REGIONE LAZIO

ITALIA
LA BELLEZZA UNISCE LE PERSONE
BEAUTY CONNECTS PEOPLE
الجمال يجمع النّاس

Partner del Padiglione Italia a Expo 2020 Dubai

LA REGIONE LAZIO VERSO EXPO2020DUBAI

"INFORMAZIONE & FORMAZIONE 4.0" - CICLO DI DIGITAL MEETING

Prof. Avv. Giuseppe Cavallaro

GLI OBIETTIVI STRATEGICI DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE COME PROCESSO EVOLUTIVO

- Processo incrementale (Establishment chain)
- La gestione delle "liabilities of foreigness"
- Il modello "born global"

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE COME PROCESSO EVOLUTIVO

Nel percorrere il processo evolutivo, l'impresa deve saper gestire un cambiamento sistemico che riguarda molteplici dimensioni

Tali dimensioni sono:

- la strategia competitiva
- l'organizzazione dei processi di business
- la localizzazione delle attività della catena del valore
- La generazione e trasferimento di conoscenze
- Il capitale umano
- le relazioni tra corporate e sussidiaria e tra sussidiarie
- La gestione delle relazioni strategiche con i soggetti locali nei vari contesti

LA GESTIONE DELLE LIABILITIES OF FOREIGNESS

Costs of doing business abroad

Questi svantaggi derivano dalle differenze che in un certo contesto locale si verificano tra impresa estera e aziende locali

1. **Distanza geografica dal Paese di origine (logistica e coordinamento)**
2. **Non familiarità con il contesto locale**
3. **Restrizioni imposte dagli attori pubblici locali**
4. **Discriminazioni di vario genere attuate dagli stakeholders locali**

IL FENOMENO DELLE BORN GLOBAL

Caratteristiche distintive della «born global» company

Dimensione relativamente piccola; capitale tangibile e finanziario limitato

Forte presenza nei mercati internazionali fin dall'avvio (export o anche accordi o IDE)

- Possibile simultanea presenza in diversi mercati

Elevata visione, propensione, esperienza internazionale dell'imprenditore/manager

- Not «risk averse» nei mercati esteri

Forte orientamento alla strategia di differenziazione e tendenziale focalizzazione su nicchie di mercato

- Capacità di stabilire relazioni dirette con i clienti
- Elevata qualità e frontiera tecnologica

IL FENOMENO DELLE BORN GLOBAL

Forte propensione al networking

- *"ability to develop and utilize interorganizational relationships to gain access to various resources held by other actors"*

Elevato orientamento all'innovazione

- Capacità di essere «first mover» nella nicchia di mercato
- Disponibilità di competenze dinamiche

  (ability to change or reconfigure existing substantive capabilities, routines, and resources, *"in the manner envisioned and deemed appropriate by the firm's principal decision-maker(s))*

Intenso uso delle tecnologie ICT

- Organizzazione delle attività
- Relazioni con clienti/partner/fornitori

LE MODALITÀ DI ENTRATA - EXPORT

Commercializzare prodotti/servizi in un'area geografica diversa da quella dove sono realizzati

- Diretta o indiretta
- Ruolo degli intermediari
- Complessità organizzative e relazionali
- Evoluzione della rete commerciale

LE MODALITÀ DI ENTRATA - EXPORT

Vantaggi generali dell'export

- Meno costosa e relativamente meno complessa
- Favorisce apprendimento progressivo su mercato estero

Svantaggi generali dell'export

- Non sfrutta possibili vantaggi di costo delle produzioni estere
- Minore redditività, a parità di altre condizioni
- Peggiore "time to market"
- Rischio di problemi di agenzia con distributore locale

LE MODALITÀ DI ENTRATA – ALLEANZE STATEGICHE

Il licensing

Il licensor attribuisce per contratto ad un soggetto estero (il licenziatario) il diritto di utilizzare nel suo territorio un determinato asset di proprietà del licensor

La licenza riguarda generalmente

- tecnologia di processo o di prodotto
- marchio, conoscenza di marketing
- un prodotto
- un modello organizzativo o di marketing si ha anche cross licensing e franchising

Obiettivi del licensing:

- ottenere un ritorno economico dalla conoscenza disponibile senza sostenere forti investimenti
- avviare una successiva entrata diretta nel mercato estero
- acquisire conoscenza dal partner estero
- diffondere la propria presenza all'estero con bassi costi di investimento

LE MODALITÀ DI ENTRATA – ALLEANZE STATEGICHE

Limiti del licensing:

- scarso controllo del prodotto e del suo posizionamento
- sviluppo di un potenziale concorrente

Nodi cruciali

- quale tecnologia è licenziabile;
- come selezionare i potenziali licenziatari
- come controllare il comportamento dei licenziatari
- come stabilire le fees e le altre condizioni contrattuali
- come implementare il trasferimento di conoscenza implicito nella licenza

LE MODALITÀ DI ENTRATA – ALLEANZE STATEGICHE

IL FRANCHISING
Cessione dietro pagamento di un know-how commerciale e del diritto di utilizzare il marchio del franchisor in una determinata area geografica.

