

 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TERAMO  
COMUNICAZIONE D'IMPRESA  
Anno Accademico 2021/2022

**DINAMICHE STRATEGICHE D'IMPRESA: TIPOLOGIE, DETERMINAZIONE ED EFFETTI (CAP. 6)**

Unit 7 – Slide 7.2.1

1

---

---

---

---

---

---

---

---

1

**Capitolo 6**  
**Le strategie di crescita**

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl  
McGraw Hill

---

---

---

---

---

---

---

---

2

**La strategia verticale**

- ❖ La strategia verticale si sostanzia in primo luogo nella **determinazione dei confini "verticali"** (a monte e a valle) dell'attività svolta dall'impresa.
- ❖ Può poi comprendere la definizione del **modo in cui sono articolati e sviluppati i legami** con i soggetti che svolgono attività a monte e a valle di quelle realizzate dall'impresa (fornitori diretti e indiretti; distributori diretti e indiretti).
- ❖ Prevede anche l'**esplicitazione dei criteri** per modificare i confini verticali dell'impresa, ovvero il suo grado di integrazione verticale.

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl  
McGraw Hill

---

---

---

---

---

---

---

---

3

## La determinazione dei confini “verticali” dell’impresa

- **Integrazione verticale e filiera produttiva**
  - Il processo di integrazione verticale può procedere verso “monte” o verso “valle”.
- **La variabile costo nella determinazione dei confini verticali dell’impresa**
  - L’impresa tende a realizzare al suo interno tutte quelle attività che realizzano un determinato output a un costo inferiore al prezzo che essa sosterebbe se acquistasse quello stesso output sul mercato.
- **Le relazioni verticali e il problema “di agenzia”**
  - Integrazione verticale e transazione sul mercato rappresentano le due situazioni «estreme» entro cui possono manifestarsi diverse situazioni intermedie.
    - La focalizzazione sulle relazioni verticali regolate attraverso contratti tra soggetti indipendenti (o parzialmente tali) pone il problema dei **costi di agenzia**
- **I confini verticali dell’impresa e il ciclo di vita del settore**

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Carli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4

## Integrazione verticale

Con le strategie di integrazione verticale l’impresa assume il controllo di uno stadio di produzione o di distribuzione adiacente (a monte o a valle) rispetto al preesistente campo di attività.  
Mira a far crescere il valore aggiunto.

	Produzioni primarie	Produzioni intermedie	Produzioni terminali	
IMPRESA	Acciaio e ghisa Semilavorati in acciaio Trafilati, estrusi e laminati in metalli non ferrosi Vernici Particolari in gomma e plastica	Fusioni in acciaio e ghisa Fucinati in acciaio e metalli non preziosi Stampi, attrezzi e utensileria Freni idraulici Carburatori Pompe ad iniezione	Autoveicoli e veicoli derivati Autocarri Autobus Filobus	MERCATO

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Carli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5

## Catena di valore dell’industria

	Livello di integrazione			A valle	A monte
	Nessuno	Parziale	Pieno	Integrazione	Integrazione
Materie prime	●	●	●	●	●
Semilavorati	●	●	●	●	●
Produzione	●	●	●	●	●
Marketing e vendita	●	●	●	●	●
Servizi post vendita	●	●	●	●	●

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Carli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6

### La determinazione dei confini "verticali" dell'impresa

- ❖ *Le relazioni verticali e il problema "di agenzia".* Integrazione verticale e transazione sul mercato non rappresentano le due uniche alternative possibili per ottenere un certo fattore di produzione, quanto, piuttosto, le due situazioni estreme entro cui possono manifestarsi diverse situazioni intermedie. La focalizzazione sulle relazioni verticali regolate attraverso contratti tra soggetti indipendenti (o parzialmente tali) pone il problema dei costi di transazione.
- ❖ *I confini verticali dell'impresa e il ciclo di vita del settore.* È importante tener conto che i confini verticali dell'impresa variano anche in relazione al procedere del ciclo di vita del settore.

