



INTERNAZIONALIZZAZIONE: LE TEORIE (2)



INTERNAZIONALIZZAZIONE: UNA DECISIONE STRATEGICA

DIMENSIONI

```
graph TD; DIMENSIONI --> GEOGRAFICA; DIMENSIONI --> ORGANIZZATIVA; GEOGRAFICA --- G["Quali mercati servire<br/>Portafoglio paesi<br/>Diversificazione geografica"]; ORGANIZZATIVA --- O["Modalità di entrata<br/>(Export - Accordi - Ide)"]; O --> TO["Trade-off: grado di<br/>controllo/ costi/ rischi"]; TO --> SUMMARY["ELEVATA CRITICITA' E CPMPLESSITA':<br/>Varietà di fattori (interni/esterni) da valutare in condizioni di carenza<br/>informativa, rischio ed incertezza<br/>Impatto sulle strutture e processi aziendali (Innovazione organizzativa)"];
```

GEOGRAFICA

Quali mercati servire
Portafoglio paesi
Diversificazione geografica

ORGANIZZATIVA

Modalità di entrata
(Export – Accordi - Ide)

Trade-off: grado di
controllo/ costi/ rischi

ELEVATA CRITICITA' E CPMPLESSITA':

Varietà di fattori (interni/esterni) da valutare in condizioni di carenza
informativa, rischio ed incertezza

Impatto sulle strutture e processi aziendali (Innovazione organizzativa)

COMPORTAMENTO INTERNAZIONALE DELLE IMPRESE: APPROCCI TEORICI

• APPROCCIO ECONOMICO (*Hymer, Buckley, Casson,*)

- Enfasi sul comportamento economico e razionale del decisore
- Focus sui costi e sui benefici di ciascuna opzione implementabile sui mercati esteri
- Identificazione delle modalità di entrata che massimizzano i profitti di lungo periodo (decisione discreta)

• APPROCCIO COMPORTAMENTALE O PROCESSUALE (*Johanson e Whalne*)

- Enfasi: la singola impresa (soggetto a razionalità limitata)
- Internazionalizzazione: processo evolutivo ed incrementale segnato da gradi crescenti di coinvolgimento
- Le scelte (direzione e modalità di entrata) sono una fase di un processo complessivo



COMPORTAMENTO INTERNAZIONALE DELLE IMPRESE: (DALLA RAZIONALITA' "OLIMPICA" ALLA RAZIONALITA' "LIMITATA")

APPROCCIO ECONOMICO
(*Hymer, Buckley, Casson,*)



APPROCCIO COMPORTAMENTALE
(*Johanson e Whalne*)



INTERNAZIONALIZZAZIONE:
UNA DECISIONE DISCRETA E
ISOLATA NEL PROCESSO DI
INTERNAZIONALIZZAZIONE



INTERNAZIONALIZZAZIONE:
OGNI DECISIONE (DIREZIONE E FORMA
ORGANIZZATIVA) DELL'ATTIVITA'
INTERNAZIONALE COSTITUISCE UNA FASE DI
UN COMPLESSIVO PROCESSO:

- OGNI DECISIONE HA UN ANTECEDENTE E UN SEGUENTE
- CONOSCENZA E APPRENDIMENTO:
 - FUNGONO DA CONNETTORI TRE LE # FASI
 - AGISCONO SULLA PERCEZIONE DEL RISCHIO E DELL'INCERTEZZA DEL DECISORE



LA PROSPETTIVA COMPORTAMENTALE

- **APPROCCIO COMPORTAMENTALE O PROCESSUALE**
(Johanson e Whalne, 1977, 1990)

- **NETWORK TRA IMPRESE**
(Johanson e Mattson , 1988)



APPROCCIO COMPORTAMENTALE O PROCESSUALE

(Johanson e Whalne, 1977, 1990)



TEORIA DEGLI STADI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE (JOHANSON E WAHLNE - *LA SCUOLA DI UPPSALA*), 1977

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E' UN
PROCESSO DI CRESCITA EVOLUTIVO:

- PER STADI INCREMENTALI E SUCCESSIVI
- DI ACCUMULAZIONE DI CONOSCENZE RELATIVE AL MERCATO E ALLE ATTIVITA' IN ESSO SVILUPPATE, ACQUISITE ATTRAVERSO L'ESPERIENZA
- DI ADATTAMENTI DELL'IMPRESA AI CAMBIAMENTI INTERNI ED ESTERNI



CONOSCENZA E COINVOLGIMENTO: I DRIVER DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE



BARRIERA ALLA MOBILITA'
AL COINVOLGIMENTO



GRADO DI RISCHIO PERCEPTO
SUPERA IL LIVELLO DI TOLLERABILITA'



MOBIITA' DA UNO STADIO ALL'ALTRO

VARIABILI DI STATO
(la situazione corrente)

➔ **LE CONOSCENZE**
ACQUISITE DEL MKT

➔ **LIVELLO DI IMPEGNO**
(RISORSE E INVESTIMENTI
DEDICATI AL MKT ESTERO)

VARIABILI DI CAMBIAMENTO
(decisione di accrescere le risorse
dedicate alle attività correnti)

AGGIUSTAMENTO PROGRESSIVO
AI CAMBIAMENTI AMBIENTALI
E INTERNI ALL'IMPRESA
SOSTENUTO DALLA
ACCUMULAZIONE PROGRESSIVA
DI CONOSCENZA



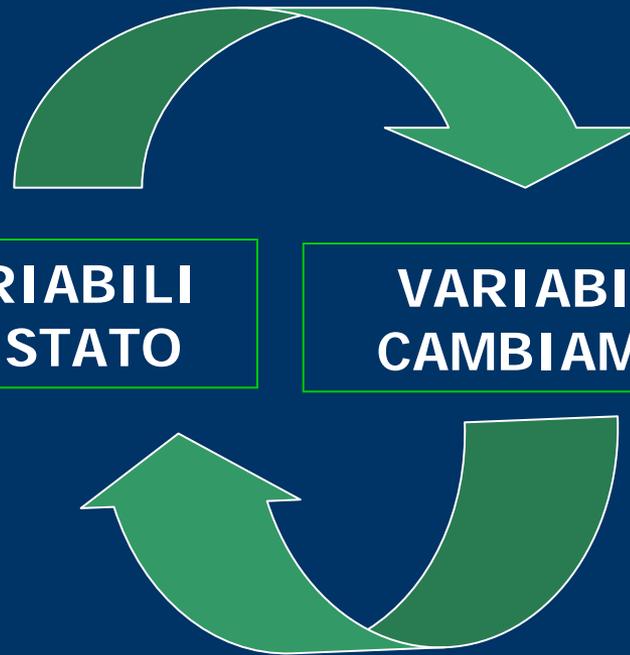
L'INFLUENZA RECIPROCA

L'ESPERIENZA
ACCUMULATA
CONSENTE DI
PERCEPIRE
NUOVI
PROBLEMI E
OPPORTUNITA'

VARIABILI
DI STATO

VARIABILI DI
CAMBIAMENTO

CHE
INDUCONO
L'IMPRESA A
DECIDERE DI
AUMENTARE
LE RISORSE
IMPEGNATE
SUL MKT
ESTERO



COINVOLGIMENTO INCREMENTALE: COME?



MODIFICAZIONE DELLE
FORME DI PRESIDIO
ADOTTATE NEL TEMPO
(ESTABLISHMENT CHAIN)



