I settori in cui è maggiormente presente questo modello sono quelli legati ai servizi, in particolare quelli di consulenza, i network di informazione, i centri di ricerca.

Il *modello metanazionale*, emerso più recentemente come un'evoluzione del modello transnazionale, tiene maggiormente conto dell'importanza della conoscenza quale fattore di competitività, che può essere ricercata non solo all'interno dell'impresa ma anche al suo esterno, oltre i confini nazionali e oltre la rete aziendale. Di conseguenza, la strategia internazionale deve cercare di sfruttare la conoscenza "frantumata e dispersa" in tanti luoghi del mondo (Doz, Santos, Williamson, 2004) e deve favorire meccanismi di apprendimento, trasferimento di tale conoscenza e traduzione in elementi di vantaggio competitivo per l'impresa (Box 3).

Box 3: Un esempio di Impresa Metanazionale: il caso STMicroelectronics

La STMicroelectronics è fra le più grandi società di semiconduttori al mondo con ricavi netti di 10 miliardi di dollari nel 2007. Il fatturato è suddiviso in modo equilibrato fra i cinque segmenti a più alto tasso di crescita del mercato dei semiconduttori: comunicazioni (37%), elettronica di consumo (17%), computer (16%), automobile (15%) e industriale (15%).

Il gruppo ha oltre 45.000 dipendenti, 16 centri di ricerca e sviluppo avanzati, 39 centri di progettazione, 13 siti produttivi principali e 78 uffici vendita in 36 Paesi.

La sede principale della Società, così come delle organizzazioni per l'Europa e per i Mercati Emergenti, si trova a Ginevra. La sede principale per gli Stati Uniti è a Carrollton (Texas), mentre quella per l'Asia/Pacifico a Singapore. Le attività giapponesi sono coordinate dalla sede a Tokyo. La regione "Greater China", che include Hong-Kong, Cina e Taiwan, ha sede a Shanghai.

La ST dispone di una rete mondiale di impianti di front-end (per processare fette di silicio) e back-end (per l'assemblaggio, il packaging e il collaudo), con una strategia manifatturiera orientata a minore impegno di capitali da investire e programmi per la graduale eliminazione di alcune delle sue strutture di produzione meno recenti. I principali impianti per la

lavorazione di fette di silicio si trovano ad Agrate Brianza e Catania (Italia), a Crolles, Rousset e Tours (Francia), a Phoenix e Carrollton (USA) e a Singapore.

Agli impianti di produzione si aggiungono linee di assemblaggio e collaudo in Cina, Malesia, Malta, Marocco e a Singapore.

La ST ha sviluppato una rete mondiale di alleanze strategiche che comprendono anche lo sviluppo di prodotti con alcuni clienti chiave, lo sviluppo di tecnologie con clienti e altri produttori di semiconduttori, e alleanze con i principali fornitori per lo sviluppo di apparecchiature. A queste collaborazioni industriali si aggiungono numerosi progetti di ricerca con le principali università e gli istituti di ricerca di tutto il mondo. Inoltre, l'azienda svolge un ruolo chiave nei programmi europei di ricerca tecnologica avanzata.

Fonte: STMicroelectronics, Company Profile, 2008.

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE COMMERCIALE

L'esigenza di pianificare l'internazionalizzazione commerciale

Nell'ambito dei processi di sviluppo internazionale di un'impresa, l'internazionalizzazione commerciale si manifesta quando vengono intraprese iniziative per vendere i prodotti all'estero ed estendere il mercato oltre i confini nazionali.

La sequenza delle decisioni che accompagnano una corretta pianificazione dell'internazionalizzazione commerciale parte dalla definizione del vettore di sviluppo internazionale per arrivare alla definizione del piano di marketing per ogni singolo paese individuato.

In particolare, le principali fasi da seguire sono le seguenti:

- Scelta del vettore di crescita (paese/prodotto/mercato).
- Obiettivi da perseguire con lo sviluppo delle attività internazionali e con la strategia di penetrazione nei paesi/mercato.
- Selezione delle modalità di ingresso nei mercati esteri.
- Definizione del piano di marketing e delle azioni necessarie.

La scelta della combinazione paesi-prodotti-mercati (De Leersnyder, 1982) riguarda lo sviluppo dei mercati esteri che può realizzarsi scegliendo di offrire la gamma di prodotti già utilizzata per il mercato interno, oppure solo una sua parte, o ancora modificando/personalizzando l'offerta, arrivando a definire prodotti nuovi per uno specifico mercato.

Analogamente, rispetto ai segmenti di mercato possono essere fatte scelte di posizionamento corrispondenti a quelle seguite per il mercato nazionale, oppure possono essere individuati segmenti obiettivo diversi.

Dopo la scelta del vettore di crescita internazionale vengono stabiliti gli obiettivi da perseguire all'estero, selezionate le modalità di ingresso in ogni paese e pianificata la strategia competitiva.

Nel mettere in atto questa impostazione le decisioni più importanti sono quelle relative a quanti paesi esteri decidere di sviluppare, quali paesi, secondo quali modalità di entrata, se cioè con un ingresso diretto, insediandosi e facendo investimenti, oppure intermediato da importatori, trading company o altre figure di

commercio internazionale, o ancora se ricorrere a forme di integrazione con il mercato estero attraverso partnership e collaborazioni.