Vantaggi
- rapida penetrazione del mercato estero
-limitato coinvolgimento finanziario
-condivisione del rischio economico - commitment strategico
-struttura distributiva molto flessibile e sviluppata "dal basso", in relazione alle caratteristiche del mercato locale
-controllo del posizionamento del prodotto sul mercato estero e della qualità della distribuzione
-collaborazione diretta con partner locali. Apprendimento
-affermazione del marchio globale e opportunità di standardizzazione della politica di marketing

LE MODALITÀ DI ENTRATA – ALLEANZE STATEGICHE

Contratti di produzione
Un'impresa affida per contratto ad un produttore estero la produzione o l'assemblaggio dei suoi prodotti nel paese estero (sia per vendere al suo interno o in altre aree), mantenendo la responsabilità sul marketing e la distribuzione.

In genere, questo contratto prevede a beneficio del produttore estero
- trasferimento di tecnologia e assistenza tecnica
- fornitura di input

Vantaggi
- migliora il legame con gli attori locali
-è utile quando la produzione locale è vantaggiosa ma la dimensione del mercato non giustifica un IDE
- riduce i rischi finanziari e la dimensione degli investimenti fissi
- consente un "primo contatto" con il paese estero

Svantaggi
- sviluppo di potenziale concorrente
- riduzione del valore aggiunto per l'impresa

LE MODALITÀ DI ENTRATA – ALLEANZE STATEGICHE

Contratti di fabbricazione

Un produttore locale realizza i prodotti di un'impresa estera che mantiene il controllo commerciale di tali prodotti nei vari mercati e in particolare in quello del produttore.

facilita la penetrazione sul mercato estero, salvaguardando il controllo del marchio. Favorisce l'accettabilità del prodotto nel mercato locale. richiede un'attenta selezione del produttore

Contratti di gestione

Un'impresa avvia e gestisce un'unità produttiva in un paese estero su incarico di un investitore locale.

L'investitore locale fornisce il capitale per l'impresa, mentre il soggetto estero fornisce il know-how produttivo e gestionale.

L'accordo può prevedere un'opzione di acquisto della nuova unità per l'impresa che assume il ruolo di gestore

Turnkey operations

L'investitore locale acquista un "sistema aziendale" completo in grado di produrre valore. L'impresa si incarica di progettare e realizzare l'impianto, sviluppare le competenze, progettare e attuare una strategia competitiva.

Si tratta di operazioni complesse, con molti rischi possibili e costose da progettare.

LE MODALITÀ DI ENTRATA - JOINT VENTURES

Nuove imprese create da uno o più partner con lo specifico obiettivo di attuare un progetto strategico di livello internazionale

- Partner di uno stesso paese vs. partner internazionali
- **Le fattispecie tipiche**
  - ❑ Sviluppo presenza in un nuovo mercato
  - ❑ Concentrazione attività produttive o unità di business
  - ❑ Concentrazione di risorse finanziarie/creazione condizioni per acquisizione estera
  - ❑ Sviluppo o adattamento tecnologie
- Può derivare da precedenti alleanze (licensing, contratto di gestione)
- Può essere propedeutico a successiva acquisizione o fusione
- Deve essere un "win – win agreement"

LE MODALITÀ DI ENTRATA - JOINT VENTURES

Joint ventures per entrare in mercati esteri con partner locali

- **Iniziativa stimolata dall'impresa internazionale**
  - Avviare produzione all'estero, beneficiando di vantaggi localizzativi
  - Sperimentare presenza nel mercato estero, riducendo i rischi
  - Entrare rapidamente nel mercato estero
  - Sfruttare capacità produttiva
  - Sfruttare tecnologie disponibili

- **Iniziativa stimolata dal partner locale**
  - Rafforzare l'offerta nel mercato locale
  - Acquisire competenze e tecnologie, apprendere
  - Entrare in un network internazionale
  - Sfruttare stimolo governo locale

LE MODALITÀ DI ENTRATA - JOINT VENTURES

Fattori critici di successo

Joint Ventures con partners internazionali:

- Coerenza strategica (obiettivi, priorità, risorse)
- Governance
- Integrazione culturale
- Approdabilità dei risultati
- Affidabilità del partner (analisi controparti)

- Soddisfazione aspettative partner locale
- Accesso a nuove tecnologie/competenze
- Disponibilità prodotti/capacità produttiva per rafforzare competitività
- Soddisfazione aspettative stakeholders locali
- Positivo impatto su economica locale

LE MODALITÀ DI ENTRATA – GLI ERRORI DA EVITARE

WRONG PARTNERS

WRONG DEAL

WRONG REASONS

LE MODALITÀ DI ENTRATA – GLI ERRORI DA EVITARE

- Non adeguata analisi del partner
- Non adeguata "*due diligence*"
- "*Cutting yourself too good a deal*"
- Scarsa razionalizzazione del *business model*
- Fretta o volontà assoluta di concludere

