LA GLOBALIZZAZIONE DEI MERCATI (CAP.1)

Il termine Globalizzazione NON ha una definizione precisa e condivisa, ma sostanzialmente indica: la tendenza dell'economia ad assumere una dimensione sovranazionale → una quota crescente dell'attività economica mondiale ha luogo tra soggetti che vivono in paesi diversi.

In senso economico indica il processo di integrazione crescente delle economie delle diverse aree geografiche del mondo, cioè il processo che riduce ed elimina gli ostacoli alla libera circolazione dei beni, dei servizi, dei capitali, delle persone e delle conoscenze → CREARE MERCATI CHE TRASCENDONO I CONFINI NAZIONALI FINO A DIVENIRE GLOBALI.

Poiché la distanza geografica non è più fattore determinante contro la concorrenza, ogni impresa deve confrontarsi con l'economia globale → i processi competitivi avvengono a livello sovranazionale.

- L'integrazione dei mercati accentua la tensione concorrenziale → la globalizzazione espone l'impresa a una concorrenza più intensa nel suo paese di origine, ma offre l'opportunità di valorizzare in ambito internazionale le sue competenze specialistiche → penalizza le imprese che rimangono concentrate sul solo mercato di origine e favorisce quelle pronte a valorizzare all'estero le proprie competenze.
- Impone alle imprese di confrontarsi con nuovi clienti e nuove regole di competizione, ampliando le opzioni di scelta della domanda.
- La comparsa di nuovi paesi genera rilevanti processi di ridefinizione della divisione internazionale del lavoro.

Accresce il numero di paesi in competizione per attirare flussi di investimento, diretto e finanziario, e ciò ha conseguenze sulle disponibilità e sul costo dei fattori produttivi.

L'integrazione dei sistemi economici stimola processi di convergenza fra i diversi sistemi di capitalismo (paesi con modelli di corporate governance diversi).

Due ulteriori conseguenze:

1. Velocissima propagazione di fenomeni di instabilità (finanziaria ed economica), e le imprese sono chiamate a confrontarsi con la volatilità delle condizioni di mercato e con più alti livelli di rischio;
2. Indebolimento del ruolo dello stato nazionale, introdotta dal carattere transnazionale delle attività economiche.

EVOLUZIONE E TENDENZE NELL'INTEGRAZIONE DEI MERCATI

La globalizzazione non è fenomeno nuovo, l'economia mondiale ha vissuto tre fasi di globalizzazione, dimostrando come tale processo non sia reversibile.

LA PRIMA FASE: prende avvio intorno al 1870 in connessione ad una serie di innovazioni tecnologiche cruciali (costruzione di navi a vapore, apertura del canale di Suez, inaugurazione del servizio telegrafico tra Londra e New York) → Fortissima accelerazione ai flussi commerciali internazionali, movimenti di capitale e ai flussi migratori.

Nel 1914 si deteriora il sistema di relazioni economiche internazionali sviluppatosi nei decenni precedenti: i governi impongono controlli diretti sui prezzi, sulla produzione, sui movimenti delle merci, dei capitali e della forza lavoro che generano una netta chiusura dei mercati. Negli anni '20 molti paesi attraversarono un periodo di prosperità, ma che aveva basi fragili a causa del continuo afflusso di capitali dalla Germania e dall'America.

Nell'ottobre del 1929 crollano i prezzi dei titoli della Borsa di New York: le banche richiedono il pagamento dei prestiti concessi, obbligando altri investitori a vendere le proprie azioni a qualunque prezzo.

Nel tentativo di porre rimedio alla crisi, vengono adottate politiche commerciali che comportano svalutazioni monetarie e aumenti dei dazi doganali → quasi tutti i paesi hanno adottato politiche simili e ciò ha generato un crollo nel commercio internazionale → la crisi finanziaria si trasforma in una "grande depressione".