PENETRAZIONE DI NUOVI
MKT GEOGRAFICI IN
FUNZIONE DELLA
DISTANZA PSICHICA DAL
PAESE DI ORIGINE

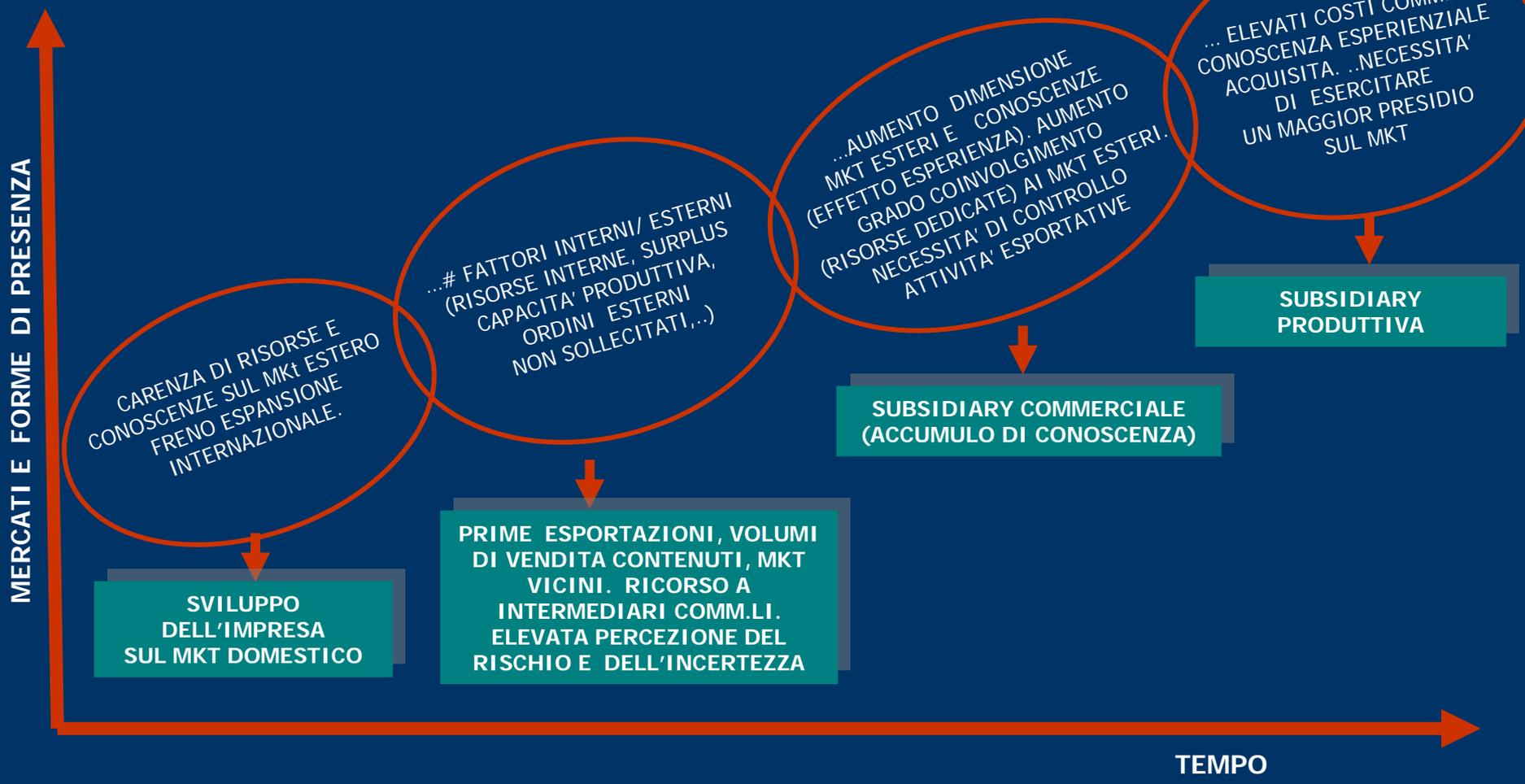


- MODALITA' DI ENTRATA A PRESIDIO SEMPRE MAGGIORE
- INGRESSO IN MKT VIA VIA PIU' DISTANTI SUL PIANO SPAZIALE E STRATEGICO-GESTIONALE

LE VARIABILI ESPLICATIVE DEL COINVOLGIMENTO INCREMENTALE DELLE IMPRESE SUL MKT ESTERO (Passaggio da uno stadio all'altro)



LA CATENA DI STABILIZZAZIONE DELLE RELAZIONI INTERNAZIONALI



LA TEORIA DEGLI STADI

(JOHANSSON E WAHLNE - BIKLEY- WIEDERSHEIM, 1977)

ACCUMULAZIONE
ESPERIENZA
E
RISORSE
INTANGIBILI



LA TEORIA DEGLI STADI (JOHANSSON E WAHLNE - BIKLEY- WIEDERSHEIM, 1977)

**STADIO DEL
DISINTERESSE**



NON INTERESSE ALLO SVILUPPO INTERNAZIONALE LA DOMANDA DEL MKT INTERNA SODDISFA GLI OBIETTIVI AZIENDALI

**STADIO DELLA
REAZIONE**



EXPORT SOLLECITATO DALLA DOMANDA ESTERA CHE RICERCA OPPORTUNITA' DI FORNITURA A LIVELLO INTERNAZIONALE

**STADIO
DELL'INTERESSE**



SPERIMENTATA LA POSSIBILITA' E CONVENIENZA DELLE VENDITE ESTERE, IL MANAGEMENT RICERCA ATTIVAMENTE OCCASIONE DI EXPORT

**STADIO
DELL'ESPERIENZA**



L'IMPRESA AFFINA LE CONOSCENZE E SVILUPPA LE COMPETENZE PER GESTIRE CON SUCCESSO LE ESPORTAZIONI

**STADIO DELLE
PRIORITA'**



ABBASSATA LA SOGLIA DI RISCHIO PERCEPITO NEI CONFRONTI DEL PROCESSO DI EXPORT, IL MANAGEMENT VALUTA L'IPOTESI DI PENETRARE MERCATI A MAGGIORE DISTANZA CULTURALE



