

L'INGRESSO ATTRAVERSO L'INSEDIAMENTO PRODUTTIVO

Corso di Management delle Imprese
Internazionali
Anno Accademico 2022/2023

Adattamento da Valdani & Bertoli (2018) | Prof.ssa Maria Rosaria
Napolitano

L'insediamento produttivo

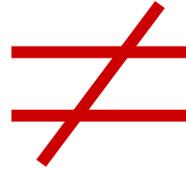
L'impresa diventa un *insider* nei paesi che ritiene attrattivi, non solo per sviluppare le vendite, ma anche per beneficiare delle risorse e delle competenze di cui essi dispongono

In alcuni settori e/o paesi, l'impresa deve costituire insediamenti produttivi in loco

La localizzazione produttiva viene considerata in quanto funzionale all'internazionalizzazione commerciale
(es. settore del legno-arredo in Romania, p. 218)

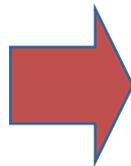
Alcune precisazioni

**Investimento
diretto estero**



**Investimento
produttivo**

IDE



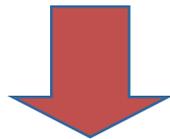
Flussi di capitale connessi alla decisione di un investitore di acquistare azioni di un'impresa straniera per influire direttamente sulla gestione

Alcune precisazioni (segue)

Un insediamento produttivo può essere realizzato:

in collaborazione con altre
imprese locali: investimento
“low equity”

in via autonoma dalla singola
impresa: investimento
“high equity”



La modalità d'ingresso è
denominata
“joint venture”



La modalità d'ingresso è
denominata
“sole venture”

Le motivazioni dell'insediamento produttivo

1. **Cogliere le opportunità offerte dall'operatore pubblico**
2. **Realizzare una presenza diretta nel paese estero, sia al fine di un miglior presidio, sia per farvi ingresso *ex novo***
3. **Ottenere vantaggi di costo che agevolino la penetrazione nel paese selezionato**

Le motivazioni dell'insediamento produttivo

1. Cogliere le opportunità offerte dall'operatore pubblico

Per attrarre gli investimenti internazionali, gli operatori pubblici dei singoli paesi possono attivare una serie di **fattori**:

espliciti

attivati specificamente per attrarre investimenti esteri

impliciti

contesto politico e giuridico stabile e imparziale, regole di diritto, certe, burocrazia snella, servizio pubblico efficiente, ecc.

Fattori espliciti

(✿ marketing territoriale, di primo e secondo livello)

Marketing di I livello: complesso di iniziative finalizzate all'attrazione di imprese estere (o, comunque, non locali) indipendentemente dalle loro caratteristiche tecnologiche, organizzative e settoriali.

Marketing di II livello: l'operatore pubblico è ispirato dalla volontà di attirare investimenti reputati funzionali rispetto all'obiettivo di sviluppare specifici settori merceologici, o di affermare particolari modelli tecnologici e/o organizzativi.

Rientrano tra i fattori espliciti:

- finanziamenti agevolati
- aliquote fiscali e doganali ridotte
- snellimento delle procedure burocratiche relative alle autorizzazioni
- presenza di aree logistico-industriali attrezzate e di infrastrutture
- basso costo del terreno e dei fabbricati
- esenzione dall'IVA sull'importazione di macchinari
- rimborso dei dazi sulle importazioni di materie prime, componenti e semilavorati

Gli incentivi per gli investimenti nelle ZES in Russia

Imposta	Quota
1. Imposta sul reddito fuori del territorio della ZES Per i residenti della ZES dal momento dell'ottenimento del reddito : – per i primi 5 anni – per i 5 anni successivi – per il periodo restante	20,0% 2,0% 7,0% 15,5%
2. Imposta su proprietà fuori del territorio della ZES Per il residenti della ZES per il periodo di 10 anni dal momento di registrazione del diritto patrimoniale	2,2% 0%
3. Imposta sul terreno fuori dal territorio della ZES Per i residenti della ZES per il periodo di 5 anni dall'insorgere del diritto di proprietà sul terreno	1,5% 0%
4. Imposta sui mezzi di trasporto fuori dal territorio della ZES (per 1 c.f. in dipendenza di potenza del motore) Per il residenti della ZES per il periodo di 10 anni dal momento di registrazione del mezzo di trasporto	Da 8 a 150 rubli o rubli
5. Coefficiente di ammortamento accelerato	Non superiore a 2
6. Gli atti della legislazione fiscale della Federazione Russa che peggiorano la situazione per i soggetti dell'attività economica non si applicano in relazione ai residenti della ZES (tranne i beni soggetti ad accisa) durante il periodo di validità dell'Accordo di effettuazione dell'attività di produzione	
7. Per i residenti della ZES non esistono restrizioni per il rinvio delle perdite ai periodi futuri	
8. Privare qualsiasi ente dello status del residente della ZES è possibile solo per via legale	
9. Le merci straniere spedite e utilizzate nel territorio della ZES non sono sottoposte a dazi doganali né all'IVA	
10. L'esportazione delle merci della ZES fuori dalla Unione Doganale di Russia, Bielorussia e Kazakistan non è sottoposta a dazi doganali né all'IVA	

Fonte: Investire in Russia (2016, pp. 27-28)

Le agenzie per l'attrazione degli IDE: *l'Austrian Business Agency*

I paesi che riconoscono al marketing territoriale un ruolo di rilievo istituiscono specifiche **agenzie**, alle quali spetta il compito di coordinare e valorizzare il complesso delle iniziative di marketing territoriale, prendendo anche contatto con i potenziali clienti

- *International Business Wales Agency*: è riuscita ad attrarre imprese in settori tecnologicamente avanzati (aerospaziale, farmaceutico, elettronica, informatica ecc.)
- *Austrian Business Agency*: stimola all'ingresso nel proprio paese di imprese nei settori considerati strategici come energia, medicina, high-tech e agroalimentare

Esempio di azione di marketing territoriale

**Invest in Carinzia.
Invest in innovazione.**

State valutando un progetto d'internazionalizzazione? Aprite il Vs. sito aziendale in Carinzia/Austria con lo sportello investitori gratuito.