LA SECONDA FASE: nel 1944 le Nazioni Unite convocarono a Bretton Woods una conferenza sui problemi monetari e finanziari. I lavori della conferenza, anche per la profonda influenza di John Keynes, pongono le basi della seconda fase: libero scambio per la crescita economica e la deregolamentazione per eliminare le barriere artificiali alla libera circolazione delle merci e dei capitali. I paesi che hanno partecipato alla conferenza si accordarono su principi guida comuni per impedire che i problemi economici venissero affrontati unilateralmente, operando affinché la cooperazione internazionale si coniugasse con una politica di piena occupazione. Vennero poste le basi per la costituzione della Banca Mondiale e del Fondo Monetario Internazionale → vengono aboliti i sistemi protezionistici e i dazi imperiali britannici; gli Stati Uniti avviano un programma di ricostruzione dei paesi europei (Piano Marshall). Anche il Giappone riesce a recuperare il distacco tecnologico nei confronti dell'occidente, facendo leva sull'alto livello del capitale umano, su alti livelli di risparmio e di investimento, una classe manageriale votata all'incremento della produttività e una corporate governance meno soggetta alle pressioni dei mercati finanziari. Anche il Medio Oriente acquista un ruolo economico significativo grazie alla grande disponibilità di petrolio → 1960 Opec: aumentando il prezzo del greggio ha duplicato il prezzo del petrolio e l'effetto sui paesi più industrializzati (stagflazione=stagnazione della produzione e dell'occupazione associata ad elevata inflazione) e in quelli in via di sviluppo (disavanzi nella bilancia dei pagamenti).

Al termine della seconda fase si registra una riduzione delle barriere tariffarie da parte dei paesi più sviluppati (incremento del commercio di prodotti e specializzazione internazionale consentono la realizzazione di economie di scala e di agglomerazione); i paesi in via di sviluppo non prendono parte all'aumento degli scambi di beni industriali e servizi e continuano ad essere sottoposti a dazi elevati.

LA TERZA FASE: nel 1980 prende avvio un'ulteriore fase di sviluppo del commercio internazionale, degli investimenti diretti esteri e dei flussi migratori: aumento degli scambi mondiali; economie nazionali sempre più aperte agli scambi con l'estero ed aumenta il peso delle esportazioni e importazioni sul PIL; il tasso di crescita dei flussi di commercio risulta più elevato di quello del PIL; la crescita degli investimenti diretti all'estero è favorita dalla liberalizzazione dei movimenti di capitali, dal miglioramento delle infrastrutture mondiali, dal diffondersi dei servizi alle imprese, dall'affermarsi di tecnologie dell'informazione → aumenta l'importanza delle imprese multinazionali.

Gli investimenti diretti dell'attuale fase:

- Considerano i paesi in via di sviluppo come attori da cui si originano flussi in uscita degli investimenti, che sono indirizzati sia verso altri paesi in via di sviluppo (India e Cina), sia verso paesi economicamente avanzati;
- Riguardano soprattutto l'impresa manifatturiera e i servizi (intermediazione finanziaria, distribuzione commerciale, servizi alle imprese);
- Nel settore manifatturiero gli investimenti diretti esteri sono lo strumento con cui si realizza la frammentazione internazionale della produzione.

La maggiore differenza fra l'attuale fase di globalizzazione e quella passata è costituita dalla partecipazione ai mercati globali di numerosi paesi in via di sviluppo (vantaggio competitivo nei prodotti e nei servizi labour intensive) → la struttura del commercio estero si è radicalmente modificata: grandi volumi di commercio estero orizzontale; dematerializzazione dei flussi commerciali; nei paesi in via di sviluppo aumento delle esportazioni.

LE DETERMINANTI DELL'INTEGRAZIONE DEI MERCATI

L'economia mondiale è sempre più basata sul libero scambio di merci, tecnologie, servizi, capitali, persone e conoscenze, in grado di spostarsi da paese a paese in maniera più semplice, meno costosa e più rapida.

SVILUPPO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO: è una delle determinanti più incisive, sapere come risorsa produttiva che svolge un ruolo sempre più fondamentale nei processi di produzione.

- Il sapere scientifico è per sua natura transnazionale (può essere originato in contesti diversi), ma è anche interaziendale.
- L'entità degli investimenti connessi allo sviluppo scientifico e tecnologico in certi settori è tale che divengono necessari mercati di sbocco di dimensioni molto grandi.
- I tempi di obsolescenza dei nuovi prodotti si sono abbreviati al punto che risulta necessario ammortizzare gli investimenti effettuati in tempi sempre più ristretti → necessità di estendere i mercati per conseguire volumi di vendita in breve tempo entrando in nuove aree geografiche.

