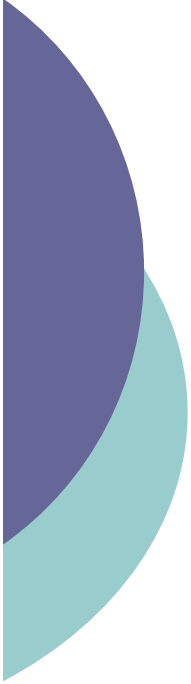


Corso di Economia e tecnica degli scambi internazionali

Lezione 8

***Le strategie dell'internazionalizzazione:
integrazione con il mercato estero***



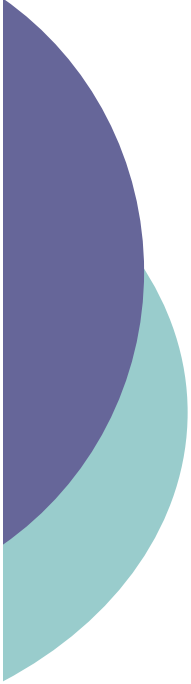
La strategia di integrazione con il mercato estero

L'impresa sceglie di penetrare il mercato internazionale con maggiore intensità

L'integrazione con il mercato estero può avvenire mediante diverse modalità:

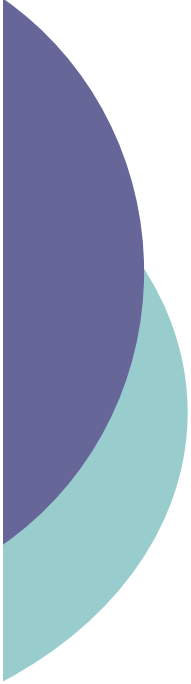
- ❖ Collaborazione nell'attività di R&S
- ❖ Franchising internazionale
- ❖ Piggy back
- ❖ Contratti di licenza (di produzione e di distribuzione)
- ❖ Accordi di joint venture

(Difficoltà di integrazione, comportamenti opportunistici, variazione delle condizioni originarie)



L'integrazione con il mercato estero (canale “concertato”)

- Si tratta di una strategia di entrata sui mercati esteri nella quale l'impresa che produce prende accordi per gestire congiuntamente con altre imprese e organizzazioni l'attività di distribuzione e di promozione del prodotto nel mercato locale
- Più ampiamente, riguarda la collaborazione tra due o più imprese che hanno la possibilità di acquisire risorse e competenze di genere tecnologico, produttivo, commerciale, manageriale e finanziario
- Gli accordi internazionali si distinguono in
 - Accordi *contrattuali (non-equity)*
 - Accordi *patrimoniali (equity)*

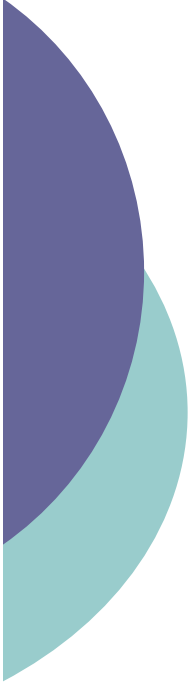


La varietà degli accordi internazionali

Gli elementi caratterizzanti gli accordi fra imprese possono assumere differenti connotazioni, cosicché gli accordi si collocano di fatto in un “continuum” di possibili relazioni fra imprese:

- più o meno cooperative
- più o meno strutturate
- più o meno durature
- con apporti differenti di risorse

La misura dell’impegno richiesto ai partner può essere diversa: dal semplice scambio di informazioni, alla trasmissione di un sapere frutto dell’esperienza dei singoli, alla divisione dei compiti in una nuova attività, all’apporto di risorse, fino alla collaborazione globale e alla creazione di un’impresa congiunta.