I vantaggi della Carinzia/Austria per aziende innovative:

- ⊙ Tassazione aziendale del 25%
- ⊙ Attraenti contributi per aziende innovative per investimenti e ricerca
- ⊙ Parchi tecnologici: ricerca, imprese e formazione su un unico campus
- ⊙ Migliori opportunità di sostegno per aziende start-up, p. es. incubatori

Siamo riusciti a suscitare Il Vostro Interesse?

Approfittate di un incontro personale non impegnativo a Roma il 10 giugno 2015!

MADE IN KÄRNTEN

www.madeinkaernten.at

Le motivazioni dell'insediamento produttivo

2. Realizzare una presenza diretta nel paese estero

Volontà di perseguire due obiettivi:

realizzare un presidio più efficace del mercato **in un paese cui si è già presenti**

fare ingresso **in un nuovo paese**

FERRERO NEL MONDO

Ritenendo che la crescita del mercato dolciario sarà sempre più trainata da Asia, America Latina, Est Europa e Russia, **Ferrero ha localizzato** in questi paesi **i propri stabilimenti**, in modo da essere uno dei player mondiali del dolciario (in concorrenza con giganti del calibro di Mars e Hershey).

Gli stabilimenti di Ferrero nel mondo

Anno	Paese	Località	Anno	Paese	Località
1946	Italia	Alba	1992	Argentina	La Pastora
1956	Germania	Stadtallenndorf	1996	Brasile	Pocos de Caldas
1960	Francia	Villers-Écalles	2006	Canada	Brantford
1965	Italia	Pozzuolo-Martesana	2006	Camerun	Yaoundé
1974	Australia	Lithgow	2007	India	Baramati
1975	Irlanda	Cork	2007	Sud Africa	Johannesburg
1975	Ecuador	Quito	2009	Russia	Vladimir
1985	Italia	Balvano	2013	Messico	San José Iturbide, Guanajuato
1985	Italia	S. Angelo di L.	2014	Turchia	Manisa
1989	Belgio	Arlon	2014	Cina	Hangzhou
1992	Polonia	Belsk			

Fonte: E. Scarci, «Nutella punta sulle aree emergenti», *Il Sole 24 ore*, 18 dicembre 2013, p.38

L'insediamento produttivo finalizzato alla presenza diretta nel paese estero

Realizzare un presidio più efficace del mercato in un paese cui si è già presenti permette di:

- superare i limiti connessi alle esportazioni (controllo del mercato e flussi informativi);
- fronteggiare una modifica delle barriere artificiali;
- superare i vincoli all'export indotti dalle sanzioni decretate dalla comunità internazionale;
- captare e interpretare i segnali di mercato;
- effettuare consegne più rapide e servizi di assistenza più efficaci;
- ottenere un maggiore controllo dei canali distributivi;
- incrementare il livello di soddisfazione della clientela e, quindi, la sua fedeltà.

L'esempio delle piastrelle ceramiche: un settore ad alta intensità di capitale che si caratterizza per un' elevatissima vocazione all'export.

Le motivazioni del Presidente Gruppo Ceramiche del Conca che ha investito 50 mln \$ per realizzare uno stabilimento negli USA :

“Conosciamo quel mercato: abbiamo capito che la nostra penetrazione era a rischio perché la distribuzione americana nel nostro settore vuole sempre più acquistare ‘domestico’. Per noi c'è il costo del trasporto (circa il 25-30% del valore, 30 giorni via nave) e ci sono i dazi prossimi al 9%. La sfida è questa: o gli americani comprano ceramica a basso livello (dai cinesi o altri) oppure scelgono il gusto europeo e italiano trovandoselo in loco. (...) Negli Usa realizzeremo prodotti basici, mentre quelli di alta fascia più esclusivi continueranno a essere realizzati ed esportati dalla nostra penisola. La progettazione rimarrà qui”

Fare ingresso in un nuovo paese

In alcuni casi, il passaggio dall'esportazione all'insediamento produttivo diventa «obbligato», come quando:

- il paese di destinazione innalza in misura significativa le barriere artificiali (es. *Barilla negli USA*);
- è necessario seguire uno o più clienti-chiave a cui si è legati da rapporti di fornitura secondo una logica just in time (es. *automotive italiano in Polonia, Riquadro 6.1*);
- si vuole ottenere un maggiore radicamento sul mercato;
- si vuole beneficiare dell'immagine di impresa locale (*caso Proel*).

L' AUTOMOTIVE ITALIANO IN POLONIA

Nel settore *automotive*, sono una quarantina gli impianti tricolore in Polonia: dai freni ai cablaggi, dai tappetini alla fanaleria, dai cambi alla plastica, non c'è componente che non sia coperta da qualche nostro investimento.