Anche per le aziende più grandi è sempre più difficile mantenere il controllo esclusivo del proprio know-how → applicare conoscenze di base a molti impieghi diversi entrando a far parte di reti di imprese fra loro collegate da processi di scambio tecnologico (suddivisione del rischio fra più soggetti).

I PROGRESSI NELLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE: negli ultimi decenni l'integrazione economica internazionale è trainata dalle innovazioni nel trattamento delle informazioni e delle telecomunicazioni. La diffusione di internet ha reso i mercati più vicini e permette ai soggetti di domanda di cercare, selezionare e acquistare beni e servizi presso un qualsivoglia fornitore al mondo. Le imprese possono raggiungere soggetti ubicati in aree geografiche lontanissime. Attraverso i social media gli individui interagiscono scambiando recensioni e feedback.

LA DIFFUSIONE DELL'ECONOMIA DI MERCATO. Nel periodo 1945-1980 il mondo risultava diviso in due blocchi politico-militari contrapposti: "economia di mercato" che affida la soddisfazione dei bisogni della popolazione alle imprese private e ai meccanismi di mercato; "economia di piano" prevede l'azione diretta dello stato e meccanismi di pianificazione centralizzata. Con il crollo dell'URSS, anche nell'Europa centro-orientale si sono aperti all'economia di mercato spazi rilevanti. Anche nell'Estremo Oriente si sviluppano modelli di mercato e apertura agli scambi con l'estero (in particolare la Cina).

LA RIDUZIONE DELLE BARRIERE AGLI SCAMBI E AGLI INVESTIMENTI INTERNAZIONALI. Nel 1947 venne sottoscritto l'Accordo Generale sulle Tariffe e il Commercio (GATT), con gli stati contraenti intendono contribuire alla riduzione delle tariffe doganali e degli altri ostacoli agli scambi. L' Uruguay Round (1988-94) è un nuovo accordo caratterizzato da un apposito organismo internazionale, l'Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO), con sede a Ginevra e dotato di autonoma capacità giuridica di regolazione delle controversie relative al commercio internazionale. La sua azione si propone di:

- Migliorare le condizioni di accesso ai mercati attraverso la riduzione delle barriere artificiali;
- Promuovere la concorrenza leale;
- Promuovere la crescita dei paesi in via di sviluppo.

Attualmente vi partecipano 164 paesi (circa il 97% del commercio mondiale di beni e servizi).

Gli interventi di riduzione delle barriere artificiali adottati a livello delle singole aree regionali plurinazionali (trade bloc) è un aspetto importante e l'esempio più emblematico è quello europeo (ampliamento dell'UE, integrazione commerciale, monetaria ed economica, creazione del Mercato Unico, moneta unica). L' UE ha stipulato con parecchi paesi accordi di associazione, partenariato e di cooperazione per promuovere l'espansione degli scambi con paesi extra-UE, i cui tratti caratterizzanti sono:

- Aree di libero scambio → nascono quando i paesi si accordano per eliminare o ridurre le barriere alla libera circolazione di merci e di servizi tra le proprie economie (commercio di prodotti liberalizzato). Fra gli accordi di maggior rilievo il NAFTA e l'AFTA;
- Unioni doganali → riduzione o eliminazione delle barriere interne e tariffe esterne comuni sui prodotti importati;
- Mercati comuni → formati da paesi che beneficiano al loro interno di libera circolazione di servizi e di capitali;
- Unioni politiche → assicurare il miglior raggiungimento degli obiettivi economici, monetari e sociali perseguiti dai diversi paesi, funzionando come sistema politico autonomo (UE=esempio più significativo).

I NUOVI PROTAGONISTI DELLA GLOBALIZZAZIONE

I paesi occidentali più avanzati registrano da anni una diminuzione dei tassi di crescita delle loro economie, contrapposta alla crescita dei paesi emergenti.