La scelta del numero di paesi

Per quel che riguarda la scelta del numero di paesi verso cui sviluppare il mercato, l'alternativa che solitamente si pone alle imprese è fra una strategia di concentrazione (*market concentration strategy*) e una strategia di moltiplicazione dei paesi/mercato (*market spreading strategy*) (Albaum, Strandskov e Duerr, 2008).

La *market concentration strategy* consiste nell'indirizzare le risorse disponibili verso uno o pochi paesi su cui vengono compiuti elevati sforzi di marketing con l'obiettivo di raggiungere il pieno sfruttamento del mercato. Solo dopo aver conseguito una posizione consolidata l'impresa può gradualmente espandere la dimensione geografica del mercato, rivolgendosi ad altri paesi, oppure può estendere l'azione di marketing ad altri segmenti di domanda nello stesso paese.

La *market spreading strategy*, o approccio seriale (Zucchella, 2002) è caratterizzata da un impegno simultaneo sui mercati di più paesi con l'obiettivo di ridurre il rischio legato al rapporto con uno o pochi mercati, oppure per sfruttare economie di flessibilità o, all'opposto, sfruttare l'accentuata specializzazione dell'offerta (strategia di nicchia) nel caso di prodotti che si rivolgono a segmenti di domanda trasversali, ossia presenti in modo indistinto a livello internazionale (Knight e Cavusgil, 1996; Mattiacci, 2008).

I fattori che influiscono sulla scelta del numero di paesi riguardano (Musso, 2013):

- a) caratteristiche dell'impresa (*fattori interni*);
- b) caratteristiche dei prodotti realizzati (*offerta di prodotto/servizio*);
- c) caratteristiche del settore in cui l'impresa opera, in particolare con riferimento alle caratteristiche della domanda e alle dinamiche competitive che vi si manifestano, indipendentemente dai paesi (*settore/mercato*);
- d) caratteristiche dei diversi possibili paesi, in relazione soprattutto alla loro dimensione, alla distanza che li separa e alle diversità che li distinguono (*paesi*).

a) Con riferimento alle caratteristiche dell'impresa, i principali fattori sono costituiti da:

- *Dimensioni*, riferite soprattutto alla capacità produttiva e alla struttura organizzativa, quest'ultima per la possibilità di gestire la maggiore complessità a vari livelli (amministrativo, commerciale, logistico e, in generale, di coordinamento) che il rapporto con più paesi esteri comporta.
- *Rigidità produttiva e grado di internalizzazione*: se l'impresa può ricorrere a lavorazioni esterne a integrazione di quelle effettuate internamente, tramite un maggior ricorso a subfornitori e terzisti (come avviene tipicamente nei distretti industriali) vi è maggiore elasticità (quantitativa) nella capacità produttiva e anche maggiore flessibilità nel variare le caratteristiche della produzione in relazione alle diverse esigenze dei mercati serviti.
- *Disponibilità di risorse finanziarie*: scarse risorse portano a limitare il numero di paesi soprattutto se le modalità di entrata da utilizzare richiedono un elevato impegno.

- *Esperienza e competenze*: la loro mancanza, anche a livello generale sui mercati internazionali, suggerisce un approccio verso un numero limitato di paesi.
- *Rischio percepito*: maggiore è il rischio percepito rispetto allo sviluppo internazionale e più opportuna è la scelta di rivolgersi a più paesi per attenuarlo.

b) Con riferimento alle caratteristiche dei prodotti realizzati i fattori che influiscono sulla numerosità di paesi sono costituiti da:

- *Volumi di vendita realizzabili in ogni paese*: se il prodotto è fortemente specialistico e si rivolge a segmenti di mercato di piccole dimensioni è preferibile una commercializzazione diffusa su più paesi.
- *Grado di differenziazione*: l'esigenza di adattamenti rende difficile lo sviluppo su più paesi.
- *Durata del prodotto e frequenza di riacquisto*: se il prodotto ha un basso tasso di riacquisto, come nel caso dei macchinari, è preferibile e spesso necessario rivolgersi a più paesi. Se invece il prodotto ha un alto tasso di riacquisto, come avviene per i beni di largo consumo, è opportuno concentrare gli sforzi su pochi paesi nei quali perseguire una penetrazione approfondita e stabile.
- *Grado di difendibilità dell'innovazione*: se il prodotto di cui l'impresa dispone è innovativo e l'innovazione non è difendibile (per l'impossibilità di ricorrere a brevetti e/o la facilità con cui i concorrenti possono riprodurlo) è opportuno commercializzarlo nel più alto numero possibile di paesi, anche a costo di non poterli sfruttare pienamente.
- *Contenuto di servizio*: maggiore è l'esigenza di offrire servizi di supporto pre o post vendita (progettazione, assistenza tecnica, consegna e installazione, magazzino), minore è il numero di paesi verso cui l'impresa potrà rivolgersi, per la necessità di organizzare in ogni paese un'adeguata struttura in grado di erogare i servizi in modo capillare ed efficiente.

d) Rispetto al *settore/mercato* di riferimento, vi sono alcuni fattori relativi alle caratteristiche della domanda e alle dinamiche competitive che agiscono in modo indipendente dalle caratteristiche dei diversi paesi a cui l'impresa si rivolge. Tali fattori riguardano:

- *L'andamento della funzione vendite*, in relazione agli investimenti necessari a sviluppare il mercato: se è necessario compiere un elevato sforzo iniziale a livello distributivo e di comunicazione occorre limitare il numero di paesi e concentrare gli sforzi di marketing su pochi paesi per massimizzare il risultato ottenibile (Ayal e Zif, 1979).
- *Il ritmo di sviluppo del mercato*, in relazione alla possibilità di rapide accelerazioni delle vendite diventa opportuno limitare i mercati di riferimento e seguire un approccio sequenziale. Se invece lo sviluppo avviene con gradualità, l'impresa avrà maggior tempo per adeguare la propria capacità produttiva.
- *Stabilità del mercato*: nei settori particolarmente esposti ad andamenti irregolari e non facilmente prevedibili, come nel caso dei prodotti di abbigliamento e degli accessori moda, la scelta di penetrare più paesi è coerente con l'esigenza di attenuare le irregolarità dei singoli mercati.

d) Con riferimento infine ai *paesi*, i fattori da considerare sono:

- *Dimensione*: paesi di grandi dimensioni presentano un potenziale di assorbimento elevato tale da richiedere elevate risorse (anche in termini di capacità produttiva) per essere adeguatamente sfruttato.
- *Distanza dal paese di origine*, soprattutto in relazione ai costi commerciali e di coordinamento che aumentano per quanto maggiore è la distanza.
- *Diversità rispetto al paese di origine*: diversità culturale, nei sistemi giuridici, nelle infrastrutture di marketing, che richiedono adattamenti nei prodotti, negli strumenti di marketing e nelle modalità operative, oltre a rendere necessarie maggiori competenze, spesso di carattere specialistico.

La selezione dei mercati esteri

La letteratura prevalente sul tema della selezione dei mercati, sviluppata soprattutto con riferimento alle imprese di maggiori dimensioni, identifica due tradizionali approcci: un approccio sistematico e uno non sistematico (Dimitratos *et al.*, 2010; He e Wei, 2011; Papadopoulos e Denis, 1988).

L'*approccio sistematico* presuppone un processo decisionale per fasi che include anche criteri di valutazione quantitativa delle alternative. Nel caso in cui un'impresa adotti questo approccio realizza attivamente un processo di selezione con cui valuta e compara diversi mercati potenziali (Bradley, 1995).

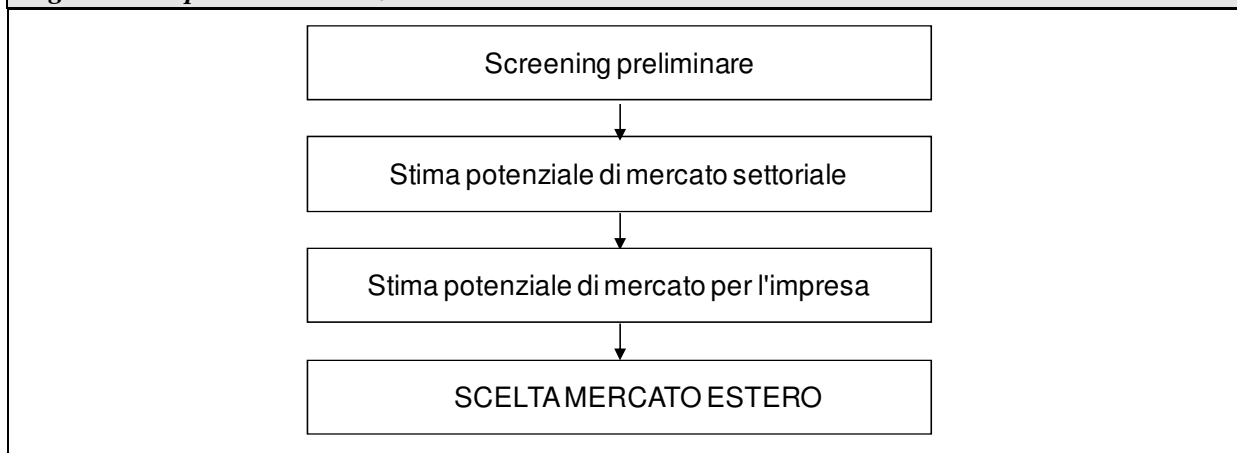
L'*approccio non sistematico* viene seguito nei casi in cui le decisioni vengono prese seguendo motivazioni non razionali, anche in apparente contrasto con le logiche di mercato, utilizzando criteri soggettivi e non svolgendo analisi formalizzate né ricerche di mercato. L'adozione dell'approccio non sistematico deriva dalla scelta di espandersi a livello internazionale in maniera opportunistica, in risposta a richieste esterne (approccio passivo), oppure in seguito al modificarsi delle condizioni del mercato interno, come nel caso di una contrazione della domanda o l'intensificarsi della concorrenza (approccio reattivo).

Esistono diversi modelli che possono essere seguiti per selezionare i mercati esteri secondo un approccio sistematico. Ciò che li accomuna è il metodo che è di analisi e selezione allo stesso tempo, con un processo che parte da prime valutazioni su quali paesi o aree possono costituire un riferimento prioritario, per arrivare a identificare un numero di paesi sempre più ristretto su cui effettuare gli approfondimenti conoscitivi per realizzare, una volta selezionati definitivamente i paesi, la programmazione dello sviluppo commerciale e il piano di marketing.

