

ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE INTERNAZIONALI

LEZ. 1 – 29/09/2022

INFO GENERALI

La docente **NON** fa distinzione tra frequentanti e non.

TESTO: Caroli M. (2020). Gestione delle Imprese Internazionali. IV edizione. McGraw Hill;

SLIDES: Verranno pubblicate su TEAMS col codice d'accesso: 9bwlpyv;

PER QUALSIASI INFORMAZIONE O AVVISO UTILIZZARE LA SEGUENTE EMAIL: adauria@unior.it

È possibile prenotare il ricevimento che si tiene al termine delle lezioni a Giusso, nella stanza accanto alla 2.1 (alla fine delle scale del SECONDO PIANO).

Le lezioni sono frontali e si affronteranno quanti più casi aziendali possibili, organizzando delle esercitazioni e progetti di gruppo.

ESAME: Non sono presenti prove d'esonero; si articola in prova scritta che consta di domanda a risposta tendenzialmente aperta o mista e di un colloquio orale;

***ATTENZIONE*:** Il conseguimento di un voto basso (tipo 16/17) non preclude l'accesso alla prova orale, che comunque permette di alzare e definire la votazione finale.

POSSIBILI DATE D'ESAME: 16/01 e 06/02

PANORAMICA GENERALE DEGLI ARGOMENTI

Internazionalizzazione impresa

Lo scopo del corso consiste nel capire perché e come un'**impresa si internazionalizza** ma, soprattutto, cosa intendiamo per "si internazionalizza" e "**impresa internazionale**".

Sicuramente ci si riferisce a un'impresa che ha rapporti, contatti, e che interagisce con **paesi diversi** rispetto a quello in cui nasce e in cui si trova la casa madre. [È utile fare un esempio immaginandosi l'impresa come un polipo che ha la casa madre nel paese dov'è nata e poi allunga i suoi tentacoli verso diversi punti e raccordi con gli altri paesi, dove ciascun raccordo ha una finalità diversa.]

Processo di internazionalizzazione

Il processo di internazionalizzazione passa, innanzitutto, attraverso la **SCELTA DEL PAESE**, del **MERCATO** in cui **OPERARE** e le **FASI** che un'impresa attraversa per internazionalizzarsi. Tra i diversi aspetti menzionati bisognerebbe soffermarsi su **cos'è il mercato**: definizione dalle tante sfaccettature.

Possiamo riferirci al:

- **mercato estero.** ES: *impresa italiana che opera nel mercato cinese;*
- **target obiettivo:** il **gruppo di clienti**, la tipologia al quale ci si vuole rivolgere. ES: *H&M con target di riferimento alle donne giovani.*

La domanda e l'offerta

Per “mercato” si intende anche l’incontro tra **DOMANDA** e **OFFERTA**.

Domanda: si riferisce ai **CLIENTI** (come si evolve la domanda, come cambiano le preferenze della domanda).

Questi clienti si suddividono in:

- **potenziali:** H&M vende a donne giovani, quindi il target potenziale è rivolto a tutte le donne di una data età;
- **reali:** sono quelli che hanno l’interesse o comprano effettivamente presso il negozio di riferimento.

La filiera produttiva

Un altro concetto è proprio quello della **FILIERA PRODUTTIVA**: insieme di **step** che portano il prodotto dall’essere materia prima fino al consumatore finale.

Nello specifico, i **passaggi della filiera produttiva** sono:

- l’**acquisizione** della **materia prima** da parte del fornitore;
- il **fornitore** che **vende** all’impresa che produce;
- l’**impresa che produce** che vende all’**impresa di vendita** (che esercita attività commerciale);
- arrivo del prodotto finale al cliente.

Questo è uno dei tanti processi e modelli di filiera produttiva, ma ne esistono molteplici. Per esempio anche la scelta dell’impresa fa differenza: se collocarsi nell’**ambito produttivo** (**PRODURRE**), nell’**ambito di vendita** o **ESPANDERSI** verso **GIU’** o verso **SU**.

- L’impresa che **PRODUCE**: diventa anche **GROSSISTA**, vendendo al negozio (sotto casa, per fare un esempio) che a sua volta vende al consumatore. In questo caso l’impresa produttrice si espande **IN BASSO**, avvicinandosi al consumatore finale. C’è una **RIDUZIONE** dei **COSTI** e il **CONTROLLO** non solo della qualità del prodotto, ma anche della **PERCEZIONE** e **REAZIONE** del cliente. Es: capire più facilmente qual è la varietà e la preferenza della clientela - questo evita sprechi e aumenta il prezzo, poiché c’è una fetta ampia di persone interessata a quella categoria di prodotti.