Non esiste una definizione univoca di "paesi emergenti", la Banca Mondiale classifica i paesi esclusivamente in base al loro grado di sviluppo economico, mentre le Nazioni Unite utilizzano un indicatore composito (Human Development Index) per catturare il grado di sviluppo economico-sociale complessivo di un paese.

Alcuni mercati emergenti sono più interessanti di altri, in particolare:

CINA → da anni in una situazione di ipercrescita, la svolta è avvenuta nel 1978, dopo un'economia collettivista e autosufficiente e un periodo di chiusura assoluta verso ogni influenza straniera, il nuovo corso politico dà avvio ad un'opera di modernizzazione basata sulla valorizzazione dell'iniziativa privata e sull'apertura verso l'estero che consente di immettere velocemente tecnologie e conoscenze in grado di avviare il decollo industriale. Facendo leva sulle caratteristiche del proprio mercato interno (bassi livelli salariali, ampia offerta di manodopera, sottovalutazione del tasso di cambio, ecc) e aprendosi agli scambi commerciali con l'estero:

- Si è trasformata nella fabbrica del mondo, seconda economia del mondo in termini di PIL;
- È divenuta la prima potenza commerciale del pianeta;
- Attira flussi rilevanti di investimenti diretti;
- Si qualifica come l'economia con le maggiori riserve finanziarie del pianeta, che le conferisce una grande capacità di manovra sui mercati internazionali.

Questa industrializzazione ha attivato la crescita degli investimenti diretti cinesi all'estero.

INDIA → ha saputo costruire la più grande democrazia al mondo, il suo sviluppo si basa sul mercato interno, sui consumi, sui servizi ad alta tecnologia. A partire dal 1991 inaugura un corso di importanti riforme: da economia rigidamente pianificata e protezionista si trasforma in un sistema di mercato:

- Privatizzando imprese e deregolamentando attività monopolizzate, favorendo l'iniziativa privata;
- Riducendo le spese pubbliche;
- Adottando un regime fiscale favorevole alle imprese private;
- Favorendo investimenti nazionale ed esteri.

Nella prospettiva dell'impresa, i mercati emergenti presentano difficoltà strategiche e gestionali superiori rispetto a quelli avanzati a cause di distanze culturali, carenza di infrastrutture logistiche e commerciali. Si vanno comunque configurando come mercati in grado di assorbire produzioni qualificate, sia per il cambiamento del loro modello di sviluppo sia per la crescita dei mercati interni.

LE IMPRESE ITALIANE NELLA COMPETIZIONE INTERNAZIONALE

La crisi di liquidità partita nel 2008 è diventata crisi di fiducia, impattando sul livello degli ordini provenienti dall'estero, provocando un repentino crollo delle esportazioni. Già a partire dal 2010 sono tornate a crescere, e l'Italia rimane tra i primi 10 esportatori al mondo e il secondo in Europa. La sua quota sull'export mondiale di merci è scesa a causa dei cambiamenti nella geografia economica internazionale: le esportazioni italiane sono scese a causa dell'espansione di quelle dei paesi emergenti e in via di sviluppo. Le maggiori perdite di quota nei prodotti di consumo tipici del made in Italy. Data la specializzazione settoriale dell'Italia, ha saputo reggere la sfida.

LA SPECIALIZZAZIONE SETTORIALE → I vantaggi dell'Italia sono concentrati in due grandi raggruppamenti di settori: i settori tradizionali e i settori ad offerta specializzata ai quali fanno riferimento le 4A dell'eccellenza manifatturiera italiana (alimentari-bevande, abbigliamento-moda, arredo-casa, automazione-meccanica-plastica-gomma). In questi comparti, la competitività dell'Italia si basa su fattori di stile e su un'innovazione tecnologica. In tutti questi campi è diventata *style setter*, facendo leva su una sinergia virtuosa tra l'artigianato di lusso e la creatività imprenditoriale. Si tratta di prodotti belli, buoni e ben fatti che incorporano l'*italian way of living* nel vestire, nell'arredare, nell'alimentazione e nella cura della persona e della casa.

In questi settori si trova oggi a doversi misurare con una concorrenza sempre più agguerrita, in particolare la Cina, ed è necessario che le imprese innalzino sempre di più la capacità di innovare la propria offerta.