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

7

### La teoria dei costi di transazione

- ❖ I rapporti tra l'impresa ed i mercati si sviluppano tramite contratti legati alle transazioni necessarie per acquisire le risorse o cedere i prodotti.
- ❖ Il costo della transazione è uguale non soltanto al prezzo pagato per il suo acquisto, ma anche allo sforzo sostenuto dall'acquirente e dallo stesso venditore per ricercare le informazioni utili a perfezionare la contrattazione ed a gestire e controllare la relazione.

	Costo di scambio
+	Costi informativi
+	Costi di gestione e controllo della relazione
=	Costo di transazione

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

8

### La teoria dei costi di transazione

- ❖ Ogni impresa può decidere se internalizzare ("make") o esternalizzare ("buy") l'attività.
- ❖ Secondo questa teoria tale decisione dipende dalla comparazione tra costi di transazione e costi di produzione.
- ❖ Ci sono tuttavia dei limiti all'applicazione di questo modello, che dipendono dal contenuto strategico di tali scelte.

Costo di transazione >	Costo di produzione
	MAKE
	Internalizzazione
Costo di transazione <	Costo di produzione
	BUY
	Esternalizzazione

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

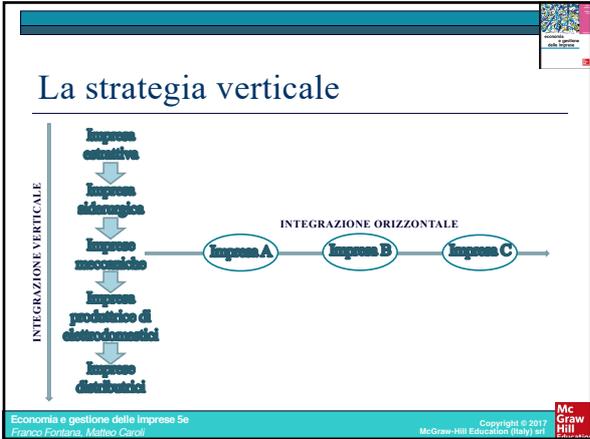
---

---

---

---

9



---

---

---

---

---

---

---

---

10



---

---

---

---

---

---

---

---

11

### Gli effetti positivi dell'integrazione verticale sul vantaggio competitivo

- ❖ I vantaggi dell'integrazione verticale sul piano dei costi.
- ❖ Gli effetti dell'integrazione verticale sulla creazione del valore.
- ❖ Integrazione verticale e controllo della concorrenza.
- ❖ Integrazione verticale a valle e controllo della distribuzione.

---

---

---

---

---

---

---

---

12

**Gli effetti negativi dell'integrazione verticale sul vantaggio competitivo**

- ❑ I costi di *“amministrazione”* o di *“coordinamento interno”*.
- ❑ Integrazione verticale e *inefficienze nella struttura produttiva*.

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

13

**La gestione delle relazioni verticali**

- ❖ **Le forme contrattuali di quasi-integrazione verticale**
  - ❑ L'impresa stabilisce con il proprio fornitore o con il proprio cliente una relazione di lunga durata attraverso un idoneo contratto.
- ❖ **Il franchising**
  - ❑ Sulla base del contratto di franchising, un soggetto (*franchisor*) garantisce la fornitura dei propri prodotti o servizi a un altro (*franchisee*) che si impegna a distribuirli in esclusiva.

