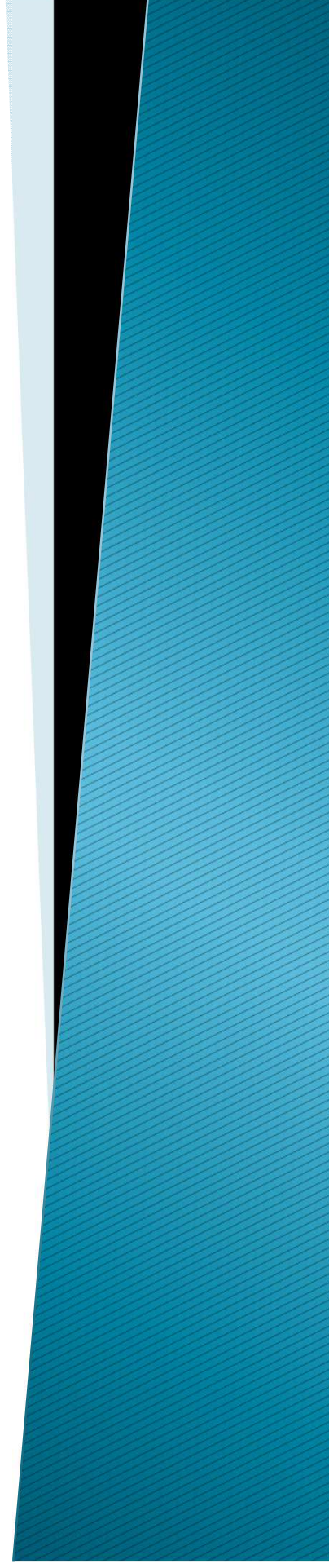


Corso di Economia e tecnica degli scambi internazionali

Lezione 4

Internazionalizzazione: teorie e modalità



Cenni introduttivi

L'internazionalizzazione costituisce un fenomeno complesso ed eterogeneo nel grado e nelle modalità con il quale si esplica.

L'ambiente internazionale è diventato globale, come un unico grande mercato, in grado di offrire alle imprese significative opportunità di crescita e di sviluppo, ma anche notevoli rischi, che potrebbero comportare la stessa sopravvivenza dell'impresa.

Oggi, ancor più che nel passato, le imprese sono quindi costrette a gestire un trade-off tra l'esigenza di cambiare in relazione alle mutazioni dell'ambiente e la gestione dei costi di tale cambiamento, anche in considerazione della naturale – talora “controproducente” – attitudine alla conservazione del proprio status quo.

Dall'impresa multinazionale all'impresa transnazionale

Diventare impresa *multinazionale* segnala una svolta radicale nel ciclo di vita dell'impresa: quest'ultima insedia propri stabilimenti e uffici all'estero. Emerge uno sviluppo qualitativo nuovo del modo di fare affari dell'impresa, un tempo solo esportatrice.

Il gruppo multinazionale, che controlla proprie sussidiarie all'estero o coopera con imprese locali, corrisponde ad una importante evoluzione dell'impresa che s'internazionalizza.

L'impresa *transnazionale* nell'era della globalizzazione è il caso del nostro tempo. Il suo soggetto economico può essere insediato ovunque, i suoi investimenti possono essere fatti ovunque. Il suo management è a-nazionale.

Con il termine “*transnazionalizzazione*” si contraddistingue l'impresa che va alla “ricerca di assetti produttivi efficaci ed efficienti non solo e non tanto attraverso la replicazione su scala internazionale dei modelli fordisti di produzione e organizzazione (...), ma anche e soprattutto attraverso la modifica e l'adattamento selettivo di tali modelli alle specifiche e differenziate domande dei contesti socio-culturali nazionali” (S. Vaccà – A. Zanfei, 1987).

L'impresa transnazionale che opera e s'insedia a livello *globale* si distingue dalle multinazionali classiche per le modalità d'interazione con i contesti socio-culturali (*interazione cooperativa*)

Gli studi sull'internazionalizzazione

Il processo di internazionalizzazione è stato studiato inizialmente sulla base dell'analisi delle strategie delle imprese multinazionali mediante forme di investimenti diretti, flussi di import/export e trasferimento di know-how.

Più trascurato – fino agli anni '70 – è stato lo studio del processo di internazionalizzazione delle PMI o, comunque, di tutte le imprese che non avevano raggiunto la dimensione di multinazionale.

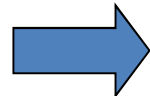
La piccola impresa viene invece riscoperta come elemento importante del sistema industriale locale e fenomeno di grande interesse nei processi di internazionalizzazione.

Il modello della “internazionalizzazione per stadi”

Quali sono le modalità mediante le quali si realizza il processo di internazionalizzazione?