- L'impresa **produttrice**, però, può anche espandersi verso l'**ALTO**: es. McDonald's ha acquistato dei campi dove allevare le sue mucche. Questo permette l'espansione **verso su**, ossia verso la **materia prima**. L'utilità dell'andare verso l'alto permette di **RISPARMIARE** sui **TRASPORTI**, su quel rincaro che il fornitore della materia prima applica nel venderla all'impresa che produce; ma permette, soprattutto, di **CONTROLLARE** la qualità di quella fase della filiera produttiva e della materia prima.

Ovviamente l'internazionalizzazione avviene tramite **FASI** e **LIVELLI** come: l'EXPORT, gli INVESTIMENTI all'estero, PRODUZIONE e VENDITA all'estero.

AZIENDA E IMPRESA

L'impresa ha tante sfaccettature con il termine di “fare impresa”, indicando l'attività e la messa in pratica da parte dell'imprenditore. Concetto non concreto e materiale come può esserlo **l'azienda**.

Quest'ultima ha 2 concezioni: secondo la visione tradizionale si compone di 3 livelli chiamati **INPUT**, **TRASFORMAZIONE** e **OUTPUT**. Quindi le materie prime vengono trasformate attraverso il processo produttivo dell'impresa diventando output, ossia il prodotto finale. Questa è una visione piuttosto limitata: pensiamo all'azienda come un'entità dipendente dall'ambiente esterno (così come lo è l'uomo). Essa ha tanti portatori d'interesse, gli **STAKEHOLDER**, vale a dire quegli attori che hanno un interesse/una influenza diretta o indiretta sull'attività dell'azienda. Questi attori sono i clienti, i concorrenti, i dipendenti, gli azionisti, le associazioni, le istituzioni politiche o addirittura il governo (perché influenza, in un modo o nell'altro, l'azienda che nasce e opera in quel paese). L'azienda, per essere tale e sopravvivere, deve avere un rapporto osmotico con l'ambiente che la circonda.

La definizione: “*Organizzazione economica che, mediante l'impiego di un complesso differenziato di risorse, svolge processi di acquisizione e di produzione di beni o servizi da scambiare con entità esterne al fine di conseguire un reddito.*”

Concentrandosi sulla “produzione di beni e servizi”: il prodotto è ciò che l'impresa realizza in totale, ma rappresentato da cose materiali come i **BENI** e immateriali come i **SERVIZI**. Quello dei servizi è il settore più sviluppato al mondo poiché contempla una serie di sotto ambiti infinito. Anche i prodotti materiali si basano sul servizio, **es**: per acquistare un'agenda bisogna andare in un negozio dove ci sarà una persona che si occuperà della vendita; lo stesso per l'assistenza del cellulare.

Quindi l'output (prodotto finale dell'azienda) è costituito sia da servizi che prodotti, che non sono totalmente scissi. Avremo comunque la categoria dei **SERVIZI PURI**: ES. guida turistica, differentemente dal ristorante (dove c'è la vendita e acquisto di un

prodotto e l'erogazione di un servizio).

Concentrandosi sul “complesso differenziato di risorse”: la **RISORSA** è tutto ciò che consente all'impresa di realizzare il prodotto, bene o servizio che sia.

Ci sono diverse tipologie di risorse: - le **MATERIE PRIME** (impresa che produce conserve di pomodoro acquista il pomodoro come risorsa primaria);

- i **CAPITALI**;

- le **INFRASTRUTTURE** (la sede, i macchinari);

- la **RISORSA UMANA**, le persone – quella più importante.

La persona è un contenitore poiché quello che è importante per l'impresa sono le conoscenze, le competenze, le informazioni che può garantire una persona. Lo scambio di queste informazioni preme ancora di più in un ambiente di internazionalizzazione, dove la persona è abituata a spostarsi rispetto ad un'altra che opera nel singolo contesto.

Un'altra fonte d'informazioni, intesa come **FONTE DI RISORSE** è il **CONSUMATORE**. Perché l'impresa che, oggi, tramite i forum, le recensioni, vuole acquisire informazioni sull'andamento, sulle tendenze e sulle dinamiche di mercato, ovviamente, va ad osservare il cliente, fonte di informazione.

Il feedback del cliente è una delle cose più importanti per un'impresa, per l'evoluzione, la trasformazione della strategia dell'impresa stessa.

Quindi, gli elementi distintivi di un'impresa sono: - la presenza di un'**ORGANIZZAZIONE**, con quest'**ultima** intendiamo l'insieme delle persone che operano nell'impresa; quando parliamo dell'organizzazione aziendale, ci riferiamo proprio alla gestione delle risorse umane, l'organigramma;

- svolgimento dei **PROCESSI DI PRODUZIONE**: sebbene sia stato detto che la concezione input, trasformazione, output, sia passata, la trasformazione comunque resta inclusa nella concezione attuale. È ovvio che le risorse, le conoscenze/informazioni, devono essere trasformate, elaborate per poi avere l'output che è il prodotto finale.

