


14 - 4




In quale mercato entrare?

- La scelta si deve basare sulla valutazione del potenziale di profitto di lungo periodo di un paese
- L'attrazione esercitata da un paese dipende dal trade-off tra benefici, costi e rischi associati all'attività imprenditoriale in quel paese
- I benefici sono:
 - Dimensione del mercato
 - Ricchezza attuale dei consumatori nel mercato
 - Ricchezza futura probabile dei consumatori
 - Tassi di crescita economica

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

14 - 5




Tempistica d'entrata

- I vantaggi associati ad un'entrata sul mercato in anticipo sui concorrenti sono comunemente indicati come vantaggi della prima mossa
 - Possibilità di anticipare gli avversari e catturare la domanda affermando un marchio forte
 - Possibilità di accrescere i volumi di vendita
 - Possibilità del first mover di creare costi di cambiamento (switching costs)
- Gli svantaggi associati ad un'entrata sul mercato prima di altre imprese multinazionali sono chiamati svantaggi della prima mossa
 - Costi di esplorazione che il primo entrante deve sostenere
 - Rischio che le regolamentazioni cambino

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

14 - 6



Scala d'entrata

- Entrata su larga scala
 - Impegno strategico – decisione che ha un impatto di lungo periodo ed è difficile da invertire
 - Può indurre i concorrenti a ripensare l'entrata
 - Può indurre una risposta competitiva delle imprese locali
- Entrata su scala ridotta
 - Tempo per conoscere il mercato
 - Riduce l'esposizione al rischio

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

14 - 7

Modalità d'entrata

- Le imprese possono adottare sei diverse modalità per entrare in un mercato
 - Esportazioni
 - Progetti chiavi-in-mano
 - Contratti di licensing
 - Franchising
 - Joint Venture
 - Costituzione di una sussidiaria

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

14 - 8

Esportazioni

- Vantaggi:**
 - Evitano i costi connessi all'istallazione di impianti produttivi
 - Possono aiutare l'impresa a conseguire curve di esperienza ed economie di localizzazione
- Svantaggi:**
 - Potrebbero competere con produttori locali con costi bassi
 - Possibili alti costi di trasporto
 - Barriere commerciali
 - Possibile mancanza di controllo sugli agenti locali

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

14 - 9

Contratti chiavi-in-mano

- Vantaggi:**
 - Possono ottenere consistenti ritorni economici su asset di conoscenza
 - Meno rischiosi degli IDE convenzionali
- Svantaggi:**
 - Non c'è un interesse di lungo periodo nel paese estero
 - Può creare un concorrente
 - La vendita di un processo tecnologico può tradursi nella cessione di un vantaggio competitivo

Il contractor accetta di regolare ogni dettaglio del progetto per il cliente estero

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

14 - 10

Contratti di licenza: vantaggi

- Riducono i costi di sviluppo ed i rischi connessi alla creazione di un'impresa estera
- Mancanza di capitale sufficiente
- Mercati non familiari o politicamente instabili
- Superano barriere restrittive agli investimenti
- Altri possono sviluppare applicazioni operative di proprietà intangibile

Accordo in cui il licenziante cede i diritti di sfruttamento di una proprietà intangibile ad un'altra entità per un periodo determinato in cambio di un corrispettivo.

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

14 - 11

Franchising

- **Vantaggi:**
 - Riduce i costi ed i rischi della creazione di un'impresa
- **Svantaggi:**
 - Potrebbe inibire il dirottamento dei profitti da un paese ad un altro per supportare le operazioni in un altro
 - Controllo della qualità


Il franchiser vende la proprietà intellettuale e impone regole al franchisee

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

14 - 12

Joint Venture

- **Vantaggi:**
 - Benefici per le conoscenze del partner locale
 - Costi/rischi condivisi con il partner
 - Minor rischio politico
- **Svantaggi:**
 - Rischio nel concedere il controllo della tecnologia al partner
 - Potrebbe non raggiungere curve di esperienza o economie di localizzazione
 - La proprietà comune può portare conflitti



C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008



Sussidiarie possedute interamente

- Le sussidiarie possono essere investimenti greenfield o acquisizioni
- Vantaggi:
 - Non c'è il rischio di perdere competenze tecniche a favore dei concorrenti
 - Stretto controllo delle operazioni
 - Si realizzano curve di apprendimento ed economie di localizzazione
- Svantaggi:
 - Si sostengono tutti i costi ed i rischi



Vantaggi e svantaggi connessi alle diverse modalità di entrata

TABELLA 14.1 Vantaggi e svantaggi connessi alle diverse modalità d'entrata

Modalità d'entrata	Vantaggi	Svantaggi
Esportazione	possibilità di ottenere economie di localizzazione e curve di esperienza	alti costi commerciali barriere tariffarie problemi con agenti di commercio locali
Contratti chiavi-in-mano	possibilità di avere un ritorno economico da una tecnologia in un paese ove l'investimento estero diretto è vincolato	creazione di concorrenti efficienti breve permanenza nel mercato estero
Licenze	basso rischio e bassi costi di sviluppo	manca di controllo sulla qualità incapacità di ottenere economie di localizzazione e curve di esperienza impossibilità di un coordinamento strategico globale




Vantaggi e svantaggi connessi alle diverse modalità di entrata (segue)