Le motivazioni degli accordi internazionali

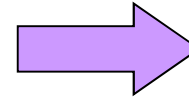
- Realizzare uno sviluppo dell'impresa mediante esternalizzazione (divisione del lavoro) e cooperazione (sinergie)
- Accedere a nuovi mercati
- Gestire il ciclo di vita dei prodotti sempre più breve a causa del progresso tecnologico
- Realizzare un'offerta sempre più rispondente alle esigenze di una domanda sempre più esigente e informata
- Ricercare soluzioni “sistemiche” che coinvolgono competenze diverse ma complementari, in grado di soddisfare bisogni sempre più complessi
- Superare barriere artificiali che impediscono l'accesso a certi mercati



Le tipologie di accordi

Area Marketing

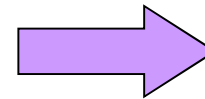
- Sviluppare attività commerciale e assistenza al cliente
- Sviluppare la domanda locale con l'impiego congiunto di risorse e competenze



- **Franchising internazionale**
- **Piggy back**

Area Produzione

Trasferimento dell'attività produttiva ad un'altra impresa, per realizzare prodotti che vengono venduti nel mercato locale



- **Contratto di produzione**
- **Contratto di licenza**
- **Joint venture**



Trasferimento e cessione di know-how

TRASFERIMENTO DI KNOW HOW

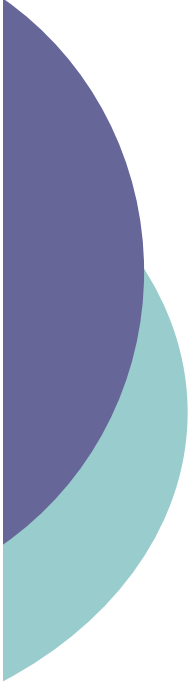
Comporta l'utilizzo di know how da parte di un partner con *limitazioni territoriali e spaziali*

- Per mercati lontani
- In presenza di barriere alle altre forme di entrata
- Come decentramento produttivo internazionale
- Come cessione di know how obsoleto, ma appetibile in altri contesti

CESSIONE DI KNOW HOW

La cessione comporta un passaggio di "proprietà" da un'impresa a un'altra

- Nel caso di elevato rischio di imitazione
- Opportunità per le PMI "innovation-oriented" che non sono in grado di realizzare il prodotto



Il franchising internazionale

- Accordo nato per la distribuzione commerciale, ha poi trovato applicazione anche nell'attività di produzione
- Contratto tra *franchisor* (che concede l'utilizzo della propria formula commerciale e organizzativa) e uno o più *franchisee* (che si impegna a pagare una *fee* d'ingresso e/o una *royalty* periodica) (es. Mandarin Duck, Benetton, Prink, Holiday Inn)

Vantaggi

- Espansione con controllo delle attività
- Migliore gestione delle vendite
- Sviluppo dell'imprenditorialità
- Conseguimento di economia di scala nell'attività di promozione del prodotto a livello internazionale



Il piggy back

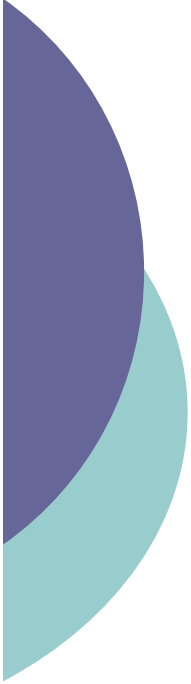
- È un accordo in cui il produttore o distributore locale (*carrier*) offre a un produttore o distributore estero (*rider*) i servizi della propria organizzazione distributiva
- Consente al *rider* di abbreviare i tempi e gli sforzi per l'ingresso in un nuovo mercato (specialmente se il sistema distributivo è frammentato o concentrato)

(In Inghilterra, la commercializzazione dei beni di largo consumo (es. rasoi) tramite agenti risulta poco efficace per coprire la rete di distribuzione composta da migliaia di *drugstores* e *groceries*. La soluzione spesso adottata dalle imprese straniere è quella di realizzare un accordo di piggyback con grandi distributori locali)

- Permette al *carrier* di incrementare l'assortimento dei prodotti offerti

Svantaggio per il rider

- Il contratto consente un controllo solo indiretto delle politiche commerciali perché il portafoglio prodotti è controllato dal *carrier*