- relazione di **SCAMBIO** con l'entità/realità esterna: l'impresa ha un rapporto osmotico con il contesto esterno e finalità imprenditoriale è la produzione di reddito.

Vedremo nelle prossime lezioni che l'impresa ha delle **responsabilità**; la prima è **produrre reddito**, questo per andare avanti, per sopravvivere ed essere sostenibile nel tempo. Successivamente l'impresa deve soddisfare gli azionisti, gli imprenditori o semplicemente il proprietario che ha investito in quell'impresa.

Ma le responsabilità dell'impresa sono molteplici, proprio perché ha un rapporto

continuativo, costante e inevitabile con il contesto in cui opera, si tende a tenere sempre più in considerazione l'impatto che l'impresa ha sul sistema in cui opera. Quindi, cosa produce per il contesto in cui opera? Auspicabilmente produce **VALORE**, che può essere sociale, opportunità occupazionali, anche investimenti in infrastrutture locali per rendere più accessibile il sito dove si trova l'impresa, ma di cui beneficiano anche i cittadini stessi. Però può produrre anche qualcosa di negativo, avere un impatto negativo; pensate alle imprese che producono sostanze inquinanti, o magari essendo imprese che si internazionalizzano portano i propri dipendenti, senza determinare o garantire opportunità occupazionali nel contesto in cui vanno ad adoperare.

La prima finalità imprenditoriale, la prima responsabilità è quella di produrre reddito, ma vedremo subentrare sempre più responsabilità, che non si definiscono accessorie, ma che sono l'evoluzione di una consapevolezza che la comunità in generale e le imprese stanno acquisendo.

- Mostra uno schema che non è presente sul libro e non chiederà all'esame, serve solo per avere un'infarinatura –

L'impresa è al centro, poi ci sono l'ambiente transazionale e l'ambiente competitivo che rappresentano l'input e l'output.

Con **l'ambiente transazionale** vediamo il mercato del lavoro, il mercato di produzione e il mercato finanziario; input come materie prime o semilavorati, capitali e risorse umane (mano d'opera). Questo è l'input, le risorse che mettiamo nell'impresa, mescoliamo e produciamo. Il nostro prodotto finale va a confrontarsi con clienti e concorrenti.

Quindi, detto in maniera semplicistica, nell'input troviamo tutto ciò che va messo in quest'imbuto per la trasformazione e poi clienti e concorrenti sono quelli che beneficeranno o che avranno interesse del nostro prodotto finale.

All'esterno ci sono quelli che abbiamo definito secondi ed indiretti, quindi soggetti che hanno l'influenza indiretta dell'attività dell'impresa. Quindi mentre i dipendenti, i fornitori, i fornitori di capitale, i clienti e i concorrenti hanno un impatto diretto, perché chiaramente il prodotto deve soddisfare il cliente, ma anche fronteggiare la concorrenza; realizzo il mio prodotto tramite le materie che mi sono fornite dai fornitori e quindi hanno un impatto diretto.

Tutti gli attori che si trovano nel macro ambiente hanno un impatto però indiretto. Questo perché non è un impatto che si rivolge esplicitamente a quell'impresa, ma che può interessare l'intero mercato. Molto banalmente le leggi, le iniziative politiche, istituzionali; sia del paese in cui l'impresa nasce, sia del paese in cui va ad adoperare, esempio emblematico di come le istituzioni possano incidere sulle attività dell'impresa è la Brexit, ma anche congiunture critiche come quella che stiamo vivendo adesso, ovvero la guerra. Vedete come una guerra che sta avvenendo in un

paese relativamente lontano dal nostro, sta influenzando il nostro mercato; perché le imprese si interfacciano con quei contesti, anche soltanto per acquisire materie prime. Ovviamente vi è il sistema sociodemografico, un altro aspetto, insieme di fattori, che l'impresa deve tenere in considerazione sia quando realizza prodotti per il proprio paese, sia quando si va ad internazionalizzare. Il sistema sociodemografico: come si compone la popolazione, più donne, più anziani, più bambini, le preferenze magari anche alimentari, religiose, che possono incidere sulle modalità di consumo, sulle preferenze di consumo.

Il sistema economico, quando l'impresa va ad internazionalizzarsi, cosa deve tenere presente? La **VALUTA**. Quando un paese adotta una moneta diversa da quella dell'impresa, quando ha una capacità di spesa diversa e quindi il prodotto va anche adattato.

Pone l'esempio della sua esperienza in Svizzera, dove al McDonald's un menù che qui costa tra i 7 e gli 8 euro, lì costava 14 euro. Quindi c'è una diversa valuta e capacità di spesa, per cui l'impresa va ad adattarsi.

