UNITE DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE

Anno Accademico
2023/2024

PROF. ANTONIO PRENCIPE

Università degli Studi di Teramo

1

STRATEGIE GLOBALI E IMPRESE MULTINAZIONALI
(CAP. 11)

UNIT IX – SLIDE

2

LE CONSEGUENZE SULLA CONCORRENZA

↑ MINACCIA DI POTENZIALI ENTRANTI

↑ RIVALITA' INTERNA (concentrazione dell'offerta e diversità dei concorrenti)

↑ POTERE CONTRATTUALE ACQUIRENTI MAGGIORI

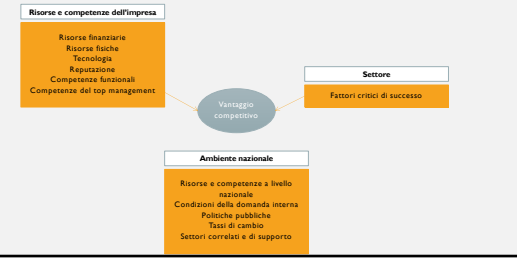
3

IL VANTAGGIO COMPETITIVO NEL CONTESTO INTERNAZIONALE



4

ANALISI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO IN UN CONTESTO INTERNAZIONALE



5

L'INTERNAZIONALISMO PROCEDE ATTRAVERSO DUE MECCANISMI:

1. il commercio internazionale;
2. gli investimenti diretti esteri.

La **globalizzazione** dell'attività economica ha portato alla creazione di una rete internazionale di transazioni (merci, servizi, persone, flussi di remunerazioni fattoriali, flussi di capitali).

6

LE IMPLICAZIONI PER LA CONCORRENZA

L'internazionalizzazione ha conseguenze prevalentemente negative in termini di:

- concorrenza
- attrattività di settore

Nello specifico si intensificano i seguenti fattori:

- aumento della concorrenza di prezzo
- minore redditività
- minori barriere all'entrata
- maggiore rivalità tra imprese esistenti
- maggiore potere d'acquisto degli acquirenti

7

CONCORRENZA DEI POTENZIALI ENTRANTI: – DIMINUZIONE DELLE BARRIERE ALL'ENTRATA DEI MERCATI NAZIONALI

Rivalità tra imprese esistenti:

- riduzione della concentrazione dal lato dell'offerta (fusioni internazionali o uscita dal mercato)
- maggiore diversità dei concorrenti
- aumento della capacità in eccesso
- aumento del potere contrattuale degli acquirenti

8

IL VANTAGGIO COMPETITIVO IN CONTESTO INTERNAZIONALE

I settori internazionali differiscono da quelli nazionali nelle fonti di vantaggio competitivo.

Le potenzialità delle imprese dipendono anche dalle condizioni dell'ambiente nazionale.

- Risorse e competenze a livello nazionale.
- Condizioni della domanda interna.
- Politiche pubbliche.
- Tassi di cambio.
- Settori correlati e di supporto.

9

INFLUENZE NAZIONALI SULLA POSIZIONE COMPETITIVA: IL VANTAGGIO COMPARATO

- Teoria del vantaggio comparato: un paese gode di un vantaggio comparato nella produzione di quei beni, la cui produzione richiede un uso intensivo delle risorse, di cui il paese ha una dotazione relativamente più abbondante.
- Vantaggio comparato → Efficienza relativa nella produzione di beni diversi.
- Fintanto che i tassi di cambio si mantengono stabili, il vantaggio comparato produce un vantaggio competitivo.
- Particolare rilevanza per il vantaggio comparato hanno le risorse "sviluppate internamente" (es. tecnologia, capitale umano e competenze manageriali).