Azienda	Prodotto	Azienda	Prodotto
Automotive Lightning	Componenti	IPB	Engineering e stampi
Bertani	Trasporto	Kapena	Componenti
Bitron	Componenti/interruttori	Landi Renzo	Impianti gpl e metano
Bottari	Accessori	Magneti Marelli	Sistemi elettronici
Brembo	Sistemi frenanti	Magneti Marelli	Sospensioni
Cablelettra	Cablaggi	Officine Vica	Meccanica
CF Gomma	Articoli in gomma	Olsa	Sistemi di illuminazione
CMP	Cablaggi elettrici	Plati	Cablaggi
Cornaglia	Componenti	Pol-Orsa	Tessuti
Eltek	Elettromagneti	Proma	Componenti sedili
Emarc	Componenti	Rabugino	Componenti in plastica
Ersi Poland	Componenti in plastica	SHL	Stampaggio
Ficomirrors	Specchi retrovisori	Sigit	Gomma plastica
Flexider	Tubi	Teksid	Acciaio
Gallina	Plastica	Sila Holding	Comandi cambio
Giobert	Serrature	Zannini	Tornitura

Fonte: L. Orlando, «È in Polonia il nuovo polo europeo», *Il Sole 24 Ore*, 1° novembre 2011

L'«IMMAGINE LOCALE»: La leva del «made in USA»: il caso Proel

Nata nel 1991 a Sant'Omero in Val Vibrata (provincia di Teramo) con 11 addetti per produrre batterie, Proel ha conquistato in poco tempo una posizione di rilievo nel mondo degli strumenti musicali, puntando soprattutto su **specializzazione** e **innovazione**. Oggi Proel è in grado di fornire una vasta gamma di strumenti e accessori, quali cavi di collegamento elettronici e acustici, diffusori acustici per interni ed esterni, impiantistica di avanguardia ed è presente in **120 paesi**. Nel mondo musicale, gli Stati Uniti sono il mercato di riferimento: un mercato enorme (oltre 6 miliardi di \$), aperto all'inserimento di prodotti innovativi, coperto da **8.400 rivenditori** oltre che dalla grande distribuzione, ma anche estremamente esigente per le certificazioni di qualità e alquanto diffidente verso le produzioni straniere, in particolare per quanto concerne i prodotti a maggiore contenuto tecnologico. Insoddisfatta dei risultati ottenuti attraverso una rete di vendita indiretta e verificata la diffidenza verso il made in Italy, alla fine degli anni Novanta Proel ha deciso di investire 500 mila \$ per realizzare un impianto di assemblaggio in modo da assicurare l'etichetta made in USA ai propri prodotti, realizzati in Val Vibrata e assemblati negli Stati Uniti.

La scelta localizzativa è caduta su El Paso, in Texas, in posizione baricentrica tra la costa occidentale e orientale e vicino al confine con il Messico. Solo il Rio Grande separa infatti El Paso da Juárez, dove molte imprese statunitensi hanno delocalizzato parte della produzione, utilizzando la disponibilità di manodopera specializzata a basso costo e il regime doganale favorevole. Inoltre El Paso consente di accedere alle «*Foreign Trade Zone*», zona a porto franco da cui è possibile ri-esportare in tutto il mercato dell'America Latina, senza doppie imposizioni doganali. A consolidamento di tale esperienza, nel 2008 è stata istituita Proel America LLC, con l'obiettivo di offrire prodotti speciali, realizzati con tecnologia all'avanguardia, all'interno della *Free Trade Zone*, in posizione strategica per la distribuzione al mercato latino-americano.

Il successo della Proel ha suscitato l'interesse degli operatori di *private equity*, i quali, dal 2003 hanno acquistato il 30% del pacchetto azionario dell'impresa abruzzese. Da allora, ha preso il via un processo di sviluppo ancora più intenso, che ha portato Proel a essere leader di riferimento nella produzione e commercializzazione di sistemi audio-video e *lighting* destinati al mondo dello spettacolo, degli eventi e dell'installazione.

Le motivazioni dell'insediamento produttivo:

3. Ottenere vantaggi di costo che agevolino l'affermazione nel paese selezionato

Tre aspetti:



- costi legati all'approvvigionamento delle materie prime;
- costi doganali e di logistica dei componenti e dei prodotti finiti (grado di densità di valore);
- costi del lavoro (per le produzioni *labour intensive*).

Densità di valore del prodotto e portata logistica

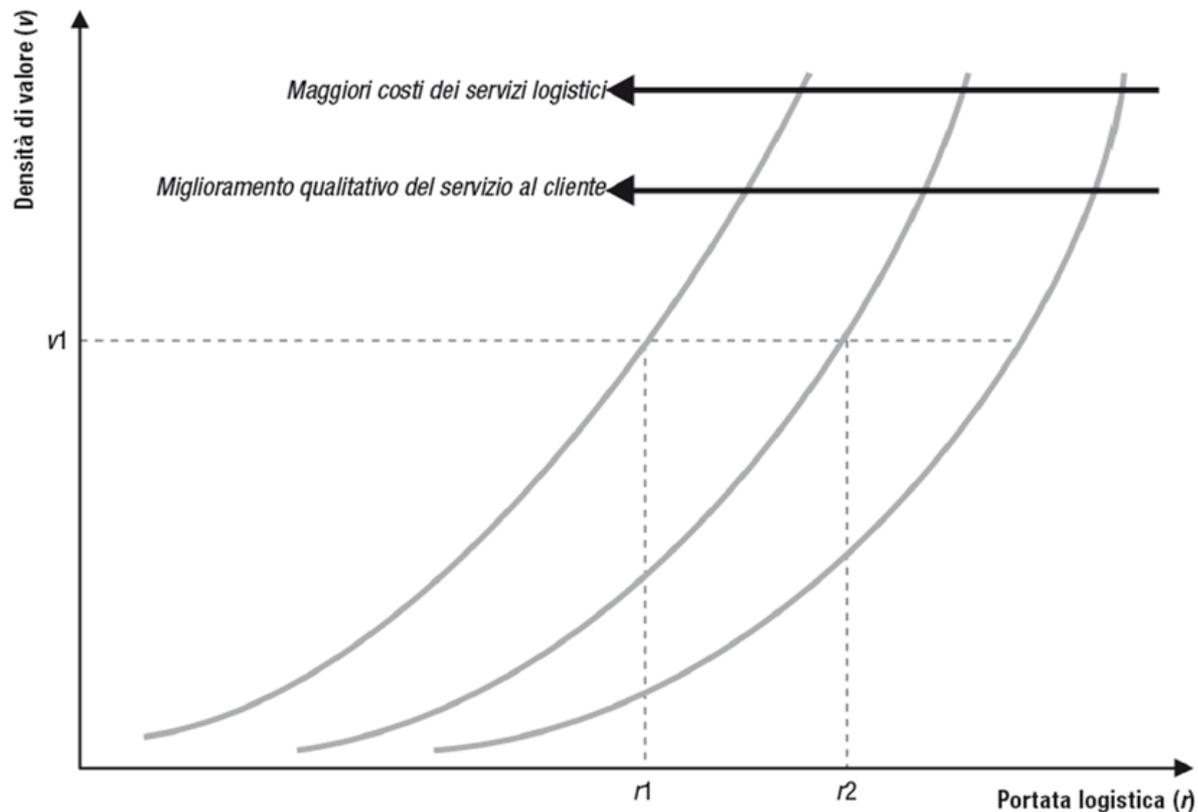
In merito al contenimento dei costi di logistica, è ovvio che si riducono i costi di rifornimento del mercato e, segnatamente, gli oneri di trasporto e quelli doganali.