Lo stesso McDonald's si va ad adattare in altri contesti, come nei paesi asiatici, con un'altra offerta, come ad esempio con dei menù con più piatti a base di verdure per i vegani, a base di pollo. Quindi vediamo l'adattamento dell'impresa in base al contesto in cui si va ad operare; adattamento positivo per il cliente o negativo se si tratta di un aumento dei prezzi.

Il sistema tecnologico e culturale: tutte le innovazioni di tipo tecnologico inevitabilmente influenzano l'impresa. Qual è una delle più recenti innovazioni tecnologiche che ha influenzato l'impresa? L'e-commerce (domanda che fa all'esame, ci tiene). Le imprese che si interfacciano con l'estero sono quasi costrette ad operare in e-commerce.

Cosa significa far proprie delle innovazioni e trasformare, anche se pur parzialmente, il proprio modello di business; un'impresa che dall'oggi al domani vuole adoperare in e-commerce, che deve fare? Formare i dipendenti, acquisire strutture adatte. Formare dipendenti non soltanto dal punto di vista informatico, ma che possono essere disponibili costantemente per il cliente che acquista in e-commerce; che deve essere disponibile sempre.

ES: Pensate ad Amazon, un servizio disponibile 24h su 24h e un'assistenza disponibile dalle 6 alle 24, quindi sebbene Amazon non sia l'esempio più corretto da fare perché nasce come piattaforma tecnologica; le imprese che fanno e-commerce, anche per fronteggiare grandi colossi come questo devono assicurare un'assistenza costante o avere a disposizione dipendenti per tale compito.

Le tre principali finalità dell'impresa o caratteristiche:

- **organizzazione economica**, il suo scopo è il soddisfacimento dei bisogni umani, mediante la messa a sfruttamento di risorse rinvenibili in natura in misura limitata. Il soddisfacimento dei bisogni è un altro concetto che troveremo spesso; perché un'impresa produce un prodotto? Per soddisfare un bisogno. Su questo andremo a vedere delle iniziative di mercato che l'impresa può fare, l'impresa può anche essere tanto brava da creare il bisogno per poi creare il prodotto. Un esempio è il reader, il kindle, fino a dieci anni fa non esistevano reader come il kindle. L'impresa ha creato questo prodotto, ma prima ha generato un bisogno, un desiderio che rende difficile tornare ai vecchi modi per soddisfare tali bisogni. Questo è un altro esempio di come il soddisfacimento dei bisogni può essere fatto sia da un'impresa che si inserisce nel mercato già esistente o sia da un'impresa che vuole creare un nuovo mercato.

—

- **sistema sociale**: rappresenta uno strumento, deve istituire valore a tutti i gruppi sociali con cui è in contatto, quindi abbiamo detto prima che già il fattore di una continuità occupazionale sta creando valore. Se ovviamente un'impresa che si internazionalizza e crea opportunità occupazionali nel paese in cui si va ad internazionalizzare, genera un processo di dare e avere; io ho un impatto sul contesto ma in cambio genero opportunità occupazionale, genero ricchezza. Vedremo come l'impresa può creare valore sociale anche in contesti che sono totalmente diversi dalla propria area di business, pensate alle grandi imprese che generano eventi di beneficenza, patrocinano eventi di beneficenza.

Infine la **struttura patrimoniale**: un complesso di eventi organizzato e retto con lo svolgimento di processi produttivi finalizzati alla produzione di reddito. Abbiamo detto può soddisfare l'imprenditore e gli azionisti. L'impresa può essere quindi gestita sia dallo stesso proprietario e si parla di *imprenditore manager*, tipico delle imprese di famiglia, di cui il nostro tessuto territoriale è pieno. Per cui il proprietario è colui che ha fondato l'impresa ed è colui che la gestisce.

Un secondo esempio è il proprietario che affida al famoso *amministratore delegato*. Quando vi è questa scissione tra proprietà e gestione, spesso ci troviamo davanti a grandi imprese, che hanno una proprietà frammentata, gli azionisti.

Quindi abbiamo due modelli diversi: l'imprenditore che mantiene la sua proprietà e la gestisce e colui che affida ad un altro soggetto o ad un gruppo di soggetti la gestione. In entrambi i casi l'attività deve rispettare l'aspettativa di guadagno del proprietario o dei proprietari.

Quali sono le funzioni dell'impresa? Abbiamo detto:

- **sistema sociale** che ha impatti sul mondo in cui opera;
- **sistema tecnico** per la realizzazione del prodotto, per la messa in atto dei processi produttivi;

- **sistema aperto**;
- **sistema dinamico**, quest'interazione costante con l'ambiente esterno.