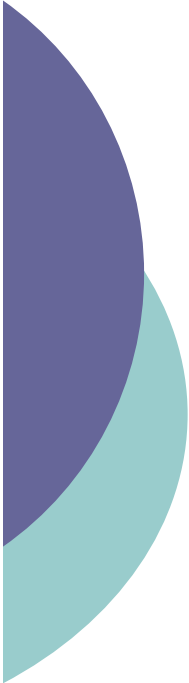


Il contratto di produzione

- È un accordo in cui un'impresa (*contractor*) affida la produzione di componenti e di beni ad altre imprese di un paese estero, secondo specifiche tecniche e modelli. Il prodotto finito viene consegnato all'impresa committente che si occupa della commercializzazione
- Utilizzato quando
 - vi sono barriere all'entrata nel paese estero (dazi e limiti alle importazioni)
 - le dimensioni del mercato non giustificano un investimento diretto
- Consente di conseguire il vantaggio derivante dai minori costi di trasporto e dai minori costi burocratici

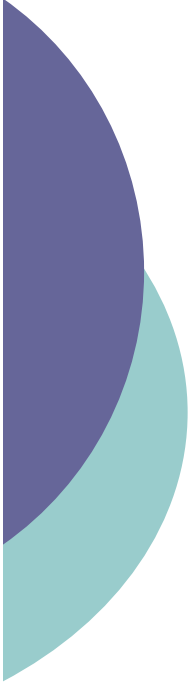
Svantaggio per il contractor

- Il contratto comporta un trasferimento di competenze, conoscenze e tecnologia che possono essere acquisite dalle imprese terziste, che potrebbero quindi diventare concorrenti dell'impresa committente



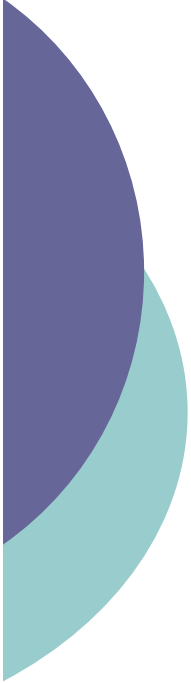
Il contratto di licenza

- È un accordo denominato anche *licensing*, dove un'impresa (licenziante) concede ad un'altra impresa (licenziataria) il diritto di utilizzare una tecnologia, un processo produttivo o un marchio ed eventualmente di commercializzare il prodotto
- Ampiamente utilizzata da imprese che posseggono innovazione, tecnologia e brevetti e che intendono estendere geograficamente la loro dotazione di *assets*
- Necessità che la tecnologia sia “disponibile e in forma esplicita” identificata nel prodotto, nei documenti, nei dati e nei criteri (non semplice know-how)
- È un contratto che comporta non soltanto la realizzazione del prodotto, ma anche di tutti servizi utili per il suo funzionamento. Si parla di
 - Impianti chiavi in mano (con personale e modalità di funzionamento)
 - Prodotto in mano (con personale e servizi)
 - “Mercato in mano” (sbocchi di vendita)



Perché il *licensing*?

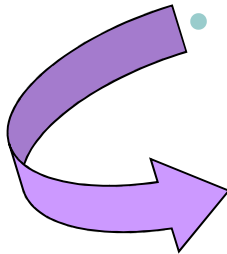
- Per superare le difficoltà relative alla ridotta permeabilità di tale paese agli investimenti diretti esteri
- Per superare la barriere tariffarie e soprattutto non tariffarie nei confronti delle importazioni
- Per compensare i limiti dimensionali dell'impresa che non riuscirebbero a sostenere un investimento diretto
- Per gestire più efficacemente la velocità dell'innovazione tecnologica
- Per acquisire nuove conoscenze e competenze mediante il *cross-licensing* (es. scambio tra imprese di brevetti nel settore chimico e farmaceutico, come in quello dell'elettronica di consumo)



Fasi dell'accordo di licenza: analisi e individuazione del partner

1. ANALISI DELLE RISORSE DELL'IMPRESA

- brevetti, per vedere quali sono negoziabili e con quali obiettivi
- know how per valutarne l'originalità e la vendibilità
- grado importanza del marchio