La riduzione dei costi logistici dipende ovviamente dal tipo di prodotto e, in particolare, dal suo *grado di densità del valore*, ossia dal rapporto tra il prezzo del bene e la grandezza che, meglio di ogni altra, influenza il costo di trasporto e di immagazzinamento. Le grandezze normalmente utilizzate per determinarlo sono l'unità di peso e l'unità di valore (euro/quintale, euro/metro cubo).

La *portata logistica* di un prodotto può essere rappresentata come *direttamente proporzionale alla densità di valore*.

Densità di valore del prodotto e portata logistica

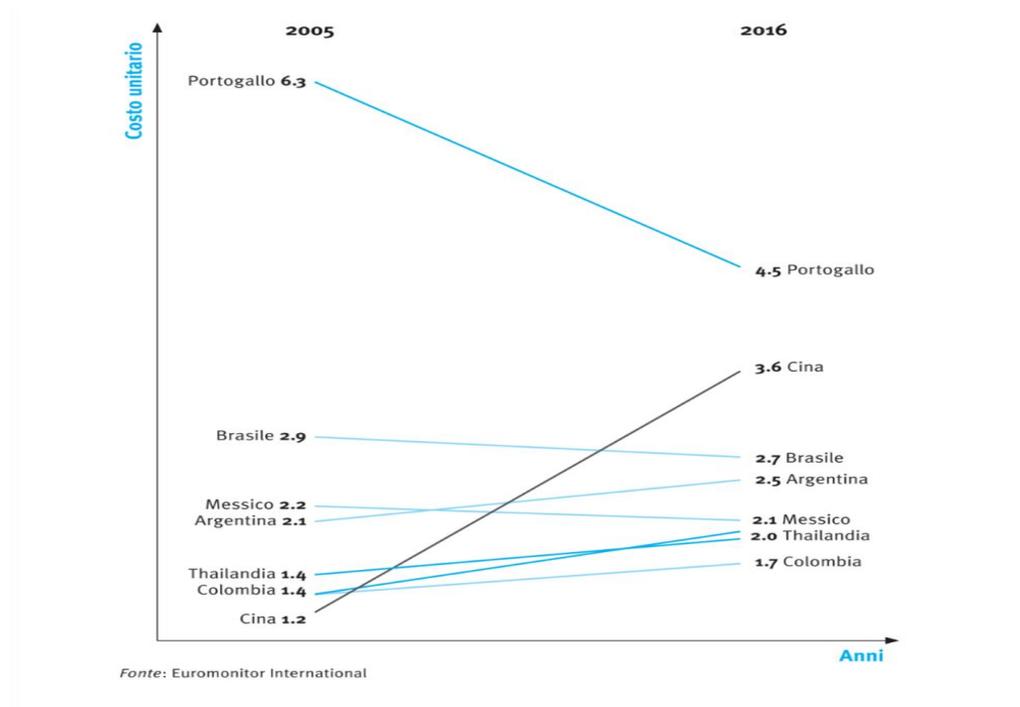
Figura 6.2 Densità di valore del prodotto e portata logistica



Fonte: Cooper (1993, p. 107)

COSTO ORARIO DEL LAVORO MANIFATTURIERO, IN DOLLARI USA, IN ALCUNI PAESI

In merito al costo del lavoro, la rilevanza del suo contenimento dipende fondamentalmente dalla possibilità di avvalersi dei **differenziali salariali locali**



COSTO ORARIO DEL LAVORO MANIFATTURIERO IN DOLLARI USA

	2005	2016	2020
Argentina	2,5	2,5	-
Brasile	2,9	2,7	1,58
Cina	1,2	3,6	3,7
Colombia	1,4	1,7	0,92
Thailandia	1,4	2,0	-
Portogallo	6,3	4,5	8,97

Fonte: OECD,2021

Il vantaggio del basso costo del lavoro può essere vanificato da altri fattori



Il reshoring

(CER – Assocamereestero, 2016)

Nel 2016 sono stati 101 casi di rilocalizzazione produttiva in Italia.

