



Caso di apertura

- La Wal-Mart si è rivolta verso altri paesi per tre ragioni
 - Le opportunità di crescita interna stavano diventando limitate
 - Riteneva di poter creare valore trasferendo il suo modello di business nei mercati esteri
 - Desiderava battere sul tempo gli altri venditori al dettaglio che stavano iniziando ad espandersi a livello globale
- Inizialmente la Wal-Mart trattava i mercati esteri come quello USA, ma scoprì che non era l'approccio corretto

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

12 - 4

Caso di apertura

- Per avere successo all'estero, la Wal-Mart avrebbe dovuto adattare la sua offerta alle condizioni locali, mantenendo le sue strategie e operazioni chiave immutate in ogni mercato
- Diventare globale ha portato anche benefici addizionali
 - Maggiore potere contrattuale con i fornitori
 - La capacità di trasferire valide idee da un paese all'altro

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

12 - 5

La strategia e l'impresa

- La strategia può essere definita come l'insieme di azioni che i manager devono intraprendere per raggiungere gli obiettivi dell'impresa
 - Per la maggior parte delle imprese lo scopo principale è massimizzare il valore d'impresa per i suoi proprietari
- La redditività può essere definita come il tasso di rendimento che l'impresa realizza sul suo capitale investito (ROIC), calcolato dividendo i profitti netti dell'impresa per il capitale investito
- La crescita del profitto è misurata dall'aumento percentuale dei profitti netti nel tempo

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

12 - 6

Determinanti del valore dell'impresa

```

graph LR
    A[Valore dell'impresa] --> B[Redditività]
    A --> C[Crescita dei profitti]
    B --> D[Riduzione costi]
    B --> E[Aumento del valore aggiunto e aumento dei prezzi]
    C --> F[Crescita delle vendite nei mercati esistenti]
    C --> G[Entrata in nuovi mercati]
  
```

FIGURA 12.1 Determinanti del valore dell'impresa.

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

12 - 4

La creazione del valore

- Il modo per aumentare la redditività di un'impresa è creare più valore
 - L'ammontare di valore che un'impresa crea è misurato dalla differenza tra i suoi costi di produzione e il valore che i consumatori associano ai suoi prodotti
- Michael Porter afferma che ci sono due strategie di base per creare valore e ottenere un vantaggio competitivo in un settore
 - La strategia low-cost suggerisce che un'impresa ha alti profitti quando crea più valore per i suoi clienti e lo fa ad un costo inferiore
 - La strategia di differenziazione si focalizza principalmente sull'aumento della capacità di attrazione del prodotto

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

12 - 5

La creazione del valore

V=Valore del prodotto per il consumatore medio
 P=Prezzo medio per unità
 C=Costo medio per unità
 V-P=Surplus del consumatore per unità
 P-C=Profitto per unità venduta
 V-C=Valore creato per unità

FIGURA 12.2 La creazione del valore.

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

12 - 6

Posizionamento strategico

- E' importante per un'impresa esplicitare le proprie scelte di focalizzazione strategica per creare valore
 - Il management deve decidere dove l'impresa si vuole posizionare rispetto al valore e al costo
- Un principio fondamentale del paradigma alla base della strategia è che per massimizzare la sua redditività, un'impresa deve fare tre cose
 - Scegliere sulla frontiera efficiente una posizione praticabile nel senso che esista una domanda sufficiente per supportare tale scelta
 - Organizzare le *operations* interne in modo da sostenere tale posizione
 - Assicurarsi che l'impresa abbia una struttura organizzativa coerente per realizzare la sua strategia

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

12 - 10

Scelta strategica nel settore alberghiero internazionale

FIGURA 12.3 Scelta strategica nel settore alberghiero internazionale.

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

12 - 11

La catena del valore

- Ogni impresa si compone di una serie di attività distinte che creano valore
 - Attività primarie
 - Ricerca & sviluppo
 - Produzione
 - Marketing e vendita
 - Customer service
 - Attività di supporto
 - Gestione dei materiali o logistica
 - Risorse umane
 - Sistemi informativi
 - Infrastruttura dell'impresa

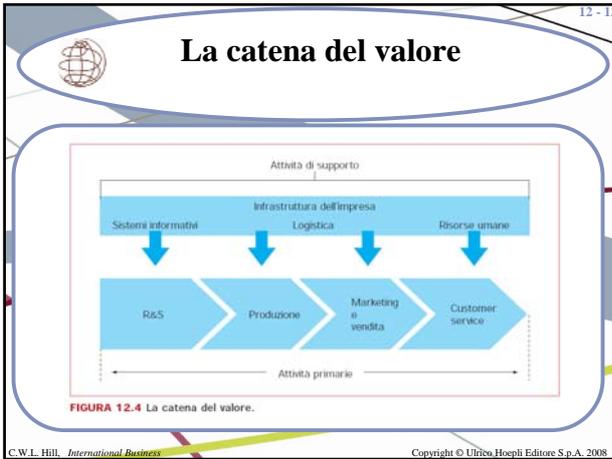
C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