Uno dei modelli più frequentemente utilizzati è quello di Root (1987), composto da tre principali passaggi (Fig. 14.6). Il primo è dato da uno screening preliminare, svolto utilizzando alcune semplici variabili quantitative per identificare i paesi o le aree in base all'*attrattività generale*, vale a dire la configurazione delle caratteristiche macroeconomiche e ambientali, quali le variabili fisico-geografiche, tecnologiche, demografiche, socioculturali ed economiche. Sulla base di tali variabili, l'impresa può valutare se esistono le condizioni per entrare in un mercato, che viene sottoposto, nel secondo passaggio, a un'analisi più approfondita riguardante l'*attrattività specifica, o settoriale* (Valdani e Bertoli, 2010). Tale stadio ha lo scopo di determinare il potenziale di mercato per l'intero settore di riferimento, portando cioè a stimare la consistenza complessiva della domanda dei beni di interesse per l'impresa.

Il passaggio finale ha l'obiettivo di valutare il potenziale di vendita per la singola impresa, in seguito al quale può essere presa la decisione se entrare o meno nel mercato analizzato.

Fig. 14.6 – Il processo di selezione del mercato estero secondo il modello di Root



Fonte: Root (1987)

I fattori che vengono presi in considerazione per realizzare questo tipo di analisi si suddividono in tre categorie: fattori riguardanti l'impresa, fattori riguardanti il paese estero, barriere all'entrata (Tab. 14.1). Le barriere all'entrata non vengono comprese fra i fattori legati al paese estero perché non riguardano il contesto competitivo e ambientale, ma solo le condizioni di accesso. Per tale ragione vengono considerate separatamente.

Tab. 14.1 – Fattori che influenzano il processo di selezione formale e sistematico

Fattori riguardanti l'impresa	<ul style="list-style-type: none"> Ammontare di risorse tangibili e intangibili Clienti che si internazionalizzano Dimensione dell'impresa Tipologia di prodotto
Fattori riguardanti il paese estero	<ul style="list-style-type: none"> Attrattività generale Attrattività specifica (settoriale) Livello di concorrenza Infrastrutture di marketing Disponibilità di informazioni sul paese estero Opportunità di apprendimento o benefici di immagine Ricerca di segmenti di domanda transnazionali
Barriere all'entrata	<ul style="list-style-type: none"> Barriere politico legali di carattere tariffario e non Barriere concorrenziali Rischio paese Distanza geografica, psicologica e culturale

Fonte: Francioni 2010

Fra i fattori riguardanti il paese estero vale la pena sottolineare, oltre alle già citate analisi sull'attrattività generale e settoriale, l'importanza di analizzare il *livello di concorrenza* presente e il grado di concentrazione del settore, con l'ingresso reso più

difficile in mercati caratterizzati da strutture oligopolistiche. Talvolta la decisione di entrare in un particolare paese può essere determinata da un atteggiamento imitativo oppure anticipativo della concorrenza presente nel mercato domestico o in un paese terzo estero in cui è già presente l'impresa, producendo quello che viene chiamato, nel primo caso, *bandwagon effect* e, nell'altro, *pre-emptive strategy*.

Box 4: Bandwagon effect e pre-emptive strategy.

Il *bandwagon effect* è da considerarsi un'azione imitativa della strategia di un concorrente attuata in mercati diversi da quello individuato con lo scopo di contrastare il concorrente e mantenere inalterato il rapporto di forza esistente (Foglio, 2005). Soprattutto nei settori oligopolistici, le imprese tendono a inseguirsi l'una con l'altra all'estero, facendo investimenti simili negli stessi paesi. Questo fenomeno è conosciuto come "reazione oligopolistica", nel quale si tende a seguire il comportamento del leader (Ito e Rose, 2002).

La *pre-emptive strategy* consiste nell'occupare una posizione di leadership in un determinato mercato prima che altri concorrenti se ne impadroniscano, con lo scopo quindi di scoraggiare investimenti da parte di altre imprese.

Un altro fattore riguardante il paese estero per decidere se svilupparne il mercato è dato dalle *infrastrutture di marketing*, con riferimento all'esistenza e alla specificità di strutture e canali sia di distribuzione, sia di comunicazione.

Con riferimento ai canali di distribuzione, e al tipo di relazioni che vi si sviluppano, si può sottolineare quanto sia rilevante la loro valutazione, soprattutto per le imprese minori che tendono ad adottare strategie di esportazione e quindi ricorrono maggiormente agli intermediari (Musso, 2006).

Con riferimento alle infrastrutture per la comunicazione influiscono le differenze sia nell'importanza da essa assunta nel singolo paese, sia nel dosaggio del mix della comunicazione, sia nei canali di comunicazione utilizzati, oltre alle condizioni di accesso a tali canali (Valdani e Bertoli, 2010).

