



Simulazione Verifica di Profitto  
**Risposte descritte e commentate**  
**Management Internazionale** (9 CFU)

Prof.ssa Maria Rosaria Napolitano - Prof. Daniele Leone

<b>COGNOME</b> _____
<b>NOME</b> _____
<b>MATRICOLA</b> _____
<b>N° Documento</b> _____
<b>Corso di Laurea</b> _____

*RISPONDERE AI SEGUENTI QUESITI A RISPOSTA "APERTA"*

Max 5 punti

**1. Globalizzazione e crescita economica: effetti positivi e negativi**

Negli ultimi decenni, i paesi più aperti al mercato mondiale sono cresciuti molto più rapidamente di quelli meno aperti.

La spiegazione di ciò deriva da i seguenti studi in materia:

Effetti positivi:

- La libertà degli scambi e degli investimenti permette di sfruttare il principio del vantaggio comparato per il quale i paesi e gli individui si sviluppano quando utilizzano le proprie risorse per realizzare ciò che riescono a fare relativamente meglio degli altri.
- La libertà degli scambi e degli investimenti consente alle imprese di usufruire delle possibilità offerte dai mercati mondiali e di accrescere il loro potenziale di vendita con conseguenze positive sul PIL, occupazione, economie di scala e costi fissi.
- La libertà degli scambi e degli investimenti aumenta la possibilità di accedere a nuove conoscenze e nuove tecnologie.
- I Paesi che attuano politiche liberali, attirano flussi più elevati di investimenti diretti esteri, i quali generano un effetto di accelerazione della crescita.

Effetti negativi

- La globalizzazione ha contribuito all'aumento della povertà nel mondo (popolazione che vive sotto la soglia di un dollaro al giorno).
- La disuguaglianza (distribuzione del benessere tra le famiglie/individui) è aumentata.
- La globalizzazione, in questa fase storica, ha incrementato la disoccupazione nei paesi industrializzati a causa della delocalizzazione delle produzioni in luoghi a basso costo della manodopera.
- Determinanti dell'integrazione dei mercati



-Sviluppo scientifico e tecnologico

## **2. Descrivere i dazi doganali, i criteri di calcolo e le principali procedure doganali**

### Dazi doganali

E' una imposta indiretta che colpisce la circolazione dei beni da uno Stato nazionale ad un altro e che viene riscossa al momento in cui la merce entra nel territorio doganale dello Stato:

- Dazi applicati a scopo fiscale hanno lo scopo di colpire il consumo delle merci provenienti dall'estero al fine di ottenere una entrata tributaria.
- Dazi applicati a scopo protettivo obiettivo di impedire o limitare l'entrata di alcuni prodotti stranieri, per consentire alla produzione nazionale di prodotti simili di resistere alla concorrenza straniera.

### Criteri di calcolo dei dazi:

- Dazi ad valorem proporzionale al valore imponibile della merce importata.
- Dazi a pesum l'aliquota è fissa per ogni unità di bene importato a prescindere dal prezzo
- Dazi misti utilizzo contemporaneo dei due suddetti criteri.