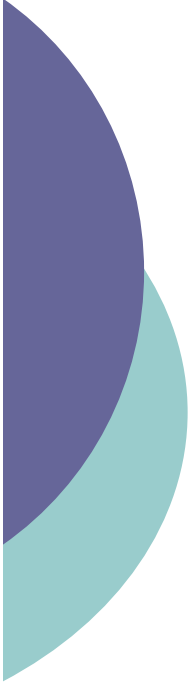


Analisi dei mercati potenziali per individuare alcuni paesi di interesse

2. INDIVIDUAZIONE DEL PARTNER

Scelta basata su:

- Competenze tecniche, distributive e gestionali
- Affidabilità e credibilità



Fasi dell'accordo di licenza: negoziazione e applicazione del contratto

3. **NEGOZIAZIONE E CONCLUSIONE DEL CONTRATTO**

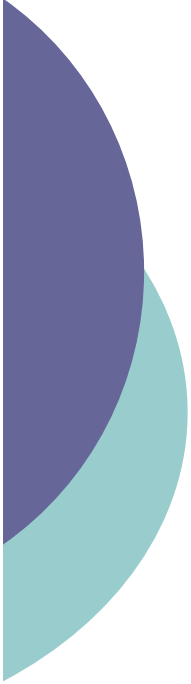
- Aspetto fondamentale: concessione dell'esclusiva (più remunerativa, ma spesso limitata da restrizioni legali e fiscali)
- Impegno del licenziatario a non divulgare le informazioni ricevute
- Individuazione dell'ambito territoriale e della durata, eventuale fornitura di beni e servizi accessori, modalità di trasferimento tecnologia, limitazioni alla vendita del prodotto sul mercato del licenziatario, remunerazione

4. **APPLICAZIONE DEL CONTRATTO**

- Invio dei tecnici del licenziante
- Formazione dei tecnici del licenziatario
- Riunioni periodiche

5. **VALUTAZIONI A POSTERIORI**

- Valutazione della performance e redditività del licenziatario
- Individuazione di fattori esogeni di influenza (ambientali, economici, politici)

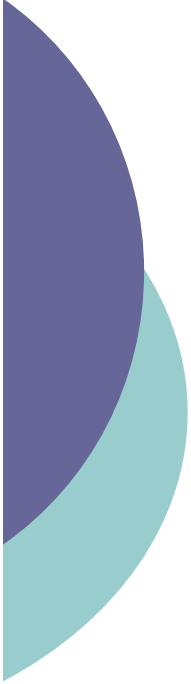


Le joint ventures

Rapporto di collaborazione (tecnica, finanziaria, commerciale, di ricerca, di distribuzione e forme societarie e consortili) tra due o più imprese di nazionalità diversa per lo svolgimento di un'attività economica comune o anche di un singolo affare o progetto per un certo periodo di tempo.

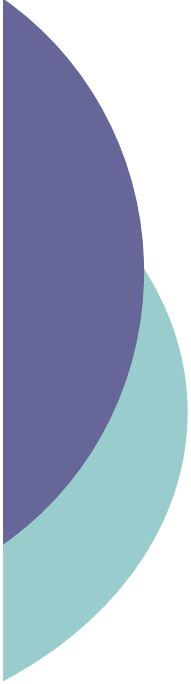
Possono essere classificate in

- *Contrattuali (non equity joint ventures)*
- *Societarie/patrimoniali (equity joint ventures)*



Le joint ventures contrattuali

- Forma di cooperazione per la realizzazione di grandi opere edili o di impiantistica industriale con il sistema “chiavi in mano”.
- Contratto che prevede forme, contenuti, modi e tempi dell'accordo
- Prevede di solito un partner principale, con la responsabilità dell'esecuzione dell'opera
- Suddivisione degli utili in relazione alle rispettive quote di partecipazione
- Autonomia giuridica ed economica delle imprese



