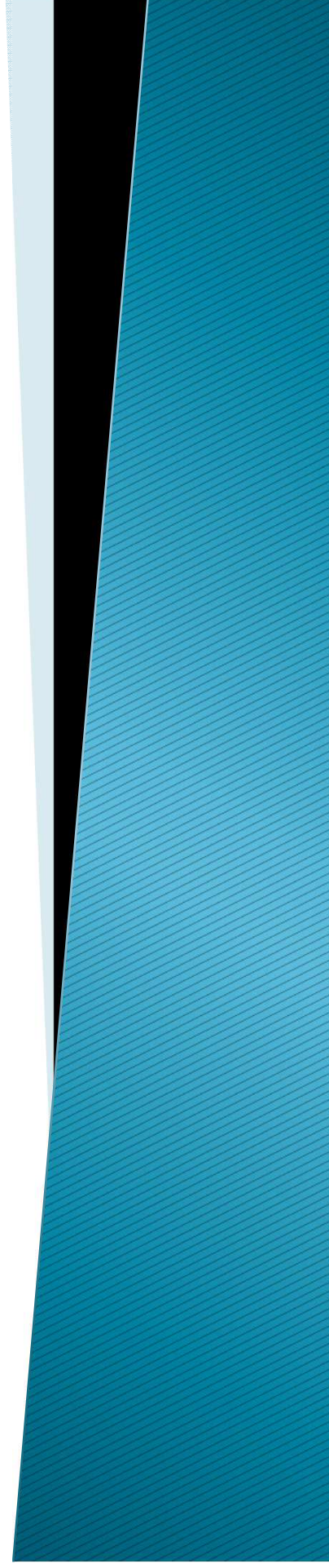


# **Corso di Economia e tecnica degli scambi internazionali**

## ***Lezione 5***

### ***Gli orientamenti all'internazionalizzazione e tipologie di imprese***



# L'orientamento dell'impresa all'internazionalizzazione

La letteratura mette in luce diverse sfaccettature dell'impresa attiva nei mercati esteri. Perlmutter (1969) ha individuato tipologie differenti di imprese operanti a livello internazionale, in relazione alle strategie adottate, alla distribuzione del potere tra centro e periferia, ai sistemi operativi, alle politiche di gestione del personale e alle caratteristiche organizzative

- ***Imprese etnocentriche***
- ***Imprese policentriche***
- ***Imprese regiocentriche***
- ***Imprese geocentriche***

# L'impresa etnocentrica

- Tipica delle imprese alla prima fase del processo di internazionalizzazione
- La cultura del paese di origine e l'esperienza maturata dominano le scelte aziendali (*home-country oriented*)
- Sperimentazione della formula imprenditoriale locale nei mercati internazionali
- Il mercato internazionale è marginale rispetto a quello nazionale
- Scarsa attenzione ai gusti dei consumatori esteri (*marketing indifferenziato*)
- Presenza di una divisione per le esportazioni
- Il processo decisionale è sempre centralizzato e di tipo *top-down*

# L'impresa policentrica

- Tipico orientamento delle imprese multinazionali
- La presenza all'estero si esplica mediante l'istituzione di unità autonome, orientate a perseguire l'adattamento ai contesti internazionali (*host-country oriented*)
- Massima aderenza ai bisogni/gusti dei consumatori locali (*marketing differenziato* per paese/area geografica)
- Decentramento delle responsabilità e autonomia delle unità locali relativamente alle principali attività della catena del valore
- La gestione finanziaria, delle risorse umane di elevata posizione e dell'attività di R&S è centralizzata
- Difficoltà di integrazione e coordinamento delle attività del gruppo a livello internazionale
- I mercati internazionali rappresentano componenti di un "portafoglio di attività internazionali"

# L'impresa regiocentrica

- Tipica delle imprese che hanno conseguito una posizione di rilievo nei mercati internazionali e hanno maturato una solida cultura internazionale
- Il mercato di riferimento è diviso in *regioni* (aree di mercato *plurinazionali*), caratterizzate da elementi di omogeneità nel loro interno (gusti consumatori, politiche distributive, barriere all'entrata, ecc.)
- Il portafoglio di attività internazionali diventa parte integrante della strategia dell'impresa ("le attività estere diventano canali di trasmissione verso un mercato globale e unificato", Bartlett & Ghoshal, 1989)
- Le unità agiscono non più autonomamente, ma nell'ambito di un sistema relazionale sviluppato e coordinato dalla casa-madre

# L'impresa geocentrica

- E' lo stadio più evoluto dell'impresa regiocentrica, l'impresa opera su scala planetaria (*world-oriented*)
- L'offerta è pressoché standardizzata e la struttura produttiva è globalizzata
- Le unità periferiche sono componenti di un sistema diffuso e uniforme, focalizzato sulla realizzazione di una strategia globale
- Assume rilievo il coordinamento tra centro e unità periferiche
- L'orientamento alla standardizzazione porta alla realizzazione di politiche di marketing indifferenziato, congruente con l'approccio globale
- Presenza di un corpo dirigenziale fortemente internazionalizzato

# Considerazioni critiche sul modello

- La classificazione è troppo semplicistica per la continua evoluzione dell'attuale contesto competitivo internazionale
- Per quanto la tendenza alla globalizzazione e alla omogeneizzazione sia forte, le differenze culturali ancora persistono e sono rilevanti
- Il modello prevede un graduale processo di incrementale coinvolgimento dell'impresa nei mercati esteri; tale linearità raramente si riscontra nella realtà, vista l'eterogeneità delle modalità del processo di internazionalizzazione