I CAPITOLO DEL LIBRO

Cosa fa l'impresa per internazionalizzarsi

Le imprese hanno iniziato a internazionalizzarsi per due motivi fondamentali: 1) lo sviluppo di nuovi mercati geografici; 2) l'omogeneizzazione della domanda.

Lo **sviluppo di nuovi mercati geografici** indica che ci sono contesti diversi da quelli in cui opera l'impresa, che iniziano ad essere interessanti per l'impresa. Questo perché vi sono delle evoluzioni, dei cambiamenti in quei contesti, o perché i contesti in cui opera sono ormai saturi. Significa che ho soddisfatto il bisogno che dovevo soddisfare, il prodotto che vendo è ormai obsoleto e quindi opto per altri mercati da penetrare, da soddisfare.

L'**omogeneizzazione della domanda** è un processo che ci fa risalire agli anni '70 quando le preferenze, tendenze, abitudini occidentali si sono imposte, in realtà anche oltre l'Occidente, si parla di occidentalizzazione. Come la domanda si stia appiattendosi per il diffondersi di preferenze e tendenze che sono sempre più omogenee. Questo rende difficile la vita di un'impresa che deve muoversi sempre su un sottile filo, mantenere l'equilibrio tra standardizzazione e differenziazione.

“Standardizzazione” perché va a soddisfare un bisogno che è il medesimo in molti contesti, differenziazione perché in qualche modo ci si deve differenziare dai concorrenti, anche se si sta realizzando uno stesso prodotto.

Un esempio: il caffè solubile, un prodotto che si sta diffondendo sempre di più; come fa Nescafé a differenziarsi rispetto ad altri marchi? Quindi sempre più marchi iniziano a produrre caffè solubile, perché vi è l'omogeneizzazione dell'offerta ma dapprima c'è quella della domanda. Tuttavia l'impresa da un lato beneficia di poter produrre lo stesso prodotto in altri contesti, dall'altro si trova a poter fare questo con altre imprese.

Quindi l'impresa si muove su questo sottile filo, cercando di equilibrare l'opportunità di standardizzare ma la necessità di essere diverso per attrarre il cliente.

Perché parlo di opportunità di standardizzare, qual è il beneficio per l'impresa? Nella produzione, parla dell'**ECONOMIA DI SCALA**, che in maniera sintetica è quella teoria secondo cui all'aumentare dei pezzi prodotti e venduti, diminuiscono i costi.

Esempio: se devo produrre un'agenda ed utilizzo un macchinario, quel macchinario sarà lo stesso che io produca un'agenda o che ne produca dieci. Il costo di quel materiale, sia la corrente utilizzata per crearlo non va più caricato su una singola agenda ma va suddiviso su dieci agende. Per cui, per l'impresa, il costo dell'agenda equivale ad un decimo o almeno il costo del macchinario per lavorare la carta si

riduce ad un decimo rispetto a ciascuna agenda. Qui è detto in modo semplicistico, più o meno questa è l'economia di scala. Se io vado a standardizzare, a produrre la stessa agenda, lo stesso prodotto a vendere lo stesso prodotto in più paesi, ovviamente beneficerò delle economie di scala; riduco i costi e facendoli posso essere più competitivo, perché vendo ad un costo più basso.

La dimensione internazionale dei mercati, **i pro e i contro**; quali sono i pro e i contro di un'impresa che si internazionalizza?

I pro, ovviamente, rappresentano avere più *opportunità*, più *clienti* che si interessano ai nostri prodotti; però come io vado in altri contesti, anche i concorrenti vanno in altri contesti e nel mio contesto. Per cui i pro rappresentano *l'aumento della domanda potenziale* (concetto che vedremo insieme); mentre il contro è *l'aumento della concorrenza*. Oggi è difficile trovare un'impresa che non si confronta con il mercato internazionale, tutte le imprese anche le più piccole si confrontano con il mercato internazionale.

Esempio: ancora Amazon, il negozio sotto casa che vende i tappeti può essere concorrente di Amazon?

Sì, perché un tappeto posso acquistarlo prima su Amazon, ma magari mi passa per la testa di supportare l'economia locale, tuttavia Amazon offre la possibilità di acquistare da casa, magari alle otto di sera e di avere la consegna fino a casa. Quindi un colosso del genere può avere concorrenza o essere concorrente. Anche le imprese che non avviano un processo di internazionalizzazione devono interfacciarsi con imprese internazionali.

Un altro modo di confrontarsi con imprese internazionali è la *produzione di materie prime*.

Ad esempio un ristorante che magari decide di differenziarsi e offrire una cucina spagnola, cosa fa? Si mette d'accordo con un fornitore di prosciutto spagnolo e se lo fa arrivare. Anche qui l'impresa sta avendo una relazione internazionale con un'impresa di un altro paese che si sta internazionalizzando.