12 - 12

L'espansione globale, la redditività e la crescita dei profitti

- L'espansione a livello globale permette alle imprese di incrementare la redditività e il tasso di crescita dei profitti con modalità non disponibili alle aziende che si limitano al mercato domestico
- Le imprese che operano a livello internazionale sono in grado di
 - Espandere il mercato dei propri prodotti domestici
 - Realizzare economie di localizzazione dislocando le singole attività di creazione del valore
 - Realizzare maggiori economie di costo
 - Ottenere un maggior ritorno sfruttando ogni competenza utile sviluppata nelle operations estere

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008



12 - 14

L'espansione del mercato: sfruttare prodotti e competenze

- Un'impresa può aumentare il suo tasso di crescita prendendo i beni e servizi sviluppati nel mercato domestico e vendendoli a livello internazionale
 - Il ritorno che deriva da tale strategia tende ad essere maggiore se i concorrenti locali nei paesi in cui l'impresa decide di entrare non hanno prodotti paragonabili
- Il successo delle imprese multinazionali si basa anche sulle competenze distintive che sono alla base del loro sviluppo, della produzione e del marketing dei beni e dei servizi
 - Le competenze distintive sono capacità interne all'impresa che i concorrenti non possono facilmente raggiungere o imitare
 - Le competenze distintive sono alla base del vantaggio competitivo di un'impresa e le permettono di ridurre i costi di generazione del valore

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

12 - 15

Economie di localizzazione

- Le economie di localizzazione sono economie che sorgono dalla realizzazione di un'attività di creazione del valore nella località ottima per quella attività
- Possiamo avere uno dei seguenti due effetti
 - Possono ridurre i costi della creazione del valore e aiutare l'impresa a raggiungere una posizione low-cost e/o
 - Possono permettere all'impresa di differenziare la sua offerta da quella dei concorrenti
- Un risultato di questo tipo di ragionamento è la creazione di una rete globale di attività della creazione del valore, con diverse fasi della catena del valore disperse in quelle località nel mondo in cui il valore percepito è massimizzato o dove i costi della creazione del valore sono minimizzati

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

12 - 16

Effetti di esperienza

- La curva di esperienza si riferisce alla riduzione sistematica dei costi di produzione che si osserva durante la vita di un prodotto
- Ci sono due spiegazioni a questo effetto esperienza
 - Gli effetti di apprendimento si riferiscono al risparmio sui costi che si origina dal *learning by doing*
 - Le economie di scala si riferiscono alla riduzione dei costi unitari ottenuta attraverso la produzione di grandi volumi di prodotto
- Il significato strategico della curva di esperienza è chiaro: muovendosi lungo la curva di esperienza l'impresa può ridurre i suoi costi di creazione del valore e aumentare la sua redditività

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

12 - 17

Lo sfruttamento delle competenze locali

- Lo sfruttamento delle competenze create all'interno delle filiali locali e la loro applicazione ad altre unità all'interno del network globale dell'impresa può creare valore
- Apprendere come sfruttare le competenze delle filiali è una sfida per i manager delle imprese multinazionali
 - Devono avere l'umiltà per riconoscere che la generazione di competenze utili può verificarsi ovunque all'interno del network globale di un'impresa
 - Devono sviluppare un sistema di incentivi che incoraggi i dipendenti locali ad acquisire nuove competenze
 - Devono avere un processo per identificare quando si creano nuove competenze di valore nelle filiali
 - Devono agire come moderatori, aiutando a trasferire le competenze di valore all'interno dell'impresa

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

12 - 18

Pressione sui costi e adattamento alle caratteristiche locali

- Le imprese che competono sui mercati globali tipicamente affrontano due tipi di pressione competitiva
 - Pressione sui costi
 - Pressione per adattamento locale

FIGURA 12.6 Pressione sui costi e pressione per l'adattamento alle caratteristiche locali.