LA CATENA DI STABILIZZAZIONE DELLE RELAZIONI INTERNAZIONALI

MODALITA'
DI
PRESENZA
ALL'ESTERO

NUOVE LOCALIZZAZIONI
PRODUTTIVE

FILIALI DI VENDITA

EXPORT TRAMITE AGENTI
INDIPENDENTI

EXPORT NON REGOLARE

TEMPO





LE FASI DELLA "CATENA DI STABILIZZAZIONE" DELLE RELAZIONI INTERNAZIONALI

**ESPORTAZIONE
NON REGOLARE**



L'IMPRESA NON DISPONE DI CANALI INFORMATIVI
E NON DEDICA RISORSE AL MERCATO ESTERO

**ESPORTAZIONI
CON AGENTI
INDIPENDENTI**



GENERANO FLUSSI INFORMATIVI SUI FATTORI CHE
DETERMINANO I RISULTATI DI VENDITA

**FILIALI DI
VENDITA**



RAPPRESENTANO CANALI INFORMATIVI
PREFERENZIALI PER LE CONOSCENZE NECESSARIE
ALLA PERMANENZA SUL MKT

**LOCALIZZAZIONI
PRODUTTIVE**



RICHIEDONO INGENTI RISORSE DEDICATE ALLA
PRESENZA INTERNAZIONALE E ACCUMULAZIONE DI
ESPERIENZE NELLE FASI PRECEDENTI

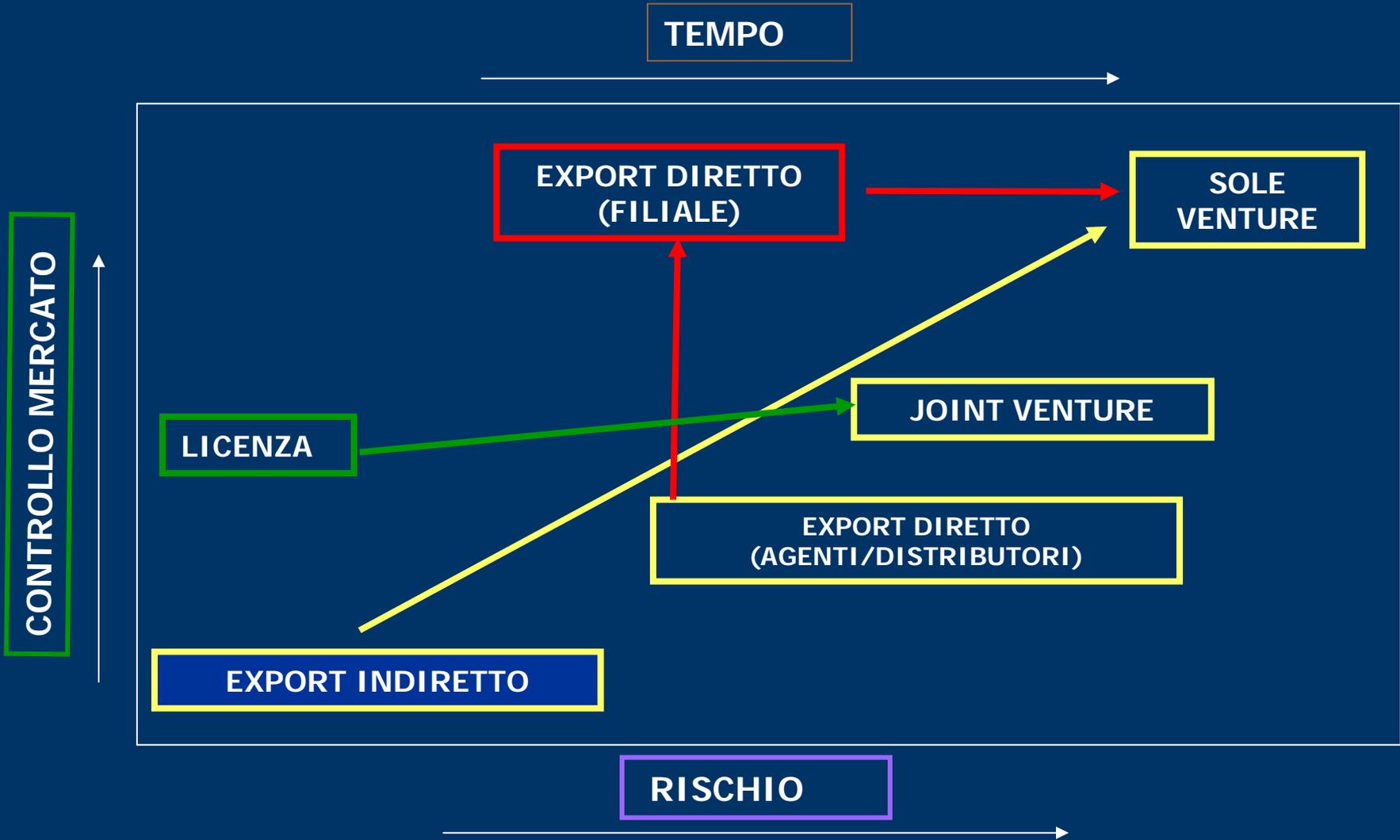


..... LE CRITICHE AL MODELLO DI UPPSALA

- **DETERMINISMO: IPOTIZZA UNA SEQUENZA *PREDETERMINATA E UNIDIREZIONALE***