Un altro fattore di rilevante influenza legato alle caratteristiche dei paesi esteri è relativo alla *ricerca di segmenti di domanda transnazionali* nel caso in cui l'impresa decida di selezionare mercati dove sono presenti segmenti con un alto grado di omogeneità nei modelli di consumo e che reagiscono allo stesso modo alle azioni di marketing intraprese. Il carattere di transnazionalità assume una rilevanza essenziale per l'impresa specializzata poiché non richiede particolari sforzi nel definire diverse strategie e mix di offerta per i diversi paesi (Mattiacci, Simoni e Zanni, 2008).

La scelta delle modalità di entrata

Nell'ambito della strategia di internazionalizzazione, la scelta della modalità di entrata in un mercato estero ha effetti significativi sulla performance dell'impresa (Brouthers e Hennart, 2007; Wrona e Trąpczyński, 2012).

Le *modalità di entrata* fanno riferimento a soluzioni tecnico-organizzative per gestire il rapporto con il mercato estero, e sono solitamente ricondotte a tre alternative di base:

- *ingresso in modo indiretto*, ossia ricorrendo a intermediari, nazionali o esteri, a cui affidare sia le attività commerciali in senso stretto (vendita), sia le procedure legate alla

gestione amministrativa della vendita all'estero (fatturazione, pagamenti procedure doganali) e alla logistica (scelta del vettore di trasporto, assicurazione, ecc.);

- *ingresso attraverso accordi con partner esteri*, realizzando collaborazioni con soggetti locali, come cessioni di licenze, *joint venture*, contratti di *franchising*, *piggy back* o altro¹. Tali forme si basano sulla complementarità fra i partner: solitamente l'impresa locale dispone di maggiore conoscenza del mercato, maggiori competenze nella negoziazione, relazioni privilegiate con il sistema distributivo e con le autorità amministrative locali, mentre l'impresa che intende entrare nel mercato estero conferisce in genere prodotti, tecnologie e know-how.
- *ingresso in modo diretto*, attraverso cui l'impresa si impegna direttamente nelle attività commerciali con gradi diversi di coinvolgimento che corrispondono al diverso controllo sul mercato. In questo modo l'impresa persegue un'integrazione con il contesto competitivo del paese estero che può portare anche alla costituzione di insediamenti produttivi in funzione di un più efficace adattamento alle condizioni locali².

Per quanto riguarda la *scelta delle modalità di entrata* l'approccio teorico, che tiene conto delle caratteristiche del paese selezionato e, in base a queste, individua la modalità più idonea, si rivela non di rado impraticabile perché modalità particolarmente impegnative o costose possono non essere alla portata dell'impresa, soprattutto se questa è piccola o media. In questi casi la scelta ricade sulle modalità che l'impresa è in grado di seguire, subordinando a questa scelta anche la selezione dei paesi. Le modalità meno impegnative sono quelle indirette, perché non richiedono grossi investimenti ed espongono a minori rischi, ma il grado di conoscenza del mercato e il controllo degli strumenti di marketing si riducono drasticamente, limitando la portata dei risultati ottenibili.

I principali fattori che influiscono sulla scelta della modalità di entrata possono essere suddivisi in (Fig. 14.7):

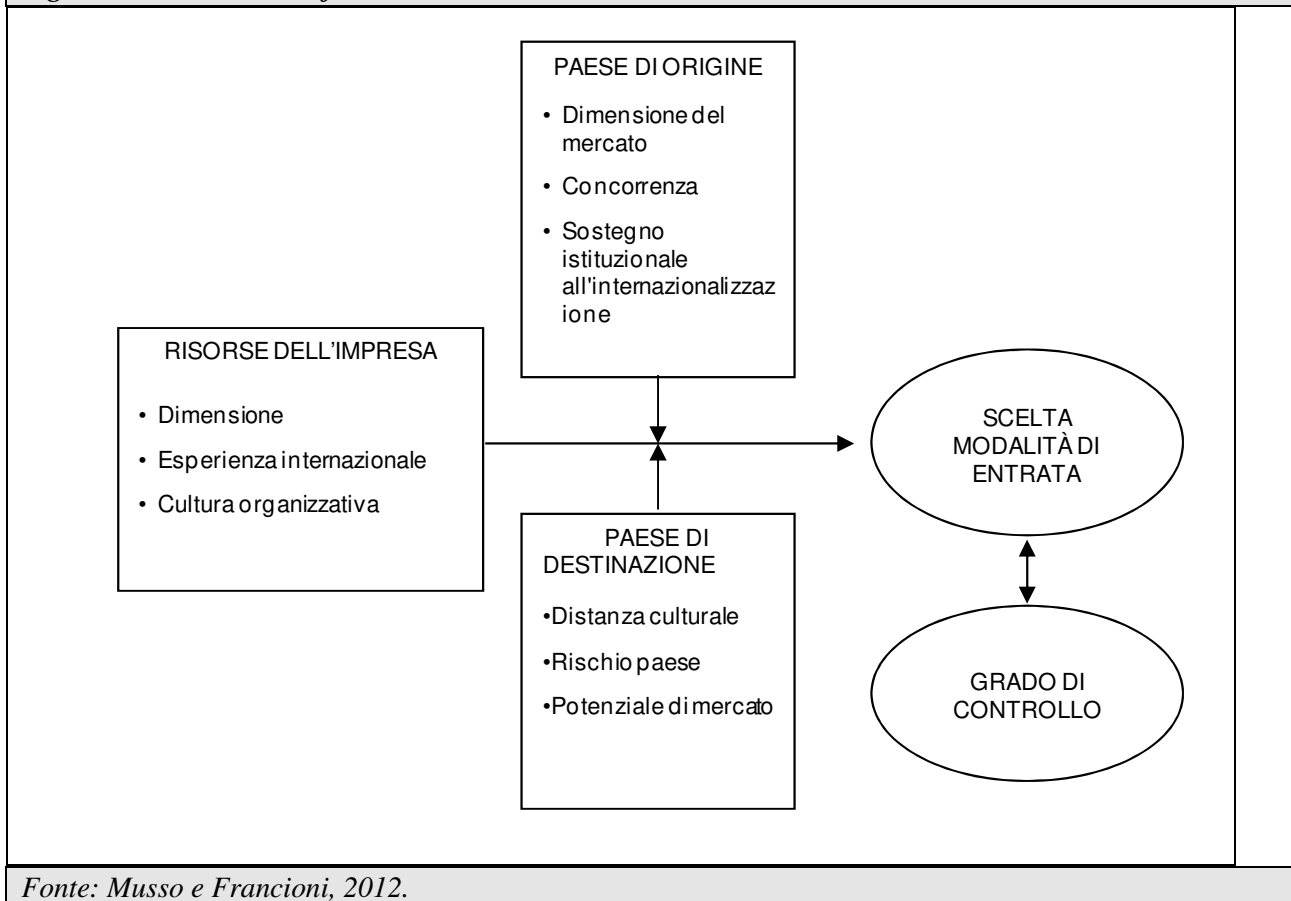
- fattori basati sulle risorse possedute dall'impresa;
- fattori del paese d'origine dell'impresa;
- fattori del paese di destinazione.