Secondo la teoria proposta da Johanson e Vahlne (1990), la presenza dell'impresa nell'ambiente internazionale evolve seguendo un processo lineare di sviluppo caratterizzato dai seguenti aspetti:

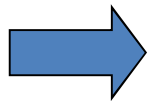
- è *sequenziale* nel tempo
- è *graduale* (crescente livello di coinvolgimento/impegno, es. da export indiretto a export diretto)
- è *unidirezionale* (lo sviluppo internazionale culmina con l'insediamento produttivo nel paese estero)

 *Attraverso un processo di learning by doing, l'impresa passa da attività poco rischiose e con poco grado di controllo ad attività sempre più impegnative e coinvolgenti*

Le fasi dell’“internazionalizzazione per stadi”

Il gradualismo del processo di internazionalizzazione prevede:

- 1) una prima fase caratterizzata da una certa “passività” dell’impresa, che si esplica attraverso una fase “indagativa” del mercato estero. (Spesso, il mercato estero viene utilizzato per smaltire un surplus di produzione)
- 2) maggiore interessamento al mercato estero, rafforzamento dell’attività di export e partecipazione ad iniziative internazionali (fiere, congressi, relazioni con fornitori e distributori, ecc.)
- 3) maggiore penetrazione dei mercati esteri mediante filiali commerciali e realizzazione di accordi e joint venture con altre imprese
- 4) investimenti diretti nei paesi esteri



Il gradualismo si manifesta non solo nella modalità mediante cui l’impresa si orienta al mercato estero, ma anche in termini di distanza geografica dal paese di origine: dai paesi più “facili” e più vicini, a quelli più “difficili” e più lontani.

Le debolezze del modello

Sebbene sia riscontrabile l'esistenza di uno sviluppo sequenziale delle modalità di ingresso dei mercati internazionali, è possibile evidenziare alcune debolezze in questo approccio:

- Lo sviluppo internazionale non si realizza come un processo di graduale coinvolgimento e il processo non è sempre sequenziale, visto che alcuni stadi possono essere "saltati"
- Il modello non contempla la possibilità che l'impresa possa cambiare direzione, anche tornando a forme di internazionalizzazione meno evolute e meno coinvolgenti
- Non viene considerata la possibilità di ricorrere simultaneamente ad una combinazione di modalità differenziate di presenza sui mercati esteri
- Il passaggio da una fase ad un'altra può essere ostacolato dagli switching costs (cessare la modalità precedente e attivare la nuova)
- La durata e la direzione dello sviluppo internazionale sono influenzati dal contesto geografico di provenienza dell'impresa
- Certe imprese nascono già globali ("*international new ventures*" e "*born global*")

Internazionalizzazione dell'impresa e internazionalizzazione dell'ambiente

Sempre meno le imprese possono perseguire un processo evolutivo graduale nell'internazionalizzazione, perché l'ambiente accelera le fasi di tale processo e stimola alla ricerca di nuove modalità di internazionalizzazione.

Il processo di internazionalizzazione non scaturisce da una decisione autonoma dell'impresa, ma può generarsi all'interno del mercato domestico, cogliendo le opportunità offerte dalle relazioni con imprese già internazionalizzate.

***L'ambiente si internazionalizza
ancor prima delle imprese che vi fanno parte***



***l'internazionalizzazione dell'ambiente trascina
l'internazionalizzazione delle imprese***

Il comportamento delle imprese verso l'internazionalizzazione

PASSIVE – imprese che vengono *sollecitate* da operatori/imprese/organizzazioni esterni; non vi è alcun disegno strategico che contempli l'internazionalizzazione; caratterizzate da un'attività di export saltuaria o continuativa, ma comunque passiva; tipico il caso delle imprese che lavorano “su commessa” (terziste, subfornitrici)

REATTIVE – l'internazionalizzazione è un obiettivo strategico pianificato, ma dipende comunque dalle spinte dell'ambiente esterno; le imprese *reagiscono* agli eventi e ai cambiamenti ambientali che costringono a definire politiche internazionali; sono definite “*follower*”

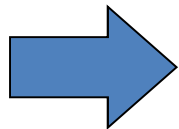
ATTIVE/PROATTIVE – imprese che sanno monitorare il loro ambiente e in grado di modificarne le dinamiche competitive; sono definite “*first mover*”

Le “motivazioni reattive” e carenza di comportamento strategico

Pur dimostrando sensibilità nel cogliere i cambiamenti (minacce e opportunità) dell’ambiente, le imprese reattive sono incapaci di controllare le contingenze ambientali in quanto:

- hanno scarsa conoscenza delle potenzialità e dei vincoli interni ed esterni all’impresa
- hanno scarse risorse e presentano una struttura organizzativa rigida e inadeguata

Si parla in tal senso di EFFICIENZA ADATTIVA, caratterizzata da un *processo di apprendimento routinario passivo di breve periodo* (ripetitività azioni, mancanza di un disegno strategico, azioni strettamente “operative” imposte dal tasso di sviluppo dell’ambiente)



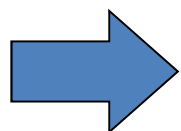
*imprese definite “**TURBOLENCE TAKER**”*

(«subiscono» l’ambiente in cui operano)

Le “motivazioni attive” e presenza di comportamento strategico

Le imprese con un comportamento attivo conoscono i propri punti di forza e di debolezza e sono in grado di valutare le minacce e le opportunità offerte dall'ambiente. L'impresa compie la sua scelta, per svilupparsi o sopravvivere: saper costruire e sfruttare le fonti del proprio vantaggio competitivo, influenzando le dinamiche concorrenziali.

Si parla in tal senso di EFFICIENZA DINAMICA, caratterizzata da un *processo di apprendimento che si modifica nel tempo e che dà luogo ad azioni strategiche in grado di modificare l'ambiente* (rapido apprendimento, aderire al cambiamento e attivarlo, adeguare la struttura organizzativa, vedere “prima” dei competitors)



*imprese definite “**TURBOLENCE MAKER**”*

(«creano e modificano le dinamiche competitive dell'ambiente»)