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

14

**Il Franchising**

L'affiliante (es. Benetton, McDonald's) vende un metodo collaudato di gestione dell'attività al singolo affiliato (il proprietario del punto vendita) o semplicemente il diritto a utilizzare il marchio dell'affiliante

↓  
**STRUMENTO SEMPRE PIU' UTILIZZATO**  
↓

- ❑ Questo rapporto richiede che ogni parte coinvolta nel contratto faccia affidamento sugli sforzi dell'altra
- ❑ Quando non è difficile controllare il comportamento dell'affiliato, l'affiliante può possedere egli stesso il punto vendita
- ❑ Tendenza a diminuire i punti vendita di proprietà man mano che l'affiliato continua ad espandersi

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

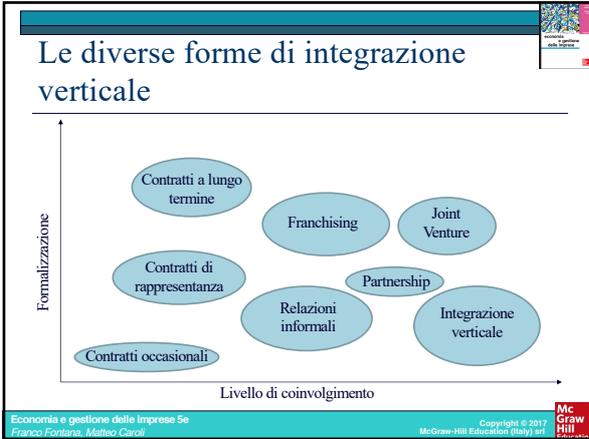
---

---

---

---

15



16

---

---

---

---

---

---

---

---

### La strategia di diversificazione

La strategia di diversificazione ha l'obiettivo di *sviluppare la presenza competitiva in diversi settori non necessariamente correlati, delineando le condizioni organizzative e operative utili a tal fine.*

La diversificazione può essere attuata in maniere diverse:

- crescita interna;
- accordi e in particolare joint ventures;
- fusioni o acquisizioni di imprese collocate nel settore verso cui si diversifica.

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

17

---

---

---

---

---

---

---

---

### La diversificazione

**DEFINIZIONE** — Un'impresa diversificata opera in una serie di business differenti ed affronta quindi una complessità strategica maggiore.

La formulazione strategica diventa più impegnativa perché richiede lo sviluppo di una serie di strategie di business che convivono con un'unica strategia corporate.

Strategie di business	Strategia corporate
Delegare ai singoli responsabili delle differenti aree di business	<b>4 compiti del top management:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Selezionare nuovi settori di attività e modalità di ingresso</li> <li>o Avviare iniziative volte a potenziare la performance combinata dei business</li> <li>o Sfruttare le sinergie tra i business</li> <li>o Definire priorità e allocazione delle risorse tra i business</li> </ul>

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

18

---

---

---

---

---

---

---

---

### La diversificazione | Quando

- ❖ Quando si vogliono **ripartire i rischi** su business per non dipendere troppo da uno solo.
- ❖ Quando diminuiscono le opportunità di mercato nel business in cui l'impresa opera e c'è una **stagnazione delle vendite**.
- ❖ Quando vi sono interessanti opportunità di espansione in settori con **tecnologie e prodotti che integrano il business esistente**.
- ❖ Quando le **risorse e competenze a disposizione dell'impresa** costituiscono **fattori chiave di successo per competere in altri business**.
- ❖ Quando vi sono buone opportunità di **riduzione dei costi** operando anche in business correlati.
- ❖ Quando si può **sfruttare un forte brand in altri business** per incrementare le vendite.

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

19

### La diversificazione | Perché

**OBIETTIVO** — Non basta la semplice ripartizione dei rischi: la diversificazione ha senso solo se crea un **valore aggiunto** per gli azionisti superiore a quello che questi otterrebbero se investissero per conto proprio e separatamente in imprese attive nei vari business anziché in una sola che opera in tutti.

↓

Come si fa a capire se diversificare?

