

Internationalization & Export Management (IEM 6CFU)

PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE



DIPARTIMENTO DI STUDI
AZIENDALI E QUANTITATIVI
DIPARTIMENTO DI ECCELLENZA

PRINCIPALI FASI DELL'INTERNATIONAL BUSINESS PLAN

1. Analisi dell'impresa (mercato, prodotti, concorrenza, risorse e competenze possedute, individuazione **determinanti**)
2. Identificazione dei mercati obiettivo
3. Scelta di uno specifico mercato nel quale implementare la **strategia**
4. Scelta della modalità di ingresso
5. Stima dei potenziali rischi strategici e operativi
6. Pianificazione delle risorse e competenze da acquisire
7. Piani finanziari, di marketing e dei sistemi di pagamento
8. Previsione dei risultati da conseguire

1° FASE - Analisi dell'impresa

- Analisi del mercato, prodotti, mercato, prodotti, concorrenza, risorse e competenze possedute, individuazione determinanti



STRUMENTI

- Analisi VRIO
- Modello della concorrenza allargata

2° FASE - Identificazione dei mercati obiettivo

Analisi Paesi target (Analisi PESTEL)

Ambiente scolastico

- Livello di alfabetizzazione
- Addestramento professionale
- Istruzione superiore
- Programmi di formazione manageriale

Ambiente socio-culturale

- Stili manageriali
- Power distance
- Collettivismo → Reti
- Atteggiamento verso il lavoro
- Struttura socio-demografica
- Avversione al rischio
- Atteggiamento verso il cambiamento

Ambiente tecnologico

- Incentivi tecnologici
- Utilizzo di proxies

Ambiente politico-istituzionale

- Normativa → Environment, Legal
- Politica estera
- Stabilità politica
- Organizzazione politica

Ambiente economico

- Livello reddito
- Funzionamento del Sistema bancario
- Politica fiscale
- Stabilità economica
- Disponibilità dei fattori di produzione
- Dimensioni del mercato
- Andamento del Tasso di cambio

Dati Geografici

- Reti di trasporto
- Infrastrutture

Un indicatore della crescita: il CAGR (*Compound Annual Growth Rate*)

Il CAGR è dato dalla media geometrica dei tassi di crescita registrati in un determinato arco temporale

Società di consulenza e Multinazionali (Settore della gestione dei rischi)

Crescita \longrightarrow CAGR $> 3\%$

Limiti

Stima del futuro basata sul passato

Le fonti per l'acquisizione delle informazioni

- report, studi di settore e testi specialistici (*tesi di laurea?*)
- pubblicazioni di associazioni di categoria, riviste di settore
- stampa economica
- documenti e pubblicazioni provenienti da enti pubblici e da organismi governativi

Schede di sintesi sui Paesi: <https://www.infomercatiesteri.it/osservatorio-economico-schede-di-sintesi-sui-paesi.php#>

Import/Export (Italia): <https://www.ice.it/it/statistiche/listatavolepaesi.aspx>

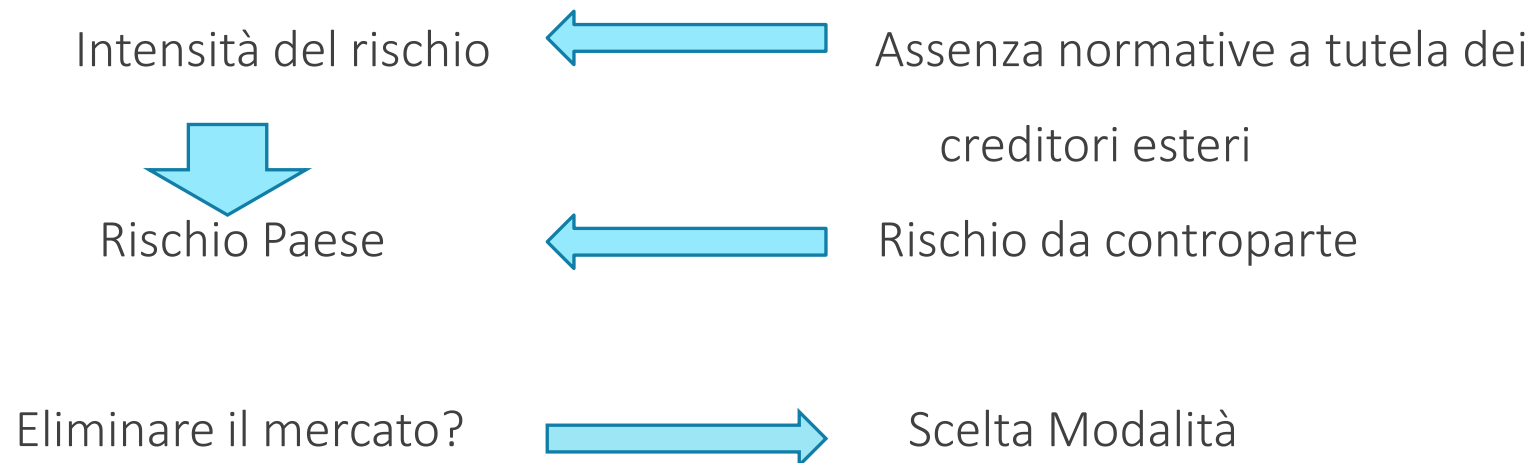
- documenti di provenienza aziendale
- Google Trend
- portali verticali, blog, conversazione on line (*Forum*)