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008



La pressione per la riduzione dei costi

- Le imprese internazionali spesso fronteggiano pressioni per la riduzione dei costi a causa di un mercato globale molto competitivo
- La pressione sulla riduzione dei costi può essere particolarmente intensa nei settori in cui si producono *commodity*.
 - Esistono bisogni universali quando i gusti e le preferenze dei consumatori nei diversi paesi sono simili se non identici
- La pressione sulla riduzione è intensa anche
 - Nei settori in cui i maggiori concorrenti hanno sede in località a basso costo
 - Dove c'è un persistente eccesso di capacità
 - Dove i consumatori sono potenti e affrontano costi di cambiamento ridotti



La pressione per l'adattamento alle caratteristiche locali

- Differenze nei gusti e nelle preferenze dei consumatori
 - Le famiglie nordamericane preferiscono i pickup mentre in Europa sono visti solo come veicoli commerciali
- Differenze nelle infrastrutture e nelle prassi e convenzioni
 - Il sistema di distribuzione di elettricità al consumo si basa in Nord America sui 110 volt, mentre in Europa è a 240 volt
- Differenze nei canali di distribuzione
 - La Germania ha pochi venditori al dettaglio che dominano il mercato alimentare, mentre in Italia il mercato è frammentato
- Le richieste dei governi locali
 - Le differenze nel sistema sanitario tra paesi impone alle case farmaceutiche di cambiare le procedure operative



Le quattro strategie di base



FIGURA 12.7 Le quattro strategie di base.



L'evoluzione di una strategia

- Il tallone di Achille della strategia internazionale è che nel tempo inevitabilmente emergono concorrenti
 - Una strategia internazionale potrebbe non essere attuabile nel lungo termine e per sopravvivere le imprese devono spostarsi verso una strategia di standardizzazione globale o verso una strategia transazionale in anticipo rispetto ai concorrenti
- Quando la concorrenza si fa più intensa
 - La strategia internazionale e quella di localizzazione tendono a diventare meno praticabili
 - I manager devono orientare le loro imprese verso la strategia di standardizzazione globale o verso una strategia transazionale



L'evoluzione della strategia

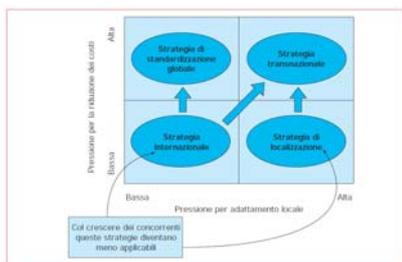


FIGURA 12.9 Cambiamenti di strategia nel tempo.



Uno sguardo al capitolo 13

- L'organizzazione dell'impresa internazionale
 - L'architettura organizzativa
 - La struttura aziendale
 - I sistemi di controllo e gli incentivi
 - I processi
 - La cultura aziendale
 - Sintesi: strategia e architettura
 - Il cambiamento organizzativo

12 - 25



La strategia internazionale

- Crea valore trasferendo le competenze distintive verso i mercati esteri che non hanno concorrenti locali
- Centralizza le funzioni di sviluppo del prodotto nel paese domestico
- Crea le funzioni di produzione e di marketing localmente, ma il quartier generale esercita uno stretto controllo
- Limita la personalizzazione dell'offerta di prodotti e della strategia di mercato
 - La strategia è efficace se l'impresa affronta deboli pressioni all'adattamento locale e alla riduzione dei costi

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

12 - 26



Strategia multi-domestica

- Lo scopo principale è il massimo adattamento locale
- Adattamento dell'offerta di prodotti, della strategia di mercato, incluso la produzione e la R&S, alle condizioni nazionali
- Generalmente incapace di ricavare valore dagli effetti della curva di esperienza e dalle economie di localizzazione
- Alti costi di struttura

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

12 - 27



Strategia globale

- Si concentra sul raggiungimento di una strategia low-cost sfruttando la riduzione dei costi che nasce dagli effetti della curva di esperienza e dalle economie di localizzazione.
- Produzione, marketing e R&S concentrate in poche funzioni favorevoli
- Prodotti standardizzati per mantenere bassi i costi
- Efficace dove le pressioni sulla riduzione dei costi sono forti, e c'è bassa domanda di adattamento locale.
 - Industria dei semiconduttori

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008



Strategia transnazionale

- Per affrontare la concorrenza, le imprese si impegnano alla riduzione dei costi, a trasferire le competenze distintive, ponendo attenzione alle pressioni all'adattamento locale
- Apprendimento globale
 - Valide competenze possono svilupparsi in qualsiasi punto delle operations globali dell'impresa
 - Trasferimento delle conoscenze dalla filiale estera al paese di origine ad altre sussidiarie
- La strategia transnazionale è un compito difficile a causa delle contraddittorie domande poste all'azienda
 - Caterpillar