- **Test di attrattività:** il settore deve essere in grado di generare una buona e costante redditività del capitale investito (superiore a quella del business corrente)
- **Test del costo di entrata:** i costi di ingresso non devono essere tanto elevati da ridurre notevolmente il potenziale di una buona redditività
- **Better-off test:** l'ingresso del nuovo settore deve potenzialmente apportare miglioramenti anche nel business esistente (grazie a sinergie)

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

20

### La diversificazione | Strategie per l'ingresso in nuovi business (1/3)

**ACQUISIZIONI** — Metodo più comune e più rapido rispetto all'avvio di un'attività ex novo ed è utile per superare le barriere all'entrata (es: creazione di know-how tecnologico, necessità di ingenti investimenti pubblicitari...).

↓

Scelta

Acquisire un'impresa di successo ad un prezzo elevato

Acquisire un'impresa in crisi ad un prezzo conveniente

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

21

### La diversificazione | Strategie per l'ingresso in nuovi business (2/3)

**SVILUPPO INTERNO** | Prevede la creazione di nuove sussidiarie partendo da zero. Richiede tempi lunghi ed è più complesso di un'acquisizione: bisogna superare le barriere all'entrata del settore e sostenere grossi investimenti

Quando...

- L'impresa possiede già la maggior parte delle risorse necessarie per l'avviamento di una nuova area.
- Il lancio della nuova attività non è urgente.
- Lo sviluppo interno è meno costoso di un'acquisizione.
- Nel settore target non vi sono competitor forti e di grandi dimensioni.
- L'aumento della capacità produttiva non influisce negativamente sulla domanda/offerta.
- Le imprese già attive nel settore tendono a reagire in modo lento ed inefficace.

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

22

### La diversificazione | Strategie per l'ingresso in nuovi business (3/3)

**JOINT VENTURE** | Creazione di una nuova entità societaria di proprietà di due o più imprese attraverso un accordo mirato allo sfruttamento di una opportunità di business vantaggiosa per tutte le imprese coinvolte

Quando...

- L'opportunità da cogliere è troppo complessa, rischiosa o antieconomica per una sola impresa.
- L'opportunità richiede competenze troppo estese per una sola impresa.
- L'opportunità è all'estero ed il governo locale impone alle imprese straniere di avere un partner locale.

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

23

### La diversificazione | Esempio di struttura divisionale

```

graph TD
    Presidente[Presidente] --- Pianificazione[Pianificazione]
    Presidente --- Legale[Legale]
    Presidente --- Finanza[Finanza]
    Presidente --- Divisione1[Divisione 1]
    Presidente --- Divisione2[Divisione 2]
    Presidente --- Divisione3[Divisione 3]
    Divisione1 --- A1[Approvvigionamento]
    Divisione1 --- P1[Progettazione]
    Divisione1 --- PR1[Produzione]
    Divisione1 --- M1[Marketing]
    Divisione2 --- A2[Approvvigionamento]
    Divisione2 --- P2[Progettazione]
    Divisione2 --- PR2[Produzione]
    Divisione2 --- M2[Marketing]
    Divisione3 --- A3[Approvvigionamento]
    Divisione3 --- P3[Progettazione]
    Divisione3 --- PR3[Produzione]
    Divisione3 --- M3[Marketing]
  
```

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

24

### La diversificazione | Esempi di aziende diversificate

<b>SONY</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Televisori</li><li>• Videoregistratori</li><li>• Lettori DVD</li><li>• Pc</li><li>• Console e software per Videogiochi</li><li>• Radio</li></ul>	<b>Nestlé</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bevande</li><li>• Prodotti a base di latte (gelato e yogurt)</li><li>• Cibo per animali</li><li>• Piatti pronti</li><li>• Cioccolato e dolciumi</li><li>• Prodotti farmaceutici</li></ul>
<b>SIEMENS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Generatori di corrente</li><li>• Semiconduttori</li><li>• Prodotti di illuminazione</li><li>• Telefoni</li><li>• Elettrodomestici</li><li>• Servizi di consulenza...</li></ul>	<b>SAMSUNG</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pc</li><li>• Hard disk drive</li><li>• Stampanti e fax</li><li>• Televisori</li><li>• Lettori DVD e MP3</li><li>• Telefoni...</li></ul>