Oggi è difficile trovare un'impresa che non abbia concorrenza internazionale o rapporti con paesi esteri. Il processo di internazionalizzazione è graduale. Abbiamo poi imprese che nascono già internazionalizzate ma sono un caso a sé. Non sempre l'internazionalizzazione è un processo progettato, ma vi sono una serie di eventi che possono portare ad un processo di internazionalizzazione quasi istantaneo.

- **MOSTRA IL MODELLO DI UPPSALA**, che non è il nome di colui che l'ha teorizzato, ma il nome dell'università in cui è stato proposto.

Prima fase: **EXPORT OCCASIONALE** - il produttore di prosciutto spagnolo che occasionalmente vende al ristorante italiano;

Seconda fase: **EXPORT SPERIMENTALE** - comparta il commerciale; il produttore di prosciutto spagnolo trova negozi che vendono prodotti tipici di altri paesi e stabilisce una relazione continuativa, magari non costante, con questa catena di negozi.

Terza fase: **EXPORT REGOLARE** - io impresa divento produttore di prosciutto che entra in contatto con una catena di ristoranti e invia prosciutto ogni settimana;

Le **FILIALI**: l'impresa che vuole vendere in un paese estero è il produttore di prosciutto che si è ingrandito e mostra la volontà di aprirsi dei negozi in varie città italiane, dunque apre delle filiali di vendita. Filiali che possono essere anche produttive.

Ultima fase è quella della **DELOCALIZZAZIONE**: quando l'impresa sposta il processo produttivo o parte del processo in un altro paese. Un esempio: quando i call center della Tim chiamano da altri paesi, quando la parte di assistenza al cliente viene spostata in un altro luogo. E' un guadagno perché risparmia sulla manodopera, sulle risorse umane. Un altro motivo è per acquisire materie prime a basso costo o che non si trovano nel paese madre.

Quindi bisogna ricordare anche questa differenza fra filiale di vendita, quando un'impresa si limita a vendere all'estero, e filiali produttive.

Importante anche la differenza tra esportazione e avere una propria filiale di vendita. Io esporto ma magari in collaborazione con dei partner locali, quindi esporto in qualità di fornitore. Ho le filiali se io mi sto interfacciando con dei negozi a marchio.

Domanda: Il franchising sarebbe una filiale? **Risposta:** Sì, stiamo parlando di questo tipo di filiale.

Perché sono 5 fasi? Cosa cambia?

L'impegno dell'impresa, l'impiego delle risorse soprattutto in termini economici e anche il rischio dell'impresa perché, ovviamente, essa crea magari delle filiali di vendita e fa degli investimenti considerevoli, ma se il prodotto non viene apprezzato, naturalmente, ci saranno dei costi eccezionali: quindi si tende ad affrontare questo processo in maniera graduale. Dunque le prime tre fasi sono quasi fasi di test, per poi comprendere anche la forza, la capacità, l'interesse. Non per forza un'impresa che vuole internazionalizzarsi deve affrontare tutte e 5 le fasi.

Le dinamiche internazionali incidono sulle attività di ripresa in base alle caratteristiche di quest'ultima. Vi sono quattro aspetti:

- il **mercato**, ovvero le caratteristiche del mercato a cui ci stiamo riferendo;
- la **concorrenza**;
- l'organizzazione delle attività produttive;
- lo sviluppo delle risorse materiali

1. Quindi un'impresa che si internazionalizza, soprattutto quando va a contatto con il consumatore finale (ultime due fasi), deve tenere in considerazione le esigenze, le preferenze di quel mercato; a meno che non si stia delocalizzando per poi tornare col prodotto semi lavorato, finito nel proprio paese d'origine.
2. La concorrenza - perché così come mi internazionalizzo io questa tendenza diventa generale e la concorrenza si inasprisce;
3. L'organizzazione delle attività produttive può incidere sul grado di internazionalizzazione, questo perché io scelgo di organizzare le mie attività produttive delocalizzandone una parte;
4. Sviluppo delle risorse materiali e risorse umane: anche questo, l'internazionalizzazione, il reperimento di risorse, può essere anche molto semplicemente un reperimento di informazioni e conoscenze. Quindi io posso mandare un mio dipendente, quello che definiremo **expatriate** all'estero ad apprendere come sviluppare e utilizzare un prodotto, così come gestire una parte dell'impresa.

Certamente anche il processo di **globalizzazione** ha agevolato il fenomeno dell'internazionalizzazione. Ricordiamoci che poco dopo l'anno mille già avevamo le rotte commerciali che andavano dall'Asia, dalla Cina all'Italia. Sebbene consideriamo la globalizzazione un processo molto recente, in realtà è un processo che nasce centinaia di anni fa.