### Procedure doganali

1. Calendari di importazione—>In alcuni paesi, l'importazione di determinati prodotti non è effettuabile in qualunque momento dell'anno, ma deve rispettare un calendario fissato dalle autorità.
2. Classificazione e valutazione dei prodotti—>Le norme nazionali disciplinano la classificazione dei prodotti importati secondo una loro ripartizione per gruppi merceologici omogenei in modo tale da assoggettarli ai medesimi trattamenti fiscali, doganali e amministrativi.
3. Procedure di valutazione dei prodotti stranieri—> obiettivo quello di elevare la base imponibile rispetto alla quale viene calcolato l'ammontare dei prelievi fiscali, doganali e amministrativi. Misure di carattere valutario e finanziario—>Hanno lo scopo di ridurre la velocità, semplicità e convenienza degli scambi commerciali.
4. Restrizioni valutarie—>Controllo statale sui cambi delle valute esclude totalmente il gioco della domanda e dell'offerta attribuendo allo Stato un enorme margine di manovra sui flussi commerciali in entrata. —>Inoltre, esiste una specifica autorizzazione governativa per acquistare valuta estera. Provvedimenti ancora più drastici possono essere la temporanea sospensione o la soppressione della convertibilità della moneta nazionale in una o più valute estere.
5. Cambi valutari multipli—>Strumento talvolta utilizzato al fine di porre implicitamente un limite all'entrata di merci straniere nel territorio nazionale. L'autorità monetaria discrimina i cambi di acquisto e di vendita delle valute straniere.
6. Restrizioni creditizie—>Sono restrizioni, ovvero impossibilità di ottenere credito alle normali condizioni di mercato, a carico degli operatori che devono effettuare pagamenti in favore di esportatori stranieri, a seguito di un acquisto compiuto all'estero.

## **3. Illustrare le caratteristiche dei consorzi per l'esportazione e le trading company**

### Trading company

Si tratta di un intermediario capace di organizzare sia l'importazione che l'esportazione e di fornire tutti i servizi connessi e capace di essere un partner dell'internazionalizzazione in tutte le sue forme più avanzate. L'elemento distintivo è l'assunzione in proprio dei rischi connessi alle operazioni commerciali acquistando i prodotti e rivendendoli in funzione delle proprie valutazioni di redditività. La componente



intangibile dei servizi è molto importante in quanto la trading company è capace di fornire servizi di varia natura da quelli finanziari a quelli informativi.

#### Consorzi per l'esportazione

Forma di aggregazione interaziendale che si realizza quando due o più imprese decidono di disciplinare e svolgere in comune determinate attività. Si parla di consorzi per il commercio estero per tutti quei consorzi che abbiamo come unico scopo quello di esportare i prodotti delle aziende consorziate e di promuoverli sui mercati di sbocco. Consorzi promozionali forniscono servizi di natura promozionale a supporto dell'attività di export degli associati. Consorzi per la vendita si occupano della commercializzazione dei prodotti delle imprese consorziate sui mercati esteri. I vantaggi risiedono nella riduzione dei costi dell'attività di internaz. e nell'attuazione di progetti di difficile attuazione per una singola impresa. Gli svantaggi riguardano principalmente i criteri di ripartizione delle spese.

### **4. Scelta tra l'acquisizione e l'investimento greenfield**

#### Scelta tra l'acquisizione e l'investimento greenfield

La scelta di effettuare una acquisizione comporta dei vantaggi rispetto alla costituzione ex novo di una unità operativa. Quello più evidente è la possibilità di accelerare l'ingresso nel paese selezionato in quanto con un investimento greenfield tale periodo di tempo si allungerebbe inevitabilmente.

- Nei settori multidomestici (concorrenza paese per paese) è più agevole acquisire una impresa locale per avere una maggiore integrazione con il contesto locale.
- Nei settori globali è più utile costituire una unità produttiva ex novo in quanto è più facile raggiungere elevati livelli di efficienza che sono richiesti dai mercati globali. Inoltre, nella scelta, si devono considerare: - gli investimenti richiesti dimensione degli investimenti necessari commisurati alle possibilità di successo. - rischi di insuccesso se il rischio è alto si fa più fatica ad investire grosse somme. - il potenziale competitivo individua la possibilità che l'impresa entrante riesca ad acquisire una posizione di vantaggio rispetto alle imprese già presenti. - tempi necessari per l'attuazione la velocità di penetrazione del mercato è fondamentale nel contesto odierno e dunque scegliere di istituire una nuova unità produttiva comporterebbe tempi lunghi nell'acquisizione di una posizione di vantaggio. Il principale ingrediente del successo di una acquisizione è costituito dalla conoscenza e dalla capacità di assecondare il meccanismo di alimentazione delle risorse e delle competenze dell'impresa acquisita. Un contrasto di natura culturale potrebbe dunque determinare il non raggiungimento degli obiettivi che si volevano raggiungere mediante questa strategia.