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

25

### I diversi tipi di diversificazione

- Diversificazione correlata
- Diversificazione conglomerata (non correlata)

La correlazione tra due settori si manifesta nella possibilità per l'impresa di individuare e avvantaggiarsi dei fattori che determinano tale correlazione, in particolare:

- utilizzazione delle stesse risorse tangibili o intangibili;
- condivisione di competenze organizzative;
- condivisione di approccio strategico;
- condivisione di attività e di procedure operative.

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

26

### La diversificazione | Business correlati e non correlati

<b>BUSINESS CORRELATI</b>	Business le cui rispettive catene del valore sono legate da corrispondenze strategiche che hanno valenza competitiva e creano le condizioni per ottenere performance superiori per l'impresa che operi in questi business.
<b>BUSINESS NON CORRELATI</b>	Business che presentano catene del valore totalmente scollegate e prive di rapporti incrociati che possano portare sinergie e quindi che abbiano una valenza dal punto di vista competitivo.

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

27

## La diversificazione | Business correlati e non correlati

Opzioni strategiche di diversificazione

**Diversificazione in business correlati**

- ✓ Potenziamento del valore per gli azionisti con lo sfruttamento delle **corrispondenze strategiche** fra i business:
  - Trasferimento di capacità e abilità fra i business;
  - Condivisione di strutture o risorse per la riduzione dei costi;
  - Adozione di un unico nome di marca;
  - Combinazione delle risorse per la creazione di punti di forza e di capacità nuove.

**Diversificazione in business non correlati**

- ✓ **Frammentazione del rischio** in aree d'affari completamente diverse e quindi influenzate da fattori diversi
- ✓ **Creazione di valore per gli azionisti con un'ottima scelta delle aree di attività** e una sapiente gestione di tutti i business che compongono il portafoglio dell'impresa

Nulla impedisce all'impresa di diversificarsi in **business correlati e non correlati**

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

28

## Diversificazione correlata

SETTORE DELL'INTRATTENIMENTO

**WALT DISNEY PICTURES**

- Parchi tematici
- Produzioni cinema
- Disney Store
- Editoria
- Software
- Reti televisive
- Alberghi

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

29

## Diversificazione conglomerata (non correlata)

LUXURY BRAND Giorgio Armani

**ARMANI / CASA**

- Hotel & Resort
- Locali & Cafè

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

30

## L'espansione nelle adiacenze (1/2)

Ci sono 6 direzioni di espansione dei confini del business:

- ADIACENZE DI PRODOTTO**
  - Vendita di un nuovo prodotto o nuovi servizi ai core customer.
  - Esempio: IBM Global Services dedicato agli acquirenti di hardware IBM (è il 40% di IBM)
- ADIACENZE GEOGRAFICHE**
  - Espansione in Paesi vicini
  - Esempio: Vodafone dal Regno Unito all'Europa e poi agli USA con la fusione con Air Touch, alla Germania con l'acquisizione di MannesMann e al Giappone con l'acquisizione di una quota maggioritaria di Japan Telecom
- ADIACENZE LUNGO LA CATENA DEL VALORE**
  - È la forma più difficile
  - Esempio: LVMH si è espansa, salvo poi dismettere i nuovi business, nel settore retail con l'acquisizione di Sephora e Duty Free Shopper

Economia e gestione delle imprese 5e  
 Franco Fontana, Matteo Caroli  
 Copyright © 2017  
 McGraw-Hill Education (Italy) srl

31

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## L'espansione nelle adiacenze (2/2)