La globalizzazione ha determinato **l'omogeneizzazione** della domanda e dell'offerta. La globalizzazione ha determinato il sorgere di nuovi mercati geografici, nuove opportunità per le imprese di investimenti. Ecco, questo è un altro aspetto molto importante: possono esserci, ad esempio, degli investitori esteri che scelgono di investire e di supportare l'impresa. Anche questo è un aspetto molto positivo dell'internazionalizzazione.

CHI SONO I NUOVI SFIDANTI GLOBALI?

Quei paesi dalle economie che, fino a qualche anno/decennio fa, definivamo del “terzo mondo”, ma che si stanno economicamente sviluppando al punto tale da poter diventare sfidanti e, quindi, delle minacce per le imprese – anche - multinazionali dell'occidente. Parliamo di paesi emergenti ed economie emergenti o economie in transizione?

Le **economie in transizione** sono quelle economie che già hanno raggiunto un grado di sviluppo: **es.** l'India o la Cina, che non consideriamo più un'economia emergente. E poi ci sono paesi dalle economie emergenti, come alcuni paesi africani o il Brasile, parti che stanno acquisendo importanza a livello internazionale e globale.

Cosa determina l'acquisizione di questa forza da parte delle imprese che operano in questi contesti emergenti? Le motivazioni possono essere varie: prima di tutto le

imprese hanno avuto modo di fare esperienza quindi, poiché quei contesti fino a pochi decenni fa non erano interessanti per le imprese dell'occidente, le imprese locali hanno avuto l'opportunità di consolidarsi e di crescere.

Nel contempo è cambiata anche la domanda; quindi anche il pubblico, la comunità locale, ha acquisito consapevolezza aumentando il numero, ossia a seguito del processo di omogeneizzazione e globalizzazione ha anche mutato le proprie preferenze. Questo ha reso le imprese di questi contesti emergenti molto competitivi all'estero, perché avevano maturato esperienza la quale si associa alla disponibilità di materie prime altrove non disponibili. Questo li ha resi dei veri e propri concorrenti per i paesi occidentali visto che stiamo parlando soprattutto di paesi asiatici. Inoltre, avendo consolidato questa esperienza, ovviamente hanno avuto anche l'opportunità di crescere economicamente e quindi internazionalizzarsi. Nel contempo, però, le imprese occidentali hanno avuto l'opportunità di internazionalizzarsi e di penetrare anche in quei mercati che intanto avevano acquisito tendenze e gusti globali. Quindi vi è questo scambio tra imprese e mescolarsi nei gusti e nelle preferenze.

Abbiamo detto che le imprese che si internazionalizzano lo fanno per motivi e attraverso varie fasi. Nello specifico, le imprese che operano in contesti arretrati emergenti ma hanno acquisito la forza e la capacità di internazionalizzarsi optano generalmente per 4 modalità o quattro spinte:

- **sviluppo globale dei prodotti consolidati nel mercato locale:** hanno acquisito una certa immagine consolidata del mercato locale e quindi si internazionalizzano perché il loro prodotto e brand ha acquisito un'importanza in un contesto locale, quasi ad associare quel prodotto a quel brand. Per questo questa forza gli consente di internazionalizzarsi. Quindi anche un prodotto che è sconosciuto in Italia ma il cui brand è forte e consolidato in Cina, può essere forte nel mio paese grazie anche all'opportunità di scambio delle informazioni molto più rapido e semplice che abbiamo noi.
- **ricerca e sviluppo per garantire il controllo delle relazioni:** una volta maturata esperienza e acquisito anche una certa capacità economica, le imprese che operano in questi contesti emergenti investono in ricerca e sviluppo. Per comprendere anche non soltanto le modalità di produzione, ma anche le modalità di vendita e l'interfacciarsi con i clienti.
- **specializzazione in una nicchia di mercato:** le imprese scelgono di focalizzarsi su determinate nicchie di mercato, magari anche forti della disponibilità di materie prime che ancora non hanno altre imprese.
- **disponibilità di risorse naturali e sviluppare modelli di business di successo con adattamenti locali:** quindi la capacità, dopo aver maturato

esperienza, sviluppato e consolidato un modello di business vincente nel proprio paese, lo vanno a declinare e a calare in altri contesti.

***Tornando al discorso sulla delocalizzazione mostra quella che è la catena del valore. Non troverete lo schema sul vostro libro, però se ne parla.**

Questo è un modello che propone *Porter*, uno dei padri del marketing, qualche decennio fa. Egli distingue le attività dell'impresa in attività di supporto e attività primarie o attività primarie e secondarie.

Le **attività primarie** sono quelle attività che consentono al cliente di accedere al prodotto, quindi l'utilizzo del prodotto da parte del cliente. Es: servizi, marketing e vendite (tutto ciò che è relativo al rapporto fra impresa e mercato), la logistica e le operazioni.