I settori ad offerta specializzata comprendono quasi tutti i comparti della meccanica e dell'elettronica strumentale, costruzioni navali e ferroviarie, la componentistica specializzata, con una spiccata capacità di adattamento dell'offerta alle specifiche esigenze dei clienti. Si tratta di prodotti propri di una struttura industriale composta da molte imprese operanti in condizioni di concorrenza monopolistica (servire mercati di nicchia, con esigenze peculiari e con elevata differenziazione di prodotto).

Lo spostamento verso l'alto di gamma ha permesso di contenere la perdita di quote di mercato sull'export globale.

L'Italia manifesta debolezza negli altri due grandi raggruppamenti (tassonomia di Pavitt):

- Settori basati sulla scienza, cioè ad alta intensità di ricerca e sviluppo, generatori di innovazione tecnologica;
- Settori a forti economie di scale produttiva e commerciale, cioè quelli di classica competizione oligopolistica in cui si producono in grandi serie beni di consumo intermedi.

Tali debolezze sono la conseguenza di una struttura industriale in cui scarseggiano le grandi imprese capaci di sostenere i costi e i rischi degli investimenti in attività di ricerca.

LA STRUTTURA DIMENSIONALE → un aspetto caratterizzante è l'elevata presenza delle PMI. La dimensione aziendale esercita ripercussioni sulla presenza internazionale delle imprese italiane: il 65% si qualifica come micro-esportatore (imprese che realizzano all'estero vendite per un valore < 75.000 euro).

La ridotta dimensione aziendale non incide solo sul grado di diversificazione geografica dei mercati, ma anche su quello del paniere di prodotti esportati. La consapevolezza di tale limite dimensionale ha stimolato la ricerca di possibili soluzioni, tra le quali la costituzione di reti di imprese, strumento che è stato introdotto nell'ordinamento italiano nel 2009, per fornire un'adeguata disciplina di promozione del "fare sistema" come leva strategica per lo sviluppo delle imprese di piccole dimensioni. Il contratto di rete è finalizzato al conseguimento di obiettivi strategici condivisi, che permettono la crescita della capacità innovativa e/o il miglioramento della competitività.

L'accrescimento del livello di internazionalizzazione si è rilevato uno dei principali motivi che inducono le imprese italiane a sottoscrivere contratti di rete. Infatti comportano la possibilità di: presentarsi sul mercato con un'offerta produttiva "di sistema" molto più ampia ed efficace; accedere a bandi internazionali agendo come un unico soggetto; miglioramento dell'efficienza grazie alla condivisione delle attività; aumentare le capacità di accesso alle fonti di finanziamento; condividere le informazioni e le risorse. Le criticità riguardano le difficoltà di collaborazione interaziendale, il venir meno dell'agevolazione fiscale che sospendeva l'imposta sugli utili di esercizio.

GLI INVESTIMENTI DIRETTI ALL'ESTERO → L'internazionalizzazione non si esaurisce con l'esportazione dei manufatti realizzati in patria (internazionalizzazione mercantile), ma si espande ad altre modalità più idonee per consentire all'impresa di radicarsi all'estero da insider, cioè con una presenza diretta. Ciò permette di aumentare la capacità di negoziazione dei prezzi, di stabilizzare le quote di mercato, di superare le barriere all'entrata, di migliorare la capacità di innovazione e di adattamento dei beni e dei servizi alle esigenze dei singoli paesi.

Se si considerano gli investimenti diretti all'estero (internazionalizzazione produttiva), la posizione dell'Italia è debole, poiché non sono considerate le forme di imprenditorialità all'estero e perché non tengono conto delle "forme leggere" di internazionalizzazione frequentemente adottate dalle PMI → negli ultimi anni i sistemi produttivi di piccola e media impresa hanno subito processi evolutivi: la crescita dell'interscambio fra distretti italiani ed economie emergenti, è un segnale che tali imprese sono attive anche sul fronte dell'internazionalizzazione della produzione.