- **L'IMPIEGO DI UNA FORMA ORGANIZZATIVA SU UN DATO MERCATO NON DEVE ESSERE CONSIDERATA *ALTERNATIVA*, MA *COMPLEMENTARE***
- ***APPROCCIO INDUTTIVO*: SPINGE A GENERALIZZAZIONI NON SEMPRE VALIDE;**
- **LA TASSONOMIA DELLE FORME E' TROPPO *SEMPLICISTICA***
- ***IL MODELLO NON TIENE CONTO DELLE VARIABILI STRUTTURALI AMBIENTALI MUTEVOLI***
-



PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE



LA TEORIA DEI NETWORK TRA IMPRESE

(JOHANSON E MATTSSON, 1988)



IL NETWORK: L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

.....UNA IMPRESA E' INTERNAZIONALIZZATA SE:

- HA COSTRUITO E SVILUPPATO RELAZIONI CON CONTROPARTI ESTERE
- O E' INSERITA IN RETI SOVRANAZIONALI FORTEMENTE INTERCONNESSE

(Johanson e Mattsson)



LA TEEORIA DEI NETWORK TRA IMPRESE (*JOHANSON E MATTSON*, 1988)

... IL MERCATO E' UN *INSIEME DI RELAZIONI* E NON UN ELEMENTO ESOGENO

... LE IMPRESE INDUSTRIALI INTRATTENGONO RELAZIONI RECIPROCHE PROTRATTE NEL TEMPO, CREANDO FORTI LEGAMI TECNICI, INFORMATIVI E CULTURALI DI INTERDIPENDENZA