Le **attività di supporto** sono, invece, l'infrastruttura, l'approvvigionamento e, quindi, tutto ciò che non è collegamento strettamente alla produzione del servizio.

Perché si parla di catena del valore? Perché l'impresa che si delocalizza può scegliere di localizzare una sola parte delle attività che compongono la catena del valore. Quindi questo determina anche il grado e il livello di internazionalizzazione delle imprese. E il tipo o la quantità di attività che l'impresa sceglie di delocalizzare determina quello che il manuale chiama **INDICE DI TRASNAZIONALITA'** o **indice di internazionalizzazione**. Ci sono tre fattori fondamentali permettono di definire questo grado. Nel libro troverete soltanto due formule:

1. L'indice si individua considerando tre elementi: il grado di investimento, quindi l'impegno di un'impresa; il numero di dipendenti che l'impresa ha all'estero e il valore realizzato dal contesto estero e il rapporto al valore realizzato nel contesto domestico. Quindi io produco più valore nel mio paese o produco più valore nel paese in cui mi sto internazionalizzando? Questo mi aiuta a capire il grado, quanto è spinta la mia internazionalizzazione.

Quindi abbiamo visto come incide il processo di internazionalizzazione sul mercato e come le nuove caratteristiche del mercato incidono sul processo di internazionalizzazione. Come incide l'internazionalizzazione sulla concorrenza, sia in entrata che in uscita: quindi sia in qualità di concorrente io stesso sia in qualità di impresa che deve fronteggiare i concorrenti dall'estero.

Adesso andiamo a vedere l'impatto sulle attività produttive. Perché spostare parte o tutta l'attività dell'impresa all'estero per costi più vantaggiosi?

1. Disponibilità di risorse rilevanti, quindi magari materie prime che non sono disponibili nel mio paese o anche delle conoscenze. E quindi anche l'andare ad apprendere quelle che sono le nozioni, le competenze che difficilmente io posso apprendere nel mio paese. L'acquisizione di risorse rilevanti tanto si

possono riferire alle materie prime, tanto si possono riferire a conoscenza e informazioni.

2. L'efficienza logistica: il discorso di vendere anche in un contesto estero - essendo la produzione più vicina al mercato finale, mi agevola in tutta una serie di fattori.
3. L'acquisizione delle risorse: questo aspetto importante può incidere anche sulla scelta dell'impresa di internazionalizzarsi e di come farlo. Molte imprese acquistano risorse all'estero tranne se hanno una propria unità organizzativa che si distingue dall'unità produttiva.
4. Quindi abbiamo detto filiali che sono unità di vendita o commerciali. Unità organizzative che posso avere all'estero per reperire all'estero. Unità di vendita, unità commerciale o filiale e unità produttiva e unità organizzativa. Quindi l'acquisizione delle risorse rilevanti, può essere, appunto, realizzata anche attraverso un'unità organizzativa che si trova in un contesto estero.

Il fatto di avere un'unità organizzativa, da un lato, limita un po' il controllo da parte dell'impresa centrale; dall'altro, però, consente di reperire anche delle risorse a più basso costo, grazie alla possibilità di interfacciarmi con più fornitori. Quindi c'è questo equilibrio tra attività che deve condurre l'unità organizzativa locale e la casa madre. La casa madre deve sempre mantenere il focus sugli standard qualitativi, quindi io devo acquisire risorse di qualità e in linea con il mio prodotto.

Di conseguenza vi è questo dividersi dei compiti fra la casa madre e l'unità organizzativa. Il processo di acquisizione è detto **global sourcing** e la sua realizzazione non esclude gli acquisti a livello locale: ossia, seppure io vado ad aprire un'attività all'estero per acquisire risorse, non è detto che io non ottenga anche altri fornitori nel contesto in cui io opero. L'impresa può scegliere di mantenere i nuovi fornitori o addirittura trascinare i propri fornitori nell'impresa che si sta internazionalizzando.

L'internazionalizzazione incide molto sulle risorse umane di un'impresa perché essa si troverà ad avere a che fare con una moltitudine e una varietà di persone che possono essere un vantaggio per l'impresa. Anche la diversa provenienza delle persone, grazie alla loro esperienza, possono portare all'estero all'impresa considerata.

Però ci sono anche i contro: - la difficoltà nel gestire le diversità all'interno di un gruppo di lavoro e il dover garantire diritti diversi per ciascun dipendente. Quindi, vista la difficoltà di gestire un gruppo di lavoro non eterogeneo, sempre più imprese stanno adottando il **diversity management**: ovvero gestione della diversità. Un altro aspetto che vedremo si concentra su come l'internazionalizzazione impatta sul

capitale umano. Quindi ci sono una serie di aspetti che incidono sulla gestione delle risorse umane da tenere in considerazione.