  One cannot negotiate a good deal unless is willing to walk away from an unacceptable one

LE MODALITÀ DI ENTRATA – GLI ERRORI DA EVITARE

- Mancanza di una "*exit strategy*"
- Sbilanciamento tra autonomia e controllo della JV
- Non adeguamento ad evoluzione del business/contesto competitivo
- Scarsa attenzione "ex ante" agli attori per i ruoli apicali della JV

LE MODALITÀ DI ENTRATA - GREENFIELD

Creazione di una nuova struttura operativa controllata dall'impresa

- Crescita per "via interna"
- Generalmente: impianti produttivi, logistica, R&D
- Non necessariamente accompagnata da creazione di nuova struttura societaria
- Localizzata in aree precedentemente utilizzate o in aree *"brownfield"*

LE MODALITÀ DI ENTRATA - GREENFIELD

Vantaggi

- Annullamento dei costi di transazione
- Maggiore programmabilità dell'investimento (tempi e dimensione) in relazione a obiettivi, capacità dell'impresa, condizioni di contest (sviluppo graduale ed esistenza opzioni reali)
- Minore complessità nell'allineamento delle procedure
- Sfruttamento vantaggi localizzativi e possibili offerte del Governo locale
- Sviluppo relazioni favorevoli con Governo locale
- Potenziale sfruttamento fattori di vantaggio competitivo
- Potenziale sfruttamento sinergie produttive

LE MODALITÀ DI ENTRATA - GREENFIELD

Svantaggi

- "***Liabilities of foreigness***"
  - Relazioni con gli attori locali
  - Conoscenza del contesto
  - Distanza culturale
  - Informazioni
- Complessità organizzativa (posizionamento della struttura nella rete "interna"
- Necessità di sviluppo capitale umano locale
- Minore rapidità

MERGERS & ACQUISITION

Transazioni attraverso le quali la proprietà di un'impresa (unità di business, struttura produttiva, ecc.) è trasferita o combinata

- Crescita "per via esterna"
- Attraverso l'acquisizione, l'acquirente dispone di una quota di maggioranza del capitale dell'acquisita, e, di conseguenza, del suo controllo manageriale
- Nelle economie avanzate, le acquisizioni sono decisamente la primaria modalità di entrata all'estero , in termini di valore
- Determinate primariamente da opportunità di business piuttosto che da opportunità localizzative

MERGERS & ACQUISITION

Vantaggi

- Processo di implementazione generalmente rapido (più rapido degli investimenti greenfield)
- Struttura organizzativa già funzionante
- Accesso immediate ad un determinate mercato/ambito competitive; immediate crescita dimensione produttiva, fatturato e quota di mercato
- Acquisizione di nuovi assets e competenze rapida e relativamente poco rischiosa
- Opportunità di incrementare l'efficienza e riduzione dei costi

MERGERS & ACQUISITION

Svantaggi

- Integrazione organizzativa
- Funzioni organizzative
- Procedure Tecnologie
- Difficoltà di razionalizzazione delle strutture
- Integrazione culturale
- Rischio percezione negative da parte degli stakeholders locali
  - Perdita di fattori di vantaggio locale
- Incremento del costo dell'investimento (premio di maggioranza, avviamento)
- "hidden surprises"

LE QUESTIONI ORGANIZZATIVE CHIAVE NELL'IMPRESA INTERNAZIONALE

LE QUESTIONI ORGANIZZATIVE CHIAVE NELL'IMPRESA INTERNAZIONALE

La strategia di espansione estera ha una diretta implicazione sulla dimensione organizzativa

⇩

Modello organizzativo internazionale

Gestione del capitale umano

Valori e culture manageriali

LE QUESTIONI ORGANIZZATIVE CHIAVE NELL'IMPRESA INTERNAZIONALE
IL MODELLO ORGANIZZATIVO

Funzione di «indirizzo e coordinamento»

- Inserimento delle unità operative nell'assetto organizzativo del Gruppo
- Adozione di comuni strumenti comportamentali (Codice Etico, Modello 231, ecc.)
- Adozione di comuni metodologie operative

- Indicazione degli obiettivi strategici
- Elaborazione del Piano Industriale e del budget del Gruppo
- Approvazione delle operazioni di maggiore rilievo economico, patrimoniale e finanziario
- Gestione delle società. Nomine degli amministratori. Voto nelle assemblee.

- Operazioni infragruppo (di riordino societario, di scambi di beni e servizi, ecc.)
- Operazioni tra parti correlate

LE QUESTIONI ORGANIZZATIVE CHIAVE NELL'IMPRESA INTERNAZIONALE
IL MODELLO ORGANIZZATIVO

LE CONTROLLATE ESTERE

→ **Implementare strategie competitive nel mercato estero di competenza**

→ **Partecipare alla creazione/sviluppo/sfruttamento di fattori di vantaggio competitivo a livello internazionale**

→ **Guidare il Gruppo in un'area di business, attività strategica, funzione**

GRAZIE PER L' ATTENZIONE

Prof. Avv. Giuseppe Cavallaro