Si tratta di produzioni che erano state delocalizzate soprattutto in Cina (nel 34,6% dei casi) e in Europa dell'Est (26,7%).

Tra i settori industriali, spiccano tessile-abbigliamento-moda (43% dei casi), apparecchiature elettriche ed elettroniche (22%) e meccanica (8,9%).

Su queste filiere, l'effetto positivo del "made in" assume un ruolo predominante rispetto a quello derivante dal risparmio di costi di produzione e segnala un innalzamento del target di riferimento delle imprese

Il ritorno della produzione non è un processo facile da realizzare, soprattutto in tempi di margini compressi.

Che cosa comporta un investimento produttivo all'estero?

- Investimento iniziale (costituzione unità produttiva, apertura magazzini, centri assistenza)
- Costi di esercizio dell'attività locale
- Raggiungimento di determinati volumi di produzione (punto di pareggio)
- Maggiori rischi economici, finanziari e politici
- Necessità di personale qualificato
- Impatto sull'immagine dell'azienda e/o della marca (con possibile perdita del *country of origin effect*),

L'insediamento estero per le imprese di servizi

La maggior parte dei servizi non può essere esportata.

In passato, lo sviluppo internazionale delle imprese di servizi avveniva pertanto “per clonazione”. L'unità organizzativa assumeva le medesime funzioni dell'organizzazione madre, eccezion fatta per alcuni processi gestionali riservati a quest'ultima.

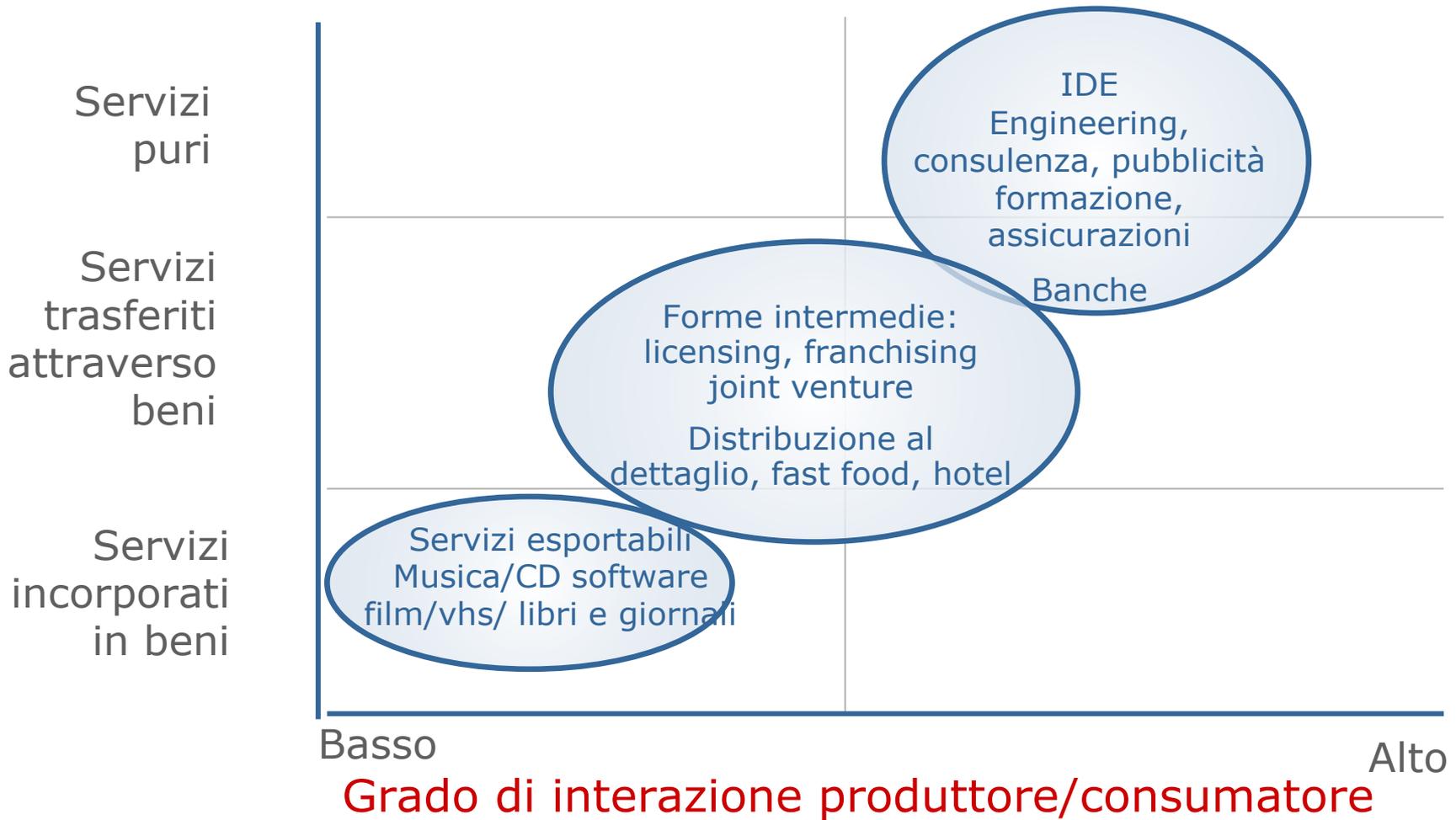
Negli ultimi anni anche nei servizi le imprese hanno avviato strategie di razionalizzazione delle attività, iniziando ad articolare su scala internazionale le varie attività della catena del valore.

Grazie alle tecnologie dell'informazione, è possibile ubicare alcune attività di *back office* in aree lontane da quelle in cui il servizio deve essere erogato.