Un approfondimento sul rischio Paese

Il rischio paese può avere ripercussioni importanti

- sulla profittabilità del progetto
- sulla capacità dei debitori locali di onorare i propri debiti
- sulla capacità dell'impresa di recuperare nel tempo le risorse investite

Fonte: istituti specializzati e schede Paese



In sintesi, compiti dell'analisi

- ❑ Monitorare le forze e le tendenze presenti in ciascun paese (o sub-area Paese) del mercato obiettivo
- ❑ Selezionare le variabili strategicamente più rilevanti per la condotta dell'impresa
- ❑ Individuare i probabili scenari futuri relativi a tali fenomeni
- ❑ Prevedere il loro impatto sulla sulle scelte strategiche dell'impresa

3° FASE - Scelta di uno specifico mercato nel quale implementare la strategia

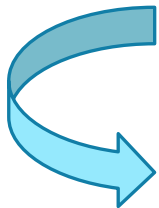
Per il Paese (Paesi o anche o sub-area di un Paese) scelto sulla base dell'analisi macroeconomiche occorre effettuare

analisi dell'*ambito competitivo*

analisi SWOT (*strengths, weakness, opportunities, threats*)



Variabili intrinseche ed estrinseche



Confronto con i competitors

Opportunità e minacce

Le analisi possono corroborare o indebolire le scelte decisionali

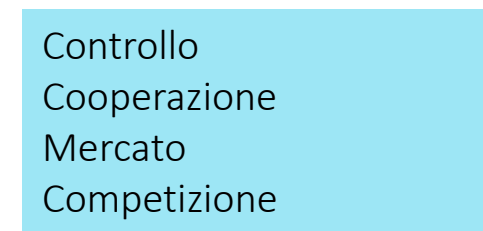
Quale strategia implementare nel mercato target?

4° FASE -Scelta della modalità di ingresso

Internazionalizzazione produttiva o mercantile?

Modalità competitive o collaborative?

Quali relazioni?



Trade o non Trade?

Ogni soluzione presenta criticità → **Complessità organizzativa-gestionale**

5° Fase - Stima dei rischi da affrontare

Rischi strategici potenziali

 Incidono sul raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati

Rischi operativi potenziali

 Impattano negativamente sul livello dei costi operativi

Rischi strategici potenziali

- Inadequate protection of intellectual property
- Loss of control over technology with the connected risk of counterfeit and/or creation of competitors
- Loss of image of the country of origin
- Limited implementation of strategies based on product/process innovation
- risk of underuse of the know-how developed in the home country
- Loss of image of corporate social responsibility
- Host country's hostility
- Diversità culturali e asimmetrie cognitive (M&A e Alleanze)

Rischi operativi potenziali

- Increased complexity of controlling offshored activities
- Low labour productivity in the host country
- Lack of qualified personnel in the host country
- Lack of infrastructure
- Managerial costs, due to cultural differences and language
- Increased delivery time
- Costs due to physical distance between consumers and suppliers
- Increased production costs in the host country
- Poor quality of offshored production/customer service
- Issues related to customs
- Counterparty risk
- Exchange rate fluctuations