10

IL VANTAGGIO COMPETITIVO DEI PAESI SECONDO M. PORTER

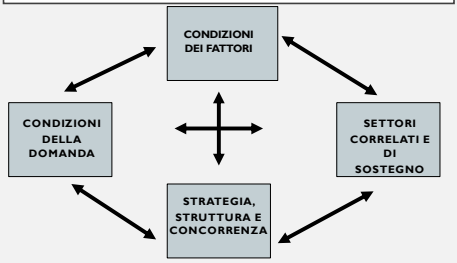
2 principi fondamentali d'analisi:

1.occorre concentrarsi sulle *performances* delle imprese e la loro competitività a livello nazionale;
2.solo il vantaggio dinamico (che include innovazione e miglioramento) è un vantaggio competitivo sostenibile.

L'analisi di Porter è riassunta dal *modello del diamante*.

11

MODELLO A DIAMANTE DI M. PORTER PER L'ANALISI DELL'AMBIENTE NAZIONALE



12

IL VANTAGGIO COMPETITIVO DEI PAESI SECONDO PORTER IL DIAMANTE DI PORTER PER L'ANALISI DELL'AMBIENTE NAZIONALE

Condizioni dei fattori

Ruolo delle risorse sviluppate internamente e ruolo delle risorse altamente specializzate

Settori industriali correlati e di sostegno

Le risorse di un "raggruppamento" di settori sono gli altri settori collegati

Condizioni della domanda

Stimolo alle innovazioni e al miglioramento della qualità: vantaggio dinamico

Strategia, struttura e concorrenza

Ruolo della concorrenza nel mercato interno come stimolo alla ricerca del vantaggio competitivo

13

COERENZA TRA STRATEGIA E CONDIZIONI NAZIONALI

- È importante che vi sia congruenza tra la strategia di business e le condizioni nazionali del paese di riferimento.
- La cultura nazionale esercita una forte influenza sulle pratiche manageriali in generale e sui profili di competenza delle imprese

14

VANTAGGIO NAZIONALE E LOCALIZZAZIONE INTERNAZIONALE DELLA PRODUZIONE

Determinanti della localizzazione geografica:
1. disponibilità di risorse a livello nazionale
2. specificità del vantaggio competitivo
3. trasferibilità dei beni (costi e permessi)

È possibile che diversi paesi offrano vantaggi differenti in ciascuno stadio della catena del valore.

I benefici della frammentazione della catena del valore vanno comparati con i relativi costi e la dispersione delle attività a livello globale.

15

VANTAGGIO NAZIONALE E INVESTIMENTI ESTERI

Investimento estero – si ritiene che vi sia:

- un mercato attraente
- la possibilità di stabilire un vantaggio competitivo nei confronti dei produttori locali e multinazionali

L'ingresso può avvenire in due modalità:

1. rapporti commerciali
2. investimento diretto

16

- **Transazioni di mercato**:
  - esportazione
    - Contratti spot
    - Contratti di lungo termine
    - Ricorso ad agenti e distributori esteri
  - cessione in licenza di marchi e tecnologie
  - franchising
- **Investimento diretto**:
  - joint venture
    - Solo marketing e distribuzione
    - Completamente integrata
  - consociata
    - Solo marketing e distribuzione
    - Completamente integrata

17

LE IMPRESE MULTINAZIONALI TENDONO A PREVALERE QUANDO:

1. sono importanti le risorse intangibili e specifiche dell'impresa (come marchi e tecnologie);

2. le esportazioni sono soggette a elevati costi di transazione;

3. le preferenze dei consumatori di paesi diversi sono relativamente simili.

18

I VANTAGGI DELLA STRATEGIA GLOBALE

La superiorità delle strategie globali si basa su **2 ipotesi**:

1. globalità delle preferenze dei consumatori
2. economie di scala

19

I VANTAGGI DELLA STRATEGIA GLOBALE

Strategia globale ⇨ mondo come unico, seppur segmentato, mercato

la globalizzazione delle preferenze dei consumatori

- omogeneizzazione della tecnologia, della comunicazione, della facilità di viaggiare

le economie di scala

- sviluppo del prodotto, della produzione, del marketing

20

ECONOMIE NELLA PRODUZIONE INTERNAZIONALE

Una strategia globale può comportare lo sfruttamento delle efficienze derivanti dal localizzare diverse attività in luoghi differenti

Le imprese si internazionalizzano per ricercare:

- opportunità di mercato
- opportunità nell'acquisizione di risorse
- opportunità di nuova conoscenza

- Economie di replicazione
- Economie di apprendimento

21

- **Economie di replicazione** (diminuzione dei costi di attività basate sulla conoscenza, incluse competenze organizzative).
- **Economie nella produzione internazionale** (risorse e manodopera a basso costo).
- **Economie di apprendimento**.
- **Competizione strategica**:
  - sussidi incrociati;
  - politiche di prezzo predatorie.