Ciò che è importante ricordare è che ogni modalità implica un diverso grado di controllo, ossia la possibilità di monitorare l'andamento del mercato, coordinare le attività, salvaguardare l'approvvigionamento di risorse critiche, garantire la qualità del prodotto finale e influenzare le attività di marketing e logistiche (Driscoll e Paliwoda, 1997).

¹ Per maggiori approfondimenti si rinvia a: Valdani e Bertoli, 2010; Pellicelli, 2010.

² La scelta di produrre all'estero può essere riconducibile all'opportunità di sfruttare vantaggi comparati, ossia condizioni derivanti da specifiche caratteristiche di un paese estero, come nel caso del minor costo della manodopera per la realizzazione di fasi produttive. Tale scelta riguarda l'internazionalizzazione commerciale solamente se lo spostamento della produzione in un determinato paese è finalizzato a favorire lo sviluppo del mercato del paese stesso. Se lo spostamento della produzione è finalizzato ad aumentare il vantaggio competitivo dell'impresa in altri mercati, fra cui quello di origine dell'impresa, si è in presenza di una forma di internazionalizzazione non commerciale, riguardante cioè fasi della catena del valore diverse da quelle legate allo sviluppo del mercato.

Fig. 14.7 – Fattori che influenzano la scelta della modalità di entrata



Fonte: Musso e Francioni, 2012.

Con riferimento ai *fattori di impresa*, vale la pena richiamare il fatto che maggiore è la dimensione (e quindi la capacità produttiva, organizzativa, finanziaria), il livello di esperienza internazionale e la cultura organizzativa, e maggiore è la propensione ad adottare modalità di entrata maggiormente impegnative e rischiose, ma anche con più alto grado di controllo.

Con riferimento alle *caratteristiche del paese di destinazione* contano la *distanza culturale*, direttamente correlata al grado di controllo necessario in un mercato estero, il *rischio paese* (es.: rischi politici, di espropriazione, di controllo sui prezzi, sul rimpatrio degli utili, sulla tutela dei diritti, ecc.), il cui crescere aumenta la tendenza a entrare nei mercati esteri limitando l'impegno di risorse, e il *potenziale del mercato*, che invece favorisce, laddove elevato, la scelta di modalità ad alto controllo.

La terza area di influenza sulla scelta delle modalità di entrata è quella relativa alle *caratteristiche del paese di origine*. In particolare, le condizioni di mercato, di produzione e di approvvigionamento, di concorrenza e ambientali del paese d'origine influenzano la selezione della modalità d'entrata in relazione a tre aspetti: la dimensione del mercato domestico, la sua concorrenza e il sostegno istituzionale alla promozione delle esportazioni.

L'esistenza di un ampio mercato domestico permette all'impresa di svilupparsi e consolidarsi prima di affacciarsi sui mercati esteri, e questo la mette in condizioni di disporre di sufficienti risorse (finanziarie e organizzative) per seguire modalità di ingresso più impegnative. La *concorrenza* influenza la selezione della modalità di entrata soprattutto nei oligopolistici: dove il quadro competitivo è più concentrato, le

imprese tendono a imitare i concorrenti del mercato domestico e seguirli nel momento in cui si internazionalizzano.

Infine, la decisione fra modalità di entrata più o meno impegnative dipende dalla politica nazionale del paese d'origine nei confronti dell'export e, più in generale, dell'internazionalizzazione. Una politica che promuove i finanziamenti di attività all'estero può indubbiamente stimolare scelte di entrata nei mercati attraverso forme più impegnative. Per contro, una forte promozione all'export può incentivare maggiormente le imprese ad adottare modalità esortative.