L'erogazione del servizio deve essere contestuale al consumo, deve quindi localizzata presso il cliente.

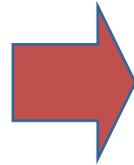
Imprese di servizi e modalità d'ingresso

Grado di tangibilità del servizio



Le modalità per istituire all'estero un'unità operativa

L'impresa deve stabilire se:



- **Costituire una nuova azienda** nel paese prescelto (*greenfield* o *brownfield entry*)
- **Acquisire** (in via amichevole od ostile) **un'azienda locale**

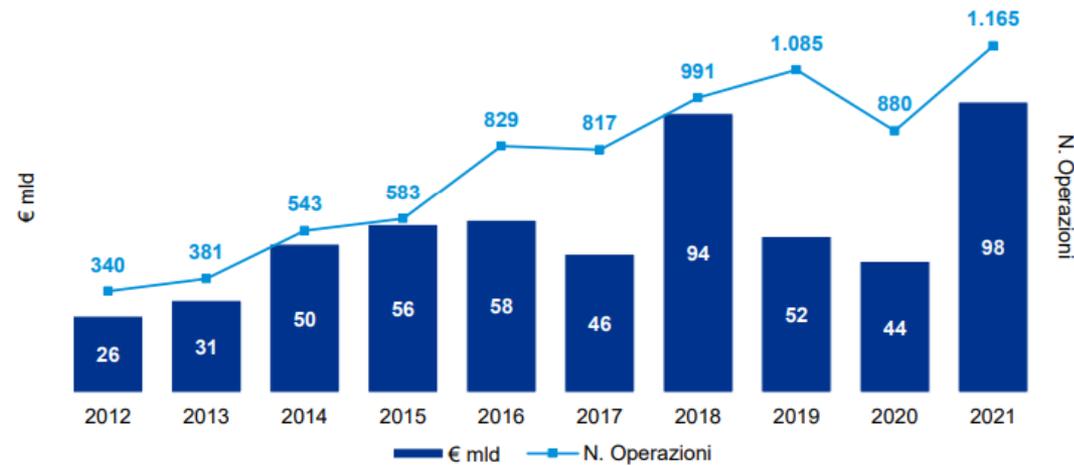
In entrambi i casi, l'azienda potrà assumere le configurazioni giuridiche di filiale o di consociata (sussidiaria o affiliata)

Fattori da cui dipende la scelta

Tra i fattori in grado di influenzare **la scelta tra l'acquisizione e l'investimento greenfield**:

- l'orientamento internazionale dell'impresa (globale *vs.* multidomestico);
- l'entità degli investimenti richiesti per superare le barriere all'entrata;
- i rischi connessi alla scelta;
- il potenziale d'impatto competitivo (diseconomie di compressione temporale, efficienze derivanti dall'entità della risorsa, interconnessioni fra stock di risorse);
- i tempi richiesti per l'attuazione delle strategie.

ACQUISIZIONI ITALIANE ALL'ESTERO



Note: dati al 31/12/2021
Fonte: KPMG

Il processo acquisitivo

Vantaggi

- Possibilità di utilizzare le risorse e le competenze tecnologico-produttive dell'impresa acquisita
- Possibilità di impiegare le conoscenze di mercato dell'impresa target, la sua base clienti, nonché l'immagine del brand e la reputazione della stessa
- Superamento di ostacoli di natura politica, normativa e istituzionale
- Crescita senza aumento della capacità complessiva nel settore
- Minor rischio (talvolta) di reazioni violente da parte degli altri competitor
- Maggiore rapidità di attuazione della strategia

Svantaggi

- Pagamento di un prezzo molto elevato (in taluni casi)
- Difficoltà nella valutazione degli assets da acquisire
- Possibili difficoltà di coordinamento e integrazione (specie nel caso di fusioni per incorporazione).
- Difficoltà originate dalle diversità culturali delle imprese coinvolte nelle operazioni cross-border
- Possibile aumento delle tempistiche richieste per l'implementazione della strategia

LE ACQUISIZIONI DEL GRUPPO CAMPARI

La strategia del gruppo punta a coniugare la propria crescita organica attraverso una forte *brand building*, e la crescita estera attraverso acquisizioni mirate di marchi e *business*. Dal 1995, il gruppo ha realizzato 25 acquisizioni per un valore complessivo di oltre 2 miliardi di euro.



Anno	Acquisita	Paese	Marchi	Controvalore in mln di euro
2017	Bisquit Cognac	Francia	Bisquit V.S. Classique, Bisquit V.S.O.P., Bisquit Prestige e Bisquit X.O	53,9
2017	Bulldog London Dry Gin	Inghilterra	Bulldog	82,3
2016	Société des Produits Marnier Lapostolle S.A.	Francia	Gran Marnier	489,8
2014	Fratelli Averna	Italia	Amaro, Braulio, Limoncetta e Frattin	103,7
2014	Forty Creek Distillery Ltd.	Canada	Barrel Select, Copper Pot Reserve e Forty Creek Cream Whisky	132,4
2012	Lascalles deMercado	Giamaica	Appleton Estate, Appleton Special - White, Wray & Nephew e Corubarum	317,0
2011	Sagatiba	Brasile	Sagatiba <i>cachaça</i>	25,0
2010	Carolans, Frangelico e Irish Mist da William Grant & Sons	Irlanda	Carolans, Frangelico e Irish Mist liquor	128,5
2009	Wild Turkey American Honey	Stati Uniti	Wild Turkey bourbon e American Honey liquore	417,5
2008	CJSC «Odessa Plant of Sparkling Wines»	Ucraina	Odessa, Golden Duke e L'Odessika spumanti	14,3
2008	Destiladora San Nicola, S.A. de C.V.	Messico	Espolón e San Nicolas tequila	21,5
2007	Cabo Wabo Tequila	Stati Uniti	Cabo Wabo tequila	56,9

Fonte www.camparigroup.com/it/investor/strategia/acquisizioni-cessioni (aggiornato al 28/3/2018)

Le fasi del processo di acquisizione



I problemi nella fase dell'implementazione

La realizzazione di un'acquisizione richiede di porre attenzione a che:

- l'immagine dell' acquisita non si depauperi;
- la fedeltà della clientela non venga meno;
- le relazioni con i canali distributivi e con la forza di vendita non vengano compromesse;
- i manager che rivestono ruoli critici non lascino l'azienda;
- difficoltà nel cogliere e sfruttare le sinergie.