Quando due entità distinte vengono a contatto si individuano quattro metodi di acculturazione:

- I. Integrazione scambio reciproco di conoscenze manageriali e culturali equilibrato.
- II. Assimilazione una delle due imprese domina l'altra in virtù di una supremazia che viene accettata.
- III. Separazione le due imprese mantengono elevata autonomia con limitati scambi culturali.
- IV. Deculturazione indica il soccombere di una delle due culture.
  1. Modello europeo – Impresa Multinazionale Tale impresa adotta una strategia multidomestica in cui le responsabilità sono in capo alle singole unità nazionali proprio per poter rispondere alle differenti esigenze che emergono dai vari mercati.
  2. Modello americano – Impresa internazionale Le unità locali sono autonome, ma risultano maggiormente dipendenti dalla casa madre rispetto a quelle multinazionali. La casa madre agisce da fonte per i nuovi prodotti e tecnologie.
  3. Modello giapponese – Impresa globale Il mercato mondiale visto come un unico mercato in cui raggiungere elevati livelli di efficienza attraverso un elevato grado di centralizzazione. Rete integrata contraddistinta da una configurazione geografica distribuita, dalla specializzazione delle unità locali e dal forte grado di interdipendenza.

### **5. Franchising internazionale, piggy back e joint venture**

#### Franchising internazionale



L'accordo di affiliazione commerciale—> è una forma collaborativa tra imprese su base contrattuale. Con questo tipo di accordo, l'impresa che si vuole affermare all'estero concede a uno o più affiliati esteri l'utilizzazione della propria formula organizzativa e commerciale. L'efficacia dell'accordo di franchising internazionale dipende dalla possibilità di sviluppare un prodotto ed un marchio standardizzati nei vari paesi.

A. Franchising diretto —>accordo diretto tra l'impresa che vuole internaz. e gli operatori locali.

B. Franchising indiretto —>accordo concluso con l'aiuto di un soggetto intermediario. In genere si utilizza questa formula quando si ritiene di non conoscere bene il mercato estero di riferimento.

Piggy back E' un accordo per effetto del quale il produttore o distributore nazionale offre ad un produttore o distributore estero i servizi della propria organizzazione distributiva.

Due figure in questo contratto:

1. Il carrier—>ovvero l'impresa di maggiori dimensioni già presente nel mercato estero che si occupa di distribuire i prodotti del rider. L'impresa realizza l'ingresso in un certo paese estero trasferendo ad un partner locale la responsabilità del processo di produzione, mantenendo il controllo delle attività di marketing e distribuzione.

2. Il contractor—>L'impresa che intende entrare in un determinato paese con i propri prodotti (contractor) affida ad una azienda locale la fabbricazione di tali prodotti. Il prodotto viene poi consegnato all'impresa committente alla quale compete il compito di gestire la distribuzione. Vantaggio principale è la flessibilità in quanto gli accordi possono essere di breve durata o comunque con una estensione temporale definita in base alle capacità di assorbimento del mercato di sbocco. Altro vantaggio è rappresentato dall'aggiramento delle molteplici barriere all'entrata. Una impresa (licenziante) concede ad un'altra impresa (licenziataria) il diritto di utilizzare una determinata tecnologia o un processo produttivo per la realizzazione di un prodotto. Il compenso corrisposto dal licenziatario al licenziante può essere immediato o dilazionato. Il pagamento dilazionato si sostanzia nelle royalties (il computo del pagamento viene definito in base al successo della licenza).