Il modo in cui le imprese minori si internazionalizzano sotto il profilo produttivo riflette la divisione del lavoro. Infatti i distretti industriali hanno fondato il proprio vantaggio competitivo sulla capacità di organizzare su scala locale un'efficiente divisione tecnica e sociale del lavoro → trarre vantaggio dalla maggiore disponibilità di risorse e conoscenze a livello internazionale.

L'attività internazionale di un'economia locale è data dalla crescita oltre frontiera della rete produttiva governata dalle imprese industriali e di servizi ubicate nel sistema locale stesso. Ciò può configurarsi come integrazione verticale (esternalizzazione di fasi di lavorazione industriale) oppure orizzontale (acquisto di beni finali senza corrispondere fornitura a monte).

In Italia il rapporto tra stock di IDE in entrata e PIL rimane inferiore alla media mondiale.

La Banca Mondiale costruisce gli indicatori EDB (misura sintetica della "facilità di fare affari), suddividendo il ciclo di vita di un'impresa medio-piccola in 10 fasi raggruppabili in 3 gruppi:

1. Avvio, permesso di costruzione, allacciamento alla rete elettrica, registrazione della proprietà;
2. Ottenere un credito, garanzie per gli investitori, pagamento dei tributi, transazioni transfrontaliere;
3. Contenziosi contrattuali, fallimento dell'impresa.

L'indicatore EDB è dato dalla media semplice dei 10 indicatori e l'Italia si colloca al 46° posto.

IL SISTEMA ISTITUZIONALE A SUPPORTO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

In Italia le possibilità di intervento del Governo sono limitate sia a livello sovranazionale che nazionale. A livello sovranazionale i vincoli derivanti dagli accordi commerciali sottoscritti nell'ambito dell'Organizzazione Mondiale del Commercio, proibiscono la concessione di sussidi all'esportazione; l'OCSE disciplina la concessione del credito alle esportazioni; in quanto membro UE concorre all'elaborazione di una politica commerciale estera comune, amministrata dalla Commissione Europea, che ha il mandato per negoziare con i paesi terzi.

Sul fronte nazionale, le politiche di sostegno all'internazionalizzazione sono gestite da un insieme di organismi specializzati che definiscono le strategie di internazionalizzazione. Anche le Regioni e il sistema delle Camere di Commercio dispongono di competenze in materia.

Al vertice del sistema si pongono il MEF, il Ministro degli Affari Esteri e il Ministro dello Sviluppo Economico che elaborano e attuano le politiche.

L'attività di SACE spa, società interamente controllata dal Gruppo Cassa Depositi e Prestiti, rientra in quella tipica delle export credit agency: mette a disposizione delle imprese italiane un'ampia gamma di prodotti assicurativi e finanziari.

SIMEST spa è una finanziaria creata con l'obiettivo di favorire l'internazionalizzazione delle nostre imprese, assumendo quote di partecipazione di minoranza del capitale di rischio delle affiliate estere di aziende italiane in paesi esteri, con una durata massima di 8 anni e può arrivare fino al 49% del capitale dell'impresa estera avente sede in un paese non UE.

L'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane è l'organismo con cui il Governo favorisce il consolidamento e lo sviluppo economico-commerciale delle imprese italiane sui mercati esteri. Promuove i rapporti dell'Italia con l'estero sostenendo le aziende italiane nel processo di internazionalizzazione → è il soggetto incaricato di promuovere l'attrazione degli investimenti esteri in Italia.

L'IMPRESA E LE STRATEGIE INTERNAZIONALI (CAP.2)

Definizione di strategia internazionale (PORTER): definire l'insieme di scelte concernenti la distribuzione a livello internazionale delle attività che compongono la catena del valore.

La catena del valore rappresenta l'impresa come un insieme di attività distinte, ciascuna delle quali contribuisce a generare il valore offerto al mercato mediante determinati prodotti e il vantaggio competitivo aziendale. Le attività vengono distinte in:

- Attività primarie (consentono un legame diretto con la produzione di valore dell'impresa) → logistica in entrata (ricezione fattori produttivi), la produzione, la logistica in uscita (movimentazione del magazzino e distribuzione fisica del prodotto), il marketing e le vendite, l'assistenza post vendita;
- Attività di supporto → approvvigionamenti (acquisto materiali e servizi), ricerca e sviluppo, gestione delle risorse umane, infrastrutture e servizi di supporto (direzione generale, contabilità, affari legali, finanza, pianificazione strategica).