RIEPILOGO DEL CAPITOLO

Il processo di internazionalizzazione delle imprese si sviluppa con riferimento ai rapporti di mercato ma anche a tutte le attività della catena del valore. Nella distinzione fra attività a monte e a valle, le prime (es. produzione, logistica in entrata) possono essere svolte anche lontano dai mercati di destinazione e quindi si prestano a scelte di concentrazione, le seconde (es. vendite, logistica in uscita, assistenza alla clientela) richiedono di essere realizzate in prossimità dei mercati di destinazione, quindi in modo disperso. Le varie attività, qualora delocalizzate, possono essere gestite direttamente dall'impresa o essere oggetto di scelte di esternalizzazione, mediante il ricorso a fornitori o partner a cui affidarne la gestione, secondo soluzioni contrattuali o collaborative variamente configurate.

I modi attraverso cui le attività dell'impresa si possono realizzare all'estero variano fra soluzioni indirette (esportazione/importazione), investimenti diretti, oppure attraverso svariate modalità di accordo e cooperazione con partner esteri.

Le forme organizzative di supporto allo sviluppo internazionale richiedono che siano assicurati il coordinamento delle unità operative, i processi di comunicazione, il trasferimento di risorse/competenze e i processi di delega. Le soluzioni adottate vanno dalla struttura funzionale, quando il grado di internazionalizzazione è ancora limitato e la natura della presenza all'estero è sostanzialmente di tipo commerciale, la struttura divisionale, utilizzata dalle imprese che si muovono su più mercati con più prodotti, la struttura a matrice, che permette di combinare e integrare due piani di ripartizione, quello geografico e, solitamente, quello per prodotto.

Le recenti tendenze nelle scelte organizzative per l'internazionalizzazione evidenziano alcuni orientamenti che tengono conto della ricerca di economie di scala e quindi di concentrazione, da una parte, e di prossimità ai mercati e quindi di dispersione e replicazione di attività, dall'altra. Questo porta a modelli organizzativi caratterizzati da una forte impronta reticolare, con interdipendenze diffuse che vanno oltre il rapporto centro-periferia, come il modello transnazionale, eterarchico e metanazionale.

L'internazionalizzazione commerciale si manifesta quando vengono intraprese iniziative per estendere il mercato oltre i confini nazionali. Uno dei criteri maggiormente adottati per impostare la strategia di sviluppo commerciale fa riferimento alla combinazione paesi-prodotti-mercati. Dopo la scelta del vettore di crescita internazionale vengono stabiliti gli obiettivi da perseguire all'estero, selezionate le modalità di ingresso in ogni paese e pianificata la strategia competitiva.

Particolarmente rilevanti sono le scelte relative alla numerosità di paesi verso

cui orientare lo sviluppo dei mercati esteri, la selezione dei paesi stessi, e la scelta delle modalità di entrata per svilupparne i relativi mercati. Ciascuna di queste scelte si basa sulla valutazione di una serie di fattori, solitamente riconducibili alle caratteristiche dell'impresa, del settore in cui opera e dei paesi esteri considerati, alla luce dei quali vanno effettuate le scelte secondo una logica di coerenza rispetto agli obiettivi strategici assegnato allo sviluppo internazionale.

DOMANDE DI VERIFICA:

1. Definisci i seguenti termini:
 - struttura divisionale
 - delocalizzazione
 - eterarchico
2. Cosa si intende per alternativa fra concentrazione e dispersione delle attività dell'impresa?
3. In cosa consiste l'assetto strategico basato sulla delocalizzazione (concentrata) di una o più attività della catena del valore?
4. Quali sono le principali modalità di ingresso in un mercato estero?
5. Quali sono i caratteri del modello transnazionale?
6. Che rapporto c'è fra internazionalizzazione della produzione, internazionalizzazione degli acquisti, internalizzazione ed esternalizzazione delle attività?
7. Fra la scelta dei paesi esteri e la scelta delle modalità di entrata, qual è la sequenza corretta?

DOMANDE DI APPROFONDIMENTO:

1. Quali sono i caratteri del modello metanazionale?
2. Approfondire l'internazionalizzazione della produzione.
3. Quali sono le fasi della strategia di internazionalizzazione commerciale?
4. Approfondire i fattori che influiscono sulla scelta dei paesi esteri.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ALBAUM G., STRANDSKOV J., DUERR E., 2002, *International Marketing and Export Management*. Harlow, Essex, Financial Times-Prentice Hall.
- AYAL, I., & ZIF, J., 1979, Market Expansion Strategy in Multinational Marketing. *Journal of Marketing*, 43(Spring), 84-94.
- BARLETT C.M., GHOSHAL S., 1989, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston.
- BRADLEY F., 1995, *International Marketing Strategy. Second Edition*, Hertfordshire (UK), Prentice Hall.
- BROUThERS K.D., HENNART J.F., 2007, "Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research", *Journal of Management*, 33(3): 395-425.
- CAPPELLINI M., 2008, "Ora si delocalizza l'intelligenza", *Il Sole 24 Ore*, n. 63, 4 marzo.
- DE LEERSNYDER J.C., 1982, *Marketing International*, Dalloz, Parigi.
- DEMATTÉ C., PERRETTI F., 2003, *Strategie di internazionalizzazione*, Milano, Egea.
- DIMITRATOS P., PLAKOYIANNAKI E., PITSOULAKI A., TUSELMANN H.J., 2010, "The global smaller firm in international entrepreneurship", *International Business Review*, 19: 589-606.
- DOZ Y., SANTOS J., WILLIAMSON P., 2001, *From Global to Metanational. How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard Business School Press, Boston (trad. it. *Da Globale a Metanazionale. Le strategie di successo nell' economia della conoscenza*, Il Mulino, Bologna 2004).
- DRISCOLL A.M., PALIWODA S.J., 1997, "Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice", *Journal of Marketing Management*, 13: 57-87.
- EVANS J., MAVONDO F.T., 2002, "Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations", *Journal of International Business Studies*, 33(3): 515-532
- FOGLIO A., 2005, *La strategia di marketing internazionale. Uomini, prodotti, alleanze per vincere le sfide internazionali*. Milano, Franco Angeli.
- FRANCIONI B., 2010, "Il processo di selezione dei mercati esteri per le Piccole e Medie Imprese", *Mercati e Competitività*, 4: 21-44.
- GANDOLFI V., 2006, *Il governo delle imprese. Economia e Management*, Edizioni Uni.Nova, Parma.
- HE X., WEI Y., 2011, "Linking market orientation to international market selection and international performance". *International Business Review*, 20: 535-546.
- HEDLUND, G. & ROLANDER, D., 1990, "Actions in heterarchies - new approaches to managing the MNC", in Bartlett C.A., Doz Y., Hedland G. (Eds.), *Managing the global firm*, Routledge, New York.
- ITO K., ROSE E.L., 2002, "Foreign Direct Investment location strategies in the tire industry", *Journal of International Business Studies*, 33(3): 593-602.
- KNIGHT G.A., CAVUSGIL S.T., 1996, "The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory", *Advances in International Marketing*, 8:11-26.
- MATTIACCI A., 2008, *Nicchia e competitività. Strategie di focalizzazione per la competizione globale*, Roma, Carocci Editore.
- MATTIACCI A., SIMONI C., ZANNI L., 2008, "Italian SME International strategies: state of the art and some empirical evidences", in Dana L., Welpel I., Han M., Ratten V. (eds.) *Handbook of Research on European Entrepreneurship: Internationalisation of Small*

- Businesses*, Edward Elgar Publishing.
- MUSSO F., 2008, "Il marketing internazionale", in *Master 24 Marketing e Comunicazione*, Vol. 14: Gestire il brand nei mercati globali, Il Sole 24 Ore, Milano, pp. 14-33.
- MUSSO F., 2013, *Strategie e competitività internazionale delle piccole e medie imprese. Un'analisi sul settore della meccanica*, Cedam, Padova
- MUSSO F., 2006, "Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estese", *Sinergie*, n. 69.
- MUSSO F., FRANCONI B., 2012, "Foreign markets entry mode decision for Italian Small and Medium-Sized Enterprises". *International Journal of Business and Management*, 7(2): 3-16.
- MUSSO F., RISSO M., 2007, "Sistemi di supporto alle decisioni di internazionalizzazione commerciale: un modello applicativo", in G. Ferrero G. (a cura di), *Le ICT per la qualificazione delle Piccole Imprese*, Carocci, Roma.
- PAPADOPOULOS N., DENIS J.E., 1988, "Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection". *International Marketing Review*, 5(3): 38-51.
- PELLICELLI G., 2010, *Il marketing internazionali. Mercati globali e nuove strategie competitive*, Milano, Etaslibri.
- PEPE C., 2003, "Connotati organizzativi dell'impresa per il mercato globale", *Sinergie*, n. 60.
- PIVATO S., MISANI N., ORDANINI A., PERRINI F., 2004, *Economia e gestione delle imprese*, Egea, Milano.
- PORTER M.E., 1987, *Competizione globale*, Isedi, Torino.
- ROOT F.R., 1987, *Entry strategies for international marketing*, Massachusetts/Toronto, Lexington Books.
- SOSIK J.J., JUNG D.I., 1994. „A Theoretical Consideration of Leadership and the Global Heterarchy”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 1, n. 4, 10-27.
- TVERSKY A., KAHNEMAN D., 1994, "Scelta razionale e rappresentazione delle decisioni", in Egidi M., Turviani M. (a cura di), *Le ragioni delle organizzazioni economiche*, Rosenberg & Sellier, Milano.
- VALDANI E., BERTOLI G., 2010, *Mercati internazionali e marketing*, Milano, Egea.
- WHITTINGTON R., 1993, *What is Strategy - And Does it Matter?*, Routledge, London.
- WRONA T., TRĄPCZYŃSKI P., 2012, "Re-explaining international entry modes. Interaction and moderating effects on entry modes of pharmaceutical companies into transition economies", *European Management Journal*, 30: 295-315.
- ZUCHELLA A., 2002, *Born Global Versus Gradually Internationalizing Firms: An Analysis Based on the Italian Case*, paper presented at the 28th EIBA Conference, "SME internationalisation and born global - different European views and evidence", Athens, December 8-10.