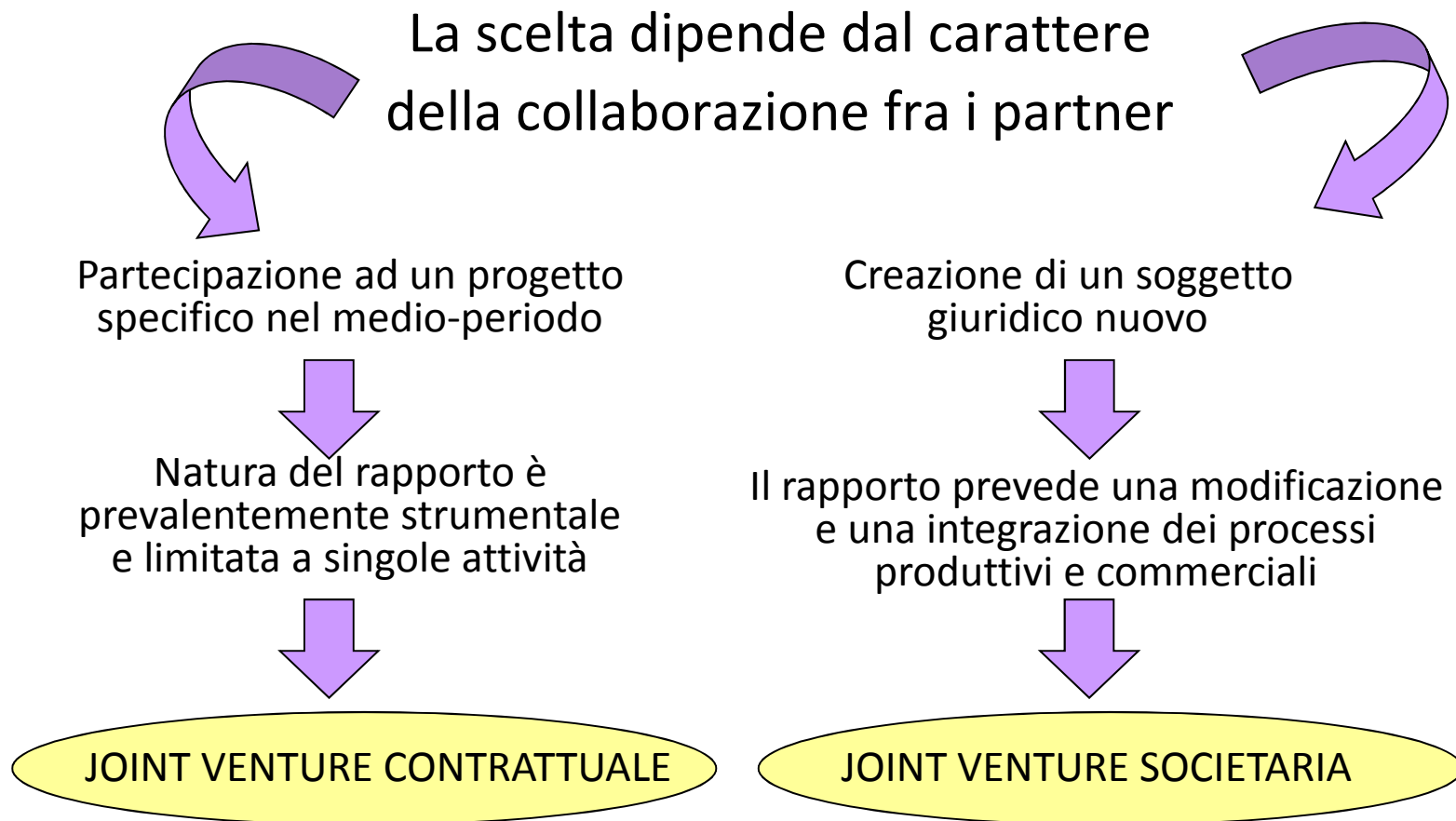
Le joint ventures societarie

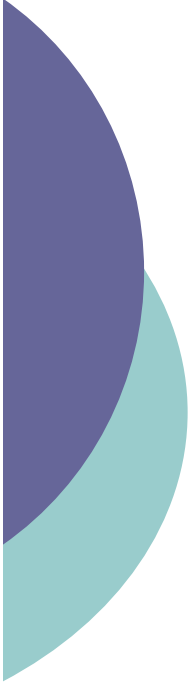
- E' una forma di co-proprietà o co-produzione (trasferimento di know how che viene combinato con conoscenze locale) in cui le imprese condividono le proprie risorse e capitali per conseguire un obiettivo di produzione nel mercato estero considerato.
- E' una società di capitali
- Esiste un solo soggetto giuridico che svolge l'attività economica

TIPOLOGIE DI JOINT VENTURE SOCIETARIE

- Acquisizioni di partecipazioni internazionali
- Creazione di una nuova impresa nel paese di uno dei partner
- Creazione di una nuova impresa in un paese terzo
- Creazione di una società mista con un partner locale pubblico
- Creazione di una jv aperta a numerosi partner azionisti privati

Joint ventures contrattuale oppure joint venture societaria?



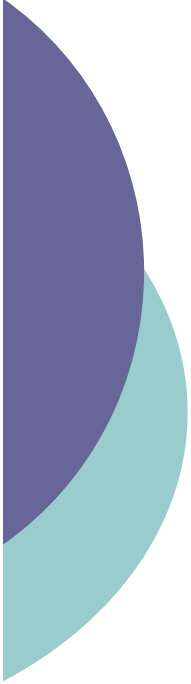


“Orientamento” delle joint ventures societarie

Le joint ventures societarie costituiscono uno strumento particolarmente adatto per soddisfare le motivazioni della collaborazione mirata all'internazionalizzazione.

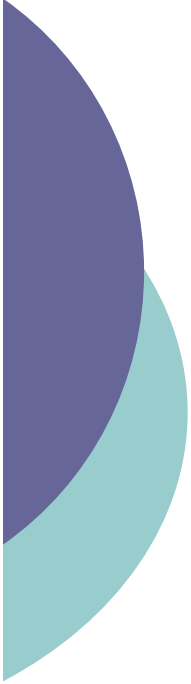
Si possono individuare due tipi di motivazioni alla base della costituzione di una jv (che possono rappresentare due stadi evolutivi nell'impiego delle joint venture):