Ogni attività comporta dei costi: la differenza tra i benefici offerti ai clienti e la somma dei costi sostenuti determina il margine aziendale.

La catena del valore può risolversi in un ambito locale o internazionale, e può manifestarsi in forme diverse: può essere un'unica impresa integrata verticalmente che disloca in diversi paesi le varie attività, oppure la dislocazione internazionale avviene in modo che le varie attività siano presidiate da imprese diverse. In entrambi i casi si parla di delocalizzazione (offshoring), cioè il trasferimento di attività al di fuori dei confini nazionali a proprie unità o ad aziende giuridicamente indipendenti.

Invece esternalizzazione indica la scelta delle attività della catena del valore che l'impresa ritiene di non svolgere più al suo interno, ma decide di acquistarle presso altre imprese → scorporo di attività non core.

I due termini non sono sinonimi, poiché un'impresa italiana potrebbe esternalizzare determinate attività a un'impresa sempre italiana, senza delocalizzare.

L'internazionalizzazione del mercato di sbocco indica il collocamento all'estero dei prodotti offerti (internazionalizzazione commerciale). Tra le forme di internazionalizzazione vi sono anche le attività finalizzate a: approvvigionamento all'estero di materie prime, localizzazione all'estero di attività manifatturiera, istituzione di laboratori di ricerca e sviluppo, internazionalizzazione delle proprie fonti di finanziamento (reperire i capitali sui mercati internazionali per esempio quotandosi in Borsa).

L'ASSETTO STRATEGICO DELLE IMPRESE INTERNAZIONALI

Porter ha proposto uno schema interpretativo utilizzabile per delineare le strategie internazionali, le quali sono rappresentabili in funzione di due variabili:

- Configurazione → localizzazione delle singole attività della catena del valore;
- Coordinamento → delle attività dislocate nei diversi paesi.

LA CONFIGURAZIONE

Le attività che compongono la catena del valore possono anche essere distinte in attività a monte (concentrate=localizzabili in luoghi anche molto lontani dall'acquirente) e attività a valle (disperse=ubiccate nei vari paesi in cui l'impresa intende collocare la propria offerta).

La scelta fra concentrazione e decentramento è influenzata da molteplici fattori: la presenza di economie di scala e di esperienza operano a favore della concentrazione delle rispettive attività in più paesi; le differenze nelle esigenze della domanda locale possono ridurre l'importanza delle economie di scala a causa della concentrazione delle attività in un solo luogo (caratteristiche che favoriscono il decentramento); tipicamente nei settori di servizi, il decentramento delle attività di erogazione/distribuzione nei vari paesi è condizione indispensabile per poter operare; il decentramento viene favorito anche dai rischi derivanti da una concentrazione elevata e dalle politiche attuate dai governi dei paesi ospitanti (barriere all'importazione).

La scelta deve essere assunta riferendosi non all'intera catena del valore, ma alle singole attività che lo compongono: l'impresa può decidere di accentrare certe attività nel proprio paese di origine e decentrarle altre in paesi diversi, in base ad una valutazione comparata dei costi e dei benefici.

IL COORDINAMENTO

Il grado di coordinamento si riferisce alla più o meno elevata specializzazione/integrazione delle attività che l'impresa svolge a livello internazionale:

- Basso grado di coordinamento → l'impresa fonda la sua presenza internazionale su unità nazionali non specializzate, ciascuna delle quali si occupa delle stesse questioni di cui si occupano le altre;
- Elevato grado di coordinamento → ciascuna delle unità nazionali deve integrare le proprie strategie e le proprie politiche gestionali con quelle della casa madre.

Benefici conseguibili attraverso il coordinamento:

- Condivisione delle esperienze e delle conoscenze acquisite fra le diverse unità nazionali;
- Definizione di prodotti transnazionali, che derivano dall'integrazione delle culture e valori differenziati;
- Possibilità di sostenere l'affermazione in un paese estero.