22

COMPETERE STRATEGICAMENTE

Le multinazionali possono combattere battaglie competitive aggressive nei singoli mercati nazionali usando i flussi di cassa provenienti da altri mercati sussidi incrociati

Identificati con le politiche di prezzo predatorie:

- tagliare i prezzi in modo da spingere i concorrenti fuori dal mercato
- Politiche di prezzo in conflitto:
- normativa antidumping dell'Organizzazione mondiale del commercio
- normative antitrust dei singoli paesi

La spinta alla diversificazione locale non proviene solo dalle preferenze dei consumatori
Vi sono cause di differenziazione dei mercati a cui le imprese multinazionali devono prestare attenzione:
leggi e regolamenti
canali di distribuzione
presenza di paesi leader
I prodotti vengono prima introdotti nel mercato principale, poi diffusi a livello globale: approccio sequenziale aumenta i rendimenti di una strategia globale

23

EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA DELLE STRATEGIE MULTINAZIONALI

- Prima della Prima guerra mondiale
  - Multinazionali europee (Unilever, Royal Dutch / Shell, Philips).
  - Ogni filiale con ampio margine di indipendenza operativa.
  - Forte delega.
  - Trasporti e comunicazioni lenti, costosi e poco affidabili.
  - Mercati nazionali fortemente differenziati.

24

EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA DELLE STRATEGIE MULTINAZIONALI

- Dopo la Seconda guerra mondiale
  - Multinazionali statunitensi (Gm, Ford, Ibm, Coca Cola, Caterpillar, Gillette, P&G).
  - Ruolo dominante della casa madre, seppur con buona autonomia delle filiali.
  - Il principale vantaggio competitivo delle filiali nazionali era l'accesso alle risorse e alle competenze delle case madri.

25

EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA DELLE STRATEGIE MULTINAZIONALI

- Anni '70-'80 (la sfida giapponese)
  - Imprese giapponesi dei settori manifatturieri (Nec, Matsushita, Toyota).
  - Strategie globali sulla base di unità nazionali fortemente accentrate.
  - Impianti di grandi dimensioni.
  - Forti economie di scala e di esperienza.
  - Dispersione geografica di produzione e R&S.

26

EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA DELLE STRATEGIE MULTINAZIONALI

- Anni '90-giorni nostri
  - Difficile identificare uno specifico modello di successo.
  - Imprese europee → adattamento.
  - Imprese americane → trasferimento di nuove tecnologie.
  - Imprese giapponesi → forti efficienze di costo e integrazione globale.

27

IL MODELLO TRANSNAZIONALE

- È più una direzione di sviluppo, che una precisa forma organizzativa.
- Nasce dalla necessità di conciliare
- *integrazione globale e differenziazione locale.*
- Il modello transnazionale sostiene che:
  - ogni nazione è fonte di idee
  - le unità nazionali realizzano economie di scala a livello globale
  - il centro deve assumere un complesso ruolo di coordinamento delle relazioni

28

IL MODELLO TRANSNAZIONALE

Bartlett ⇨ lo sviluppo di competenze organizzative per concentrarsi sia sui mercati nazionali sia sul coordinamento globale richiede l'organizzazione transnazionale

- Rete integrata di risorse e competenze diffuse ma interdipendenti

Caratteristiche:

- ogni nazione è fonte di competenze a favore dell'intera organizzazione
- le unità nazionali realizzano economie di scala a livello globale
- il centro assume un ruolo di coordinamento tra le unità nazionali

29