TABELLA 14.1 Vantaggi e svantaggi connessi alle diverse modalità d'entrata

Modalità d'entrata	Vantaggi	Svantaggi
Franchising	basso rischio e bassi costi di sviluppo	manca di controllo sulla qualità impossibilità di un coordinamento strategico globale
Joint-venture	accesso all'esperienza di un partner locale condivisione di costi e rischi connessi allo sviluppo del progetto accettabilità politica	manca di controllo sulla tecnologia apporata impossibilità di un coordinamento strategico globale incapacità di ottenere economie di localizzazione e curve di esperienza
Sussidiarie possedute interamente	protezione della tecnologia possibilità di un coordinamento strategico globale possibilità di ottenere economie di localizzazione e curve di esperienza	alti costi e rischi

14 - 16

Competenze distintive e modalità d'entrata




- La modalità di entrata migliore per un'impresa dipende in certa misura dalla natura delle sue competenze distintive
- Si può fare una distinzione tra imprese le cui competenze base sono:
 - know-how tecnologico
 - know-how gestionale
- Più alta è la pressione alla riduzione dei costi, maggiore è la probabilità che un'impresa decida di realizzare una combinazione di esportazioni e sussidiarie

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

14 - 17

Competenze distintive e modalità d'entrata



<ul style="list-style-type: none"> • Know-how tecnologico <ul style="list-style-type: none"> - Se possibile, si dovrebbero evitare contratti di licenza e joint-venture - Bisognerebbe preferire una sussidiaria posseduta interamente - Eccezioni <ul style="list-style-type: none"> • Si può stendere un accordo che riduca i rischi dei contratti di licenza • Vantaggio tecnologico transitorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Know-how gestionale <ul style="list-style-type: none"> - L'asset di valore di queste imprese è solitamente il loro marchio - La conseguenza è che il franchising e le sussidiarie sono molto attraenti - Spesso una joint-venture è politicamente più accettabile
---	---

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

14 - 18


Vantaggi e svantaggi delle acquisizioni



<ul style="list-style-type: none"> • Pro: <ul style="list-style-type: none"> - Rapide da realizzare - Si anticipano i concorrenti - Possono essere meno rischiose 	<ul style="list-style-type: none"> • Contro: <ul style="list-style-type: none"> - Risultati deludenti - Prezzo pagato eccessivo - Eccessivo ottimismo riguardo alla creazione di valore (teoria dell'arroganza) - Conflitto culturale - Problemi con le sinergie proposte
--	--

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

14 - 19



Vantaggi e svantaggi dell'investimento greenfield

- **Pro:**
 - Si può costruire la sussidiaria che si desidera
 - E' facile imporre un modus operandi
- **Contro:**
 - Richiede tempo
 - Rischioso
 - Rischio di essere anticipati da concorrenti aggressivi

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

14 - 20




Acquisizione o investimento greenfield

- **Le acquisizioni sono attraenti se:**
 - Ci sono imprese ben avviate in attività
 - I concorrenti vogliono entrare nella regione
- **Gli investimenti greenfield sono attraenti se:**
 - Non ci sono concorrenti
 - I concorrenti hanno un vantaggio competitivo che consiste in conoscenze interne, capacità, routine e cultura

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

14 - 21




Alleanze strategiche

- **Accordi di cooperazione tra concorrenti attuali o potenziali**
- **Vantaggi:**
 - Favoriscono l'entrata sul mercato
 - Condivisione dei costi fissi
 - Integrazione delle competenze e degli asset che nessuna delle imprese singolarmente ha o può sviluppare
 - Creazione di uno standard tecnologico nel settore
- **Svantaggi:**
 - I concorrenti possono trovare una scorciatoia a basso costo verso la tecnologia e i mercati

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

14 - 23



Le alleanze sono comuni

- Alti costi di sviluppo tecnologico
- L'impresa potrebbe non avere competenze, denaro o personale per operare da sola
- Buon metodo per apprendere
- Buon metodo per assicurarsi l'accesso ai mercati esteri
- Il paese di destinazione potrebbe richiedere una quota di proprietà locale

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

14 - 23




Le alleanze globali sono diverse

- Le imprese si uniscono per guadagnare la leadership mondiale
- Ogni partner ha una forza significativa da portare nell'alleanza
- Vera visione globale
- La relazione è orizzontale, non verticale
- Quando si compete in mercati che non fanno parte dell'alleanza, le imprese mantengono la propria identità

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

14 - 24



Individuazione del partner

- Raccogliere quante più informazioni possibili sui potenziali partner
- Raccogliere dati da parti terze
 - Partner precedenti
 - Banche
 - Ex - dipendenti
- Conoscere il partner prima di vincolarsi

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008



Struttura di un'alleanza per ridurre comportamenti opportunistici

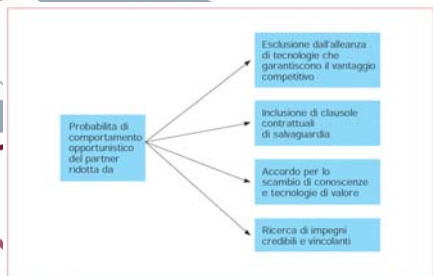


FIGURA 14.1 Come strutturare un'alleanza per ridurre comportamenti opportunistici.



Uno sguardo al capitolo 15

- Produzione globale, outsourcing e logistica
 - Strategia, produzione e logistica
 - Dove produrre
 - Il ruolo strategico degli stabilimenti esteri
 - L'outsourcing della produzione: le decisioni make-or-buy
 - Gestire una Supply Chain globale