- ADIACENZE DI CANALE**
  - Esempio: EAS azienda leader nel settore degli integratori sportivi, prima distribuiti solo da negozi specializzati nei prodotti nutrizionistici, ora distribuiti anche da Wal-Mart con opportuni cambi di packaging e nella formulazione chimica
- ADIACENZE A LIVELLO DI CLIENTE**
  - Modifica di un prodotto per entrare in un segmento di clientela totalmente nuovo
  - Esempio: creazione di Kids «Ro» Us (abbigliamento per bambini) da parte di Toys «Ro» Us (giocattoli)
- ADIACENZE A LIVELLO DI NEW BUSINESS**
  - Costruzione di un nuovo business basato su una forte competenza
  - Esempio: American Airlines crea il sistema di prenotazione Sabre che è cresciuto fino a diventare uno spin-off che attualmente vale più della compagnia aerea

Economia e gestione delle imprese 5e  
 Franco Fontana, Matteo Caroli  
 Copyright © 2017  
 McGraw-Hill Education (Italy) srl

32

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Le diverse tipologie di adiacenze

Economia e gestione delle imprese 5e  
 Franco Fontana, Matteo Caroli  
 Copyright © 2017  
 McGraw-Hill Education (Italy) srl

33

---

---

---

---

---

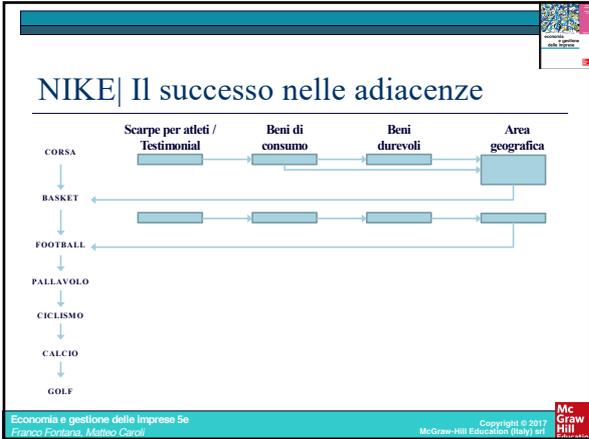
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

34




---

---

---

---

---

---

---

---

35




---

---

---

---

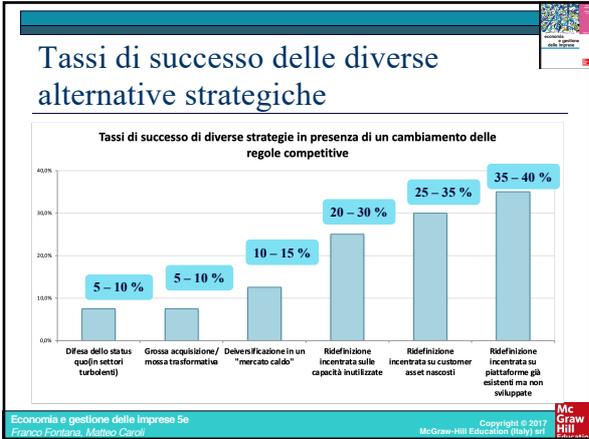
---

---

---

---

36




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

37

- ### Le spinte della strategia di diversificazione
- ✓ La mancanza di opportunità di crescita nel settore di origine.
  - ✓ Lo sfruttamento di risorse e competenze eccellenti al di fuori del settore di origine.
  - ✓ L'utilizzazione di capacità in eccesso e la ricerca di nuove opportunità.
  - ✓ Lo sfruttamento delle economie di "scopo".
  - ✓ Lo sviluppo di un mercato "interno".
  - ✓ La riduzione del rischio.
  - ✓ L'aumento del potere di mercato dell'impresa.
  - ✓ La diversificazione come strategia di riconversione industriale.
- Economia e gestione delle imprese 5e  
 Franco Fontana, Matteo Caroli  
 Copyright © 2017  
 McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