Il metodo di acculturazione

Quando due imprese con culture organizzative diverse sono coinvolte in un'acquisizione devono mettere in atto il **processo di adattamento** (“acculturazione”) più adatto:

- **integrazione**: scambio equilibrato di pratiche manageriali e culturali;
- **assimilazione**: una delle due imprese domina l'altra con la propria cultura e pratiche manageriali;
- **separazione**: l'impresa acquirente e acquisita mantengono autonomia;
- **deculturazione**: una delle due culture soccombe.

Le relazioni fra casa-madre e unità locali

Tre archetipi ai quali, in passato, si sono ispirate tali relazioni



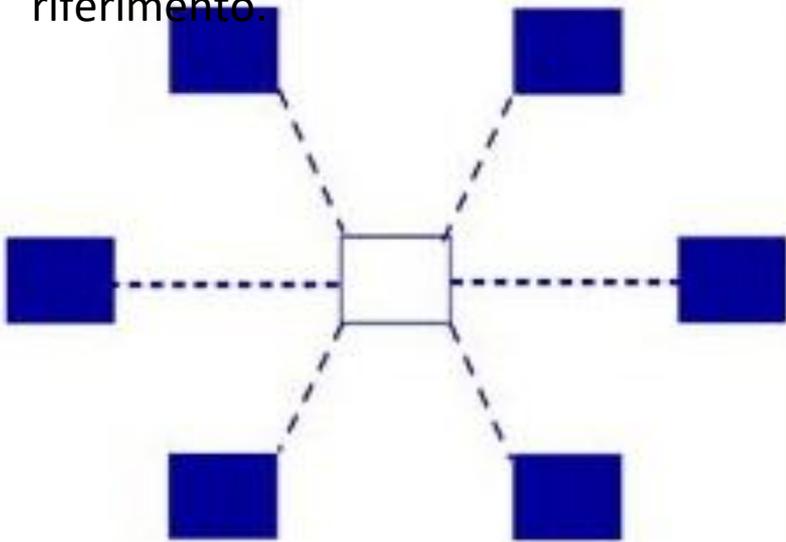
- Il **modello europeo**
- Il **modello americano**
- Il **modello giapponese**

I tre modelli hanno evidenziato una serie di limiti, soprattutto a causa del fatto che le imprese sono sempre più nella necessità di conciliare le economie di scala con l'adattamento locale

Le relazioni fra casa-madre e unità locali

IL MODELLO EUROPEO (O DELL'IMPRESA MULTINAZIONALE) – UNILEVER, ROYAL DUTCH/SHELL, PHILIPS, ...

L'impresa adotta una **strategia multidomenstica**, basata sull'adattamento alle differenze dei mercati nazionali. L'HQ fornisce le *core competence* alle SBU le quali, operando con un ampio grado di autonomia, le utilizzano per servire al meglio le aree di riferimento.



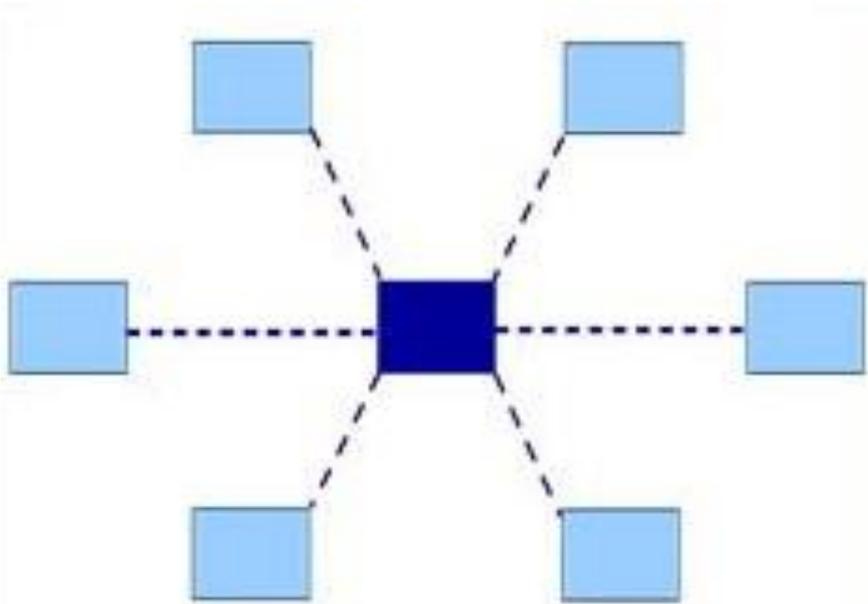
Fonte: Bartlett and Goshal, 1989

Vantaggi	Svantaggi
Flessibilità	Condivisione skill e risorse
Maggiore competitività	Inibizione apprendimento locale

Le relazioni fra casa-madre e unità locali

IL MODELLO AMERICANO (O DELL'IMPRESA INTERNAZIONALE) – GENERAL MOTORS, FORD, IBM, COCA-COLA, CATERPILLAR, PROCTER&GAMBLE, ...