Fattori che originano gli accordi di licenza: - Ridotta permeabilità del mercato estero agli IDE - Barriere alle esportazioni - Velocità del cambiamento tecnologico  
Rischi connessi al contratto di licenza: - Perdita di opportunità che si sarebbero potute cogliere con una presenza diretta in loco - Trasferimento indesiderato di conoscenze

Joint Venture contrattuali non c'è una creazione di un nuovo soggetto giuridico. Joint Venture operative creazione di una nuova società destinata all'esercizio di una attività produttiva. Caratteristiche delle Joint Venture: • Flessibilità la Joint Venture viene utilizzata in schemi differenti per cui è molto flessibile. • Adattabilità ampia possibilità di manovra in sede di definizione dell'accordo che determina una grande gamma di combinazioni interaziendali possibili. • Elasticità peculiarità che permette di rivedere e modificare l'accordo anche durante lo svolgimento dello stesso. • Velocità la Joint Venture riduce di molto i tempi necessari al perseguimento degli obiettivi. • Instabilità sovente capita di assistere a differenze nei metodi e nella cultura da parte degli operatori in gioco che potrebbe determinare l'insuccesso della Joint Venture. Per cui per far sì che tale tipo di accordo produca vantaggi per entrambe le parti, è importante che ci sia l'effettiva volontà di collaborazione tra i partners.

## 6. Casi studio: descrivere il business di EXIDE

Segmenti di mercato e clienti

Exide produce batterie per i clienti in due grosse aree: industriale e automobilistica. L'area industriale, che rappresenta il 37% dei ricavi, è divisa in due segmenti. Uno, il business della trazione, si occupa della produzione di batterie per veicoli elettrici tra cui carrelli elevatori, golf cart, sedie a rotelle e macchinari elettrici per la pulizia di pavimenti. L'altro segmento industriale, quello delle reti di energia elettrica, produce batterie stazionarie usate per applicazioni energetiche di riserva, quando si deve assicurare un rifornimento continuo di energia in caso di grave insufficienza o interruzione dell'energia (primaria). I maggiori clienti sono produttori di apparecchiature per telecomunicazioni, che incorporano le batterie nelle loro attrezzature per assicurare che continuino a funzionare in caso di un'interruzione di corrente (motivo per cui si possono ancora fare telefonate anche quando non si ha



energia elettrica in casa). Un secondo gruppo di clienti è rappresentato dalle imprese che usano le batterie di riserva nelle installazioni di computer, in modo che il sistema informatico rimanga attivo anche quando l'energia elettrica viene a mancare.

Nel business della trazione industriale, la maggior parte delle batterie di Exide viene venduta attraverso concessionari indipendenti di carrelli elevatori o direttamente ai grandi utenti di carrelli elevatori, come Wal-Mart e Kroger. Tra i clienti di Exide nel business delle reti elettriche industriali vi sono i produttori di apparecchiature per telecomunicazioni, così come i fornitori di servizi di telecomunicazione. Tra i clienti vi sono Lucent, Motorola e Nokia, tutti grandi produttori globali di apparecchiature di telecomunicazione e AT&T, British Telecom, China Telecom, Deutsche Telekom, GTE, Nippon Telephone e Telegraph, tutti fornitori di servizi. L'area automobilistica dell'attività di Exide, che rappresenta il 67% dei ricavi globali, è composta principalmente dalla produzione e dalla vendita di batterie al piombo acido ai produttori di automobili e ai distributori di autoricambi. Tra i maggiori clienti assemblatori di prodotti a loro marchio vi sono Daimler-Chrysler, Ford, Toyota, Mack Trucks, John Deere, Volvo, il gruppo Renault, Volkswagen e BMW. Le batterie di ricambio sono vendute principalmente attraverso le catene di ricambi automobilistici al dettaglio e attraverso la grande distribuzione. Tra i clienti negli Stati Uniti vi sono i centri di distribuzione NAPA, Wal-Mart, Kmart e Les Schwab Tire. Tra i clienti in Europa vi sono grandi distributori nazionali come Kwik Fit nel Regno Unito. Negli Stati Uniti, le batterie Exide vengono vendute nel mercato ricambi con i marchi Exide e Champion. In Europa, i marchi nel mercato dei ricambi variano da paese a paese e tra questi vi sono Exide, Fulmen, DETA, Tudor, SONNAK e Centra