38

- ### Le condizioni di vantaggiosità della diversificazione (Porter)
- ❖ La redditività potenziale prospettica del nuovo settore stimata al netto dei costi di entrata specifici per l'impresa.
  - ❖ Gli effetti che l'entrata nel nuovo settore produce sulle determinanti del valore nel o nei business in cui l'impresa è già presente.
  - ❖ Gli effetti che la presenza nel o nei business di origine produce sulle determinanti del valore nel nuovo settore.
  - ❖ Il costo dell'integrazione e dello sfruttamento delle sinergie esistenti o potenziali tra i business.
  - ❖ Il valore delle eventuali opzioni reali generate dalla diversificazione.
- Economia e gestione delle imprese 5e  
 Franco Fontana, Matteo Caroli  
 Copyright © 2017  
 McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

39

**La strategia di internazionalizzazione**

- ❖ L'impresa internazionale è caratterizzata dal fatto di **gestire in maniera permanente attività di natura economica** (commerciale e/o produttiva) **in due o più Paesi**.
- ❖ L'internazionalizzazione è, quindi, riferita alla dimensione reale dell'impresa e non a quella finanziaria!
- ❖ La presenza estera dell'impresa deve, dunque, essere il risultato di un **preciso orientamento strategico**.

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

40

**La strategia di internazionalizzazione**

Cosa significa **impostare** una strategia di internazionalizzazione?

**Individuare il posizionamento spaziale che consente all'impresa di ottimizzare i suoi risultati.**

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

41

**La strategia di internazionalizzazione**

**Più concretamente.**

Scelta:

- ❖ dei mercati geografici di approvvigionamento,
- ❖ dei luoghi nei quali posizionare la ricerca e sviluppo,
- ❖ dei punti nei quali dislocare la produzione,
- ❖ dei Paesi sui quali vendere i prodotti,
- ❖ delle piazze finanziarie dalle quali attingere il capitale di rischio e quelli di credito.

Queste scelte non sono disgiunte l'una dall'altra: proprio in questo risiede la specificità dell'elaborazione strategica e sistemica.

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

42

I fattori interni ed esterni che spingono l'impresa all'espansione in aree estere: fattori interni

- L'acquisizione di **vantaggi competitivi determinati intrinsecamente dalla gestione appropriata della presenza internazionale.**
- Lo sfruttamento in nuove aree geografiche di **vantaggi competitivi detenuti nel mercato originario.**
- La **ricerca** nelle aree estere di **condizioni** che possono tradursi in elementi di vantaggio competitivo per l'impresa.

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

43

I fattori interni ed esterni che spingono l'impresa all'espansione in aree estere: fattori ambientali

- L'internazionalizzazione dei mercati, della concorrenza e in generale dell'ambiente rilevante per l'impresa.
- Il miglioramento delle condizioni e la diminuzione dei costi relativi alle comunicazioni e ai trasporti tra aree geografiche diverse.
- La saturazione del singolo mercato locale.

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

44

Vincoli dell'internazionalizzazione

- ❖ Ostacolo dei confini e delle dogane.
- ❖ I confini valutari.
- ❖ La discontinuità normativa e giurisdizionale.
- ❖ Le barriere linguistiche.
- ❖ La difficoltà nel contesto.

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

45

**Le questioni fondamentali dell'internazionalizzazione**

L'**internazionalizzazione** non è altro che il movimento lungo uno dei quattro assi fondamentali che caratterizzano l'assetto strategico dell'impresa:

- ❖ Geografico.
- ❖ Del prodotto offerto.
- ❖ Dei segmenti di mercato serviti.
- ❖ Delle tecnologie impiegate.

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

46

**Le questioni fondamentali dell'internazionalizzazione**

I **fattori** che sono alla base di un atteggiamento positivo nei confronti dell'internazionalizzazione:

- Caratteristiche della proprietà/manager (o del decisore aziendale).
- Caratteristiche dell'impresa.
- Caratteristiche dell'ambiente.