L'impresa replica alcune attività nelle sedi nazionali, ma **mantiene le *core competence* aziendali a livello centrale.**



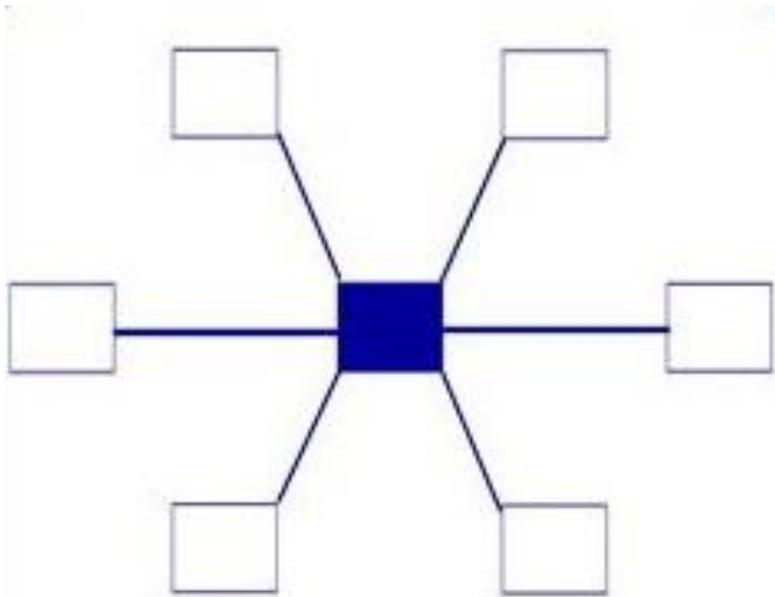
Fonte: Bartlett and Ghosal, 1989

Vantaggi	Svantaggi
Facilità di adeguamento ai mercati locali	Difficoltà adattamento
	Riduzione del potenziale delle ec. di scala

Le relazioni fra casa-madre e unità locali

IL MODELLO GIAPPONESE (O DELL'IMPRESA GLOBALE) – HONDA, TOYOTA, MATSUSHITA.

L'impresa **considera il mercato mondiale come un unico mercato integrato** in cui raggiungere elevati livelli di efficienza attraverso un alto livello di centralizzazione delle attività.



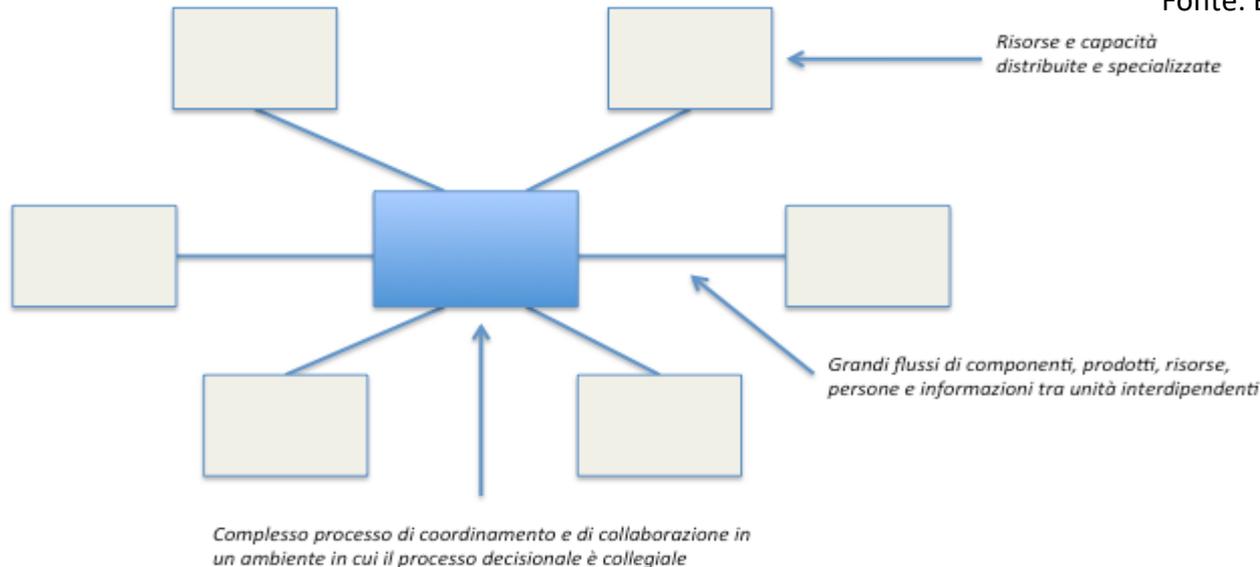
Fonte: Bartlett and Goshal, 1989

Vantaggi	Svantaggi
Forte attività di coordinamento dell' HQ	Rigidità della struttura
	Riduzione potenziale delle economie di apprendimento locale

Le relazioni fra casa-madre e unità locali

IL MODELLO TRANSAZIONALE

Fonte: Bartlett and Ghosal, 1989



Capacità strategica	Caratteristiche organizzative	Compiti del management
Competitività globale	Beni e risorse distribuiti e interdipendenti	Legittimare prospettive e capacità differenti
Flessibilità multinazionale	Ruoli delle consociate differenziati e specializzati	Sviluppare molteplici e flessibili processi di coordinamento
Apprendimento mondiale	Sviluppo congiunto e sfruttamento delle conoscenze a livello mondiale	Costruire una visione condivisa e un impegno individuale

Il modello dell'impresa transnazionale



La specializzazione delle unità locali nell'impresa transnazionale