- Joint ventures **market-oriented**
- Joint ventures **resource-oriented** e **cost-saving**



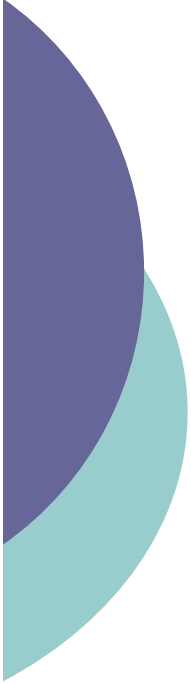
Joint ventures *market-oriented*

- Finalizzate a consentire un più rapido accesso a mercati “distanti” dal punto di vista geografico e/o culturale
- Consentono l’accesso a canali distribuzione, attività produttive, finanziamenti locali, impianti e infrastrutture
- Sono una scelta *tattica*



Joint ventures *resource-oriented e cost-saving*

- Finalizzate a conseguire economie di scala, economie da produzione congiunta
- Si generano sulla spinta delle dinamiche settoriali (motivazioni *industry-specific*), piuttosto che sulla base delle specifiche caratteristiche dell'impresa (motivazioni *firm-specific*)



Vantaggi e svantaggi nelle joint ventures

Vantaggi

- *Flessibilità* (utilizzata in situazioni differenti)
- *Adattabilità* (possibilità di manovra nella definizione delle combinazioni interaziendali)
- *Elasticità* (modificazioni in itinere dei meccanismi operativi)
- *Velocità* di reazione (riduce i tempi per raggiungere certi obiettivi)

Svantaggi

- *Instabilità* (prevaricazioni e opportunismi nella fase di progettazione della collaborazione; distanza culturale; diverse tecniche manageriali)