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

47

**Le questioni fondamentali dell'internazionalizzazione**

<p><b>Caratteristiche della proprietà/management</b></p> <hr/> <p><b>Caratteristiche dell'impresa</b></p> <hr/> <p><b>Caratteristiche dell'ambiente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Orientamento ai mercati esteri</li> <li>-Tipo e livello di formazione</li> <li>-Origine etnica</li> <li>-Conoscenza lingue straniere</li> <li>-Capacità manageriale</li> <li>-Percezione del rischio sui mercati esteri</li> <li>-Percezione dei costi sui mercati esteri</li> <li>-Età</li> <li>-Disponibilità del personale al trasferimento</li> <li>-Storia aziendale</li> <li>-Caratteristiche dei prodotti</li> <li>-Esperienze internazionali passate</li> <li>-Regolamento governativo nei Paesi esteri</li> <li>-Informazioni necessarie per analizzare i Paesi esteri</li> <li>-Dimensioni del mercato domestico</li> <li>-Elementi infrastrutturali</li> <li>-Fattori istituzionali</li> </ul>
---	---

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

48

**Sviluppo del processo di internazionalizzazione**

Analizzando i processi di internazionalizzazione delle imprese, possiamo individuare **quattro fasi** di sviluppo nel mercato mondiale.

**I<sup>o</sup> FASE**  
L'impresa decide di espandersi anche fuori dal mercato d'origine

**II<sup>o</sup> FASE**  
L'impresa che è riuscita a conquistare una buona quota di mercato incomincia ad adottare una strategia specifica

**III<sup>o</sup> FASE**  
L'impresa è presente in molti mercati e le vendite al di fuori dei mercati d'origine sono una percentuale rilevante

**IV<sup>o</sup> FASE**  
La presenza nei mercati internazionali supera una certa dimensione in termini di numero di mercati e ricavi

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

49

**Sviluppo del processo di internazionalizzazione**

**PRIMA FASE**

L'impresa decide di espandersi anche fuori dal mercato d'origine e cerca le migliori opportunità nei mercati vicini o nei mercati più convenienti (per dimensione, trend di crescita, livello di competizione, ecc.).

In genere, **cerca di ridurre i rischi**:

- esporta solo alcuni prodotti che presentano le maggiori probabilità di successo,
- si avvale di importatori-distributori locali,
- cede licenze ad imprese locali.

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

50

**Sviluppo del processo di internazionalizzazione**

**SECONDA FASE**

L'impresa che è riuscita a conquistare una buona quota di mercato incomincia ad adottare una strategia specifica, che tenga conto delle condizioni locali, per consolidare la propria presenza:

- ❖ *introduce una gamma più ampia di prodotti e di servizi;*
- ❖ *costruisce una propria rete di vendita e distribuzione, eliminando gli importatori locali;*
- ❖ *sviluppa una comunicazione sempre più mirata.*

Nei mercati più difficili da penetrare si ricorre a delle joint venture con partner locali.

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Caroli  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) srl

---

---

---

---

---

---

---

---

51

**Sviluppo del processo di internazionalizzazione**

**TERZA FASE**

L'impresa è presente in molti mercati e le vendite al di fuori dei mercati d'origine sono una percentuale rilevante: nasce il problema di come allocare nei vari mercati le risorse, in funzione delle opportunità, con l'obiettivo di massimizzare la creazione di valore nel lungo periodo.

L'impresa adatta l'offerta alla domanda locale e nei vari mercati gli stessi prodotti possono essere commercializzati anche in modo diverso per quanto riguarda brand, messaggio pubblicitario e canali di distribuzione.

Le differenze sono anche maggiori quando si decide di assumere il controllo di un'impresa locale con propri marchi, prodotti e clienti.

Economia e gestione delle imprese 5e  
Franco Fontana, Matteo Corca  
Copyright © 2017  
McGraw-Hill Education (Italy) s.p.a.

---

---

---

---

---

---

---

---