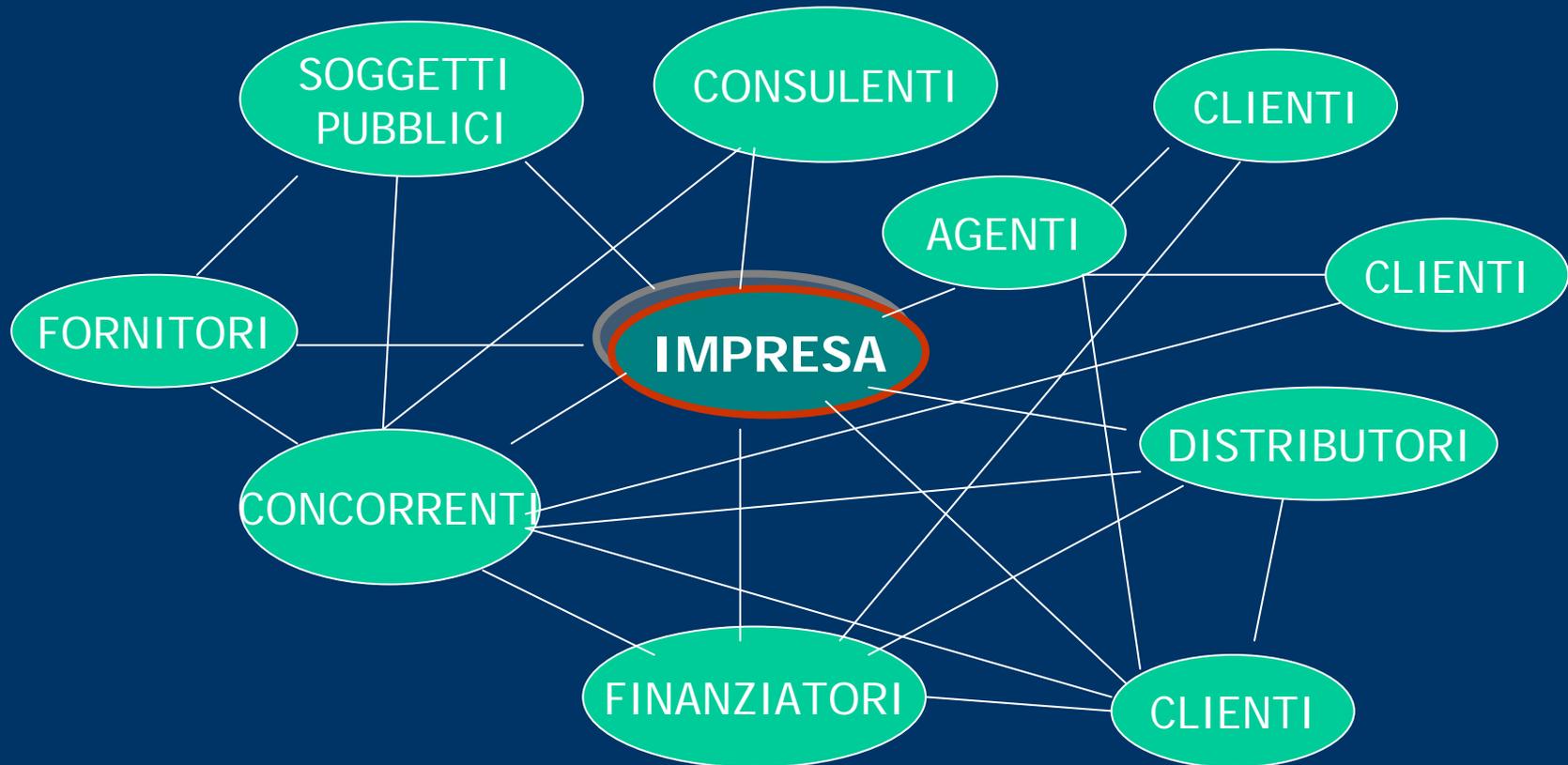


IL LIVELLO DI COINVOLGIMENTO INTERNAZIONALE DI UNA IMPRESA INDUSTRIALE DIPENDE:

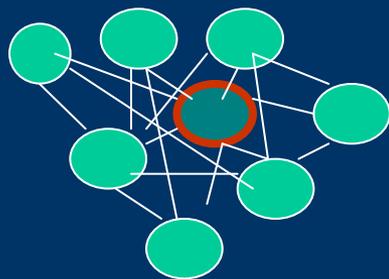
- DALLE RELAZIONI CHE SVILUPPA E COORDINA CON ALTRE IMPRESE NAZIONALI O ESTERE
- DAL GRADO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL NETWORK IN CUI E' INSERITA



IL NETWORK: UN SISTEMA DI RELAZIONI TRA ATTORI DIVERSI



IL NETWORK: ELEMENTI COSTITUTIVI



- DIVISIONE DEL LAVORO
- DIPENDENZA TRA GLI ATTORI
- ELEMENTI FONDANTI LE RELAZIONI:

- CONOSCENZA
- FIDUCIA

DIMENSIONE
PERSONALE E
GENERATA DA
PROCESSI LENTI ED
INCREMENTALI

RAPPORTI DI:

- NATURA CONFLITTUALE, COOPERATIVA E COMPETITIVA
- BASATI SU INTERDIPENDENZE E VINCOLI FORTI E DEFINITI

IL NETWORK: NATURA DELLE RELAZIONI

LE INTERAZIONI TRA IMPRESE:

- GENERANO UNA DIPENDENZA RECIPROCA SPONTANEA NON COORDINATA DA PIANIFICAZIONI FORMALI O GERARCHICHE
- SONO FRUTTO DI UNA LIBERA SCELTA, MA ALCUNE SONO NECESSARIE PER ACCEDERE A RISORSE ESTERNE NON POSSEDUTE
- NEL TEMPO LE RELAZIONI POSSONO CONSOLIDARSI O INDEBOLIRSI.
- QUELLE IMPORTANTI CON CONTROPARTI CONSOLIDATE VENGONO SVILUPPATE DI CONTINUO
-



GLI STADI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE



Johanson e Mattsson, 1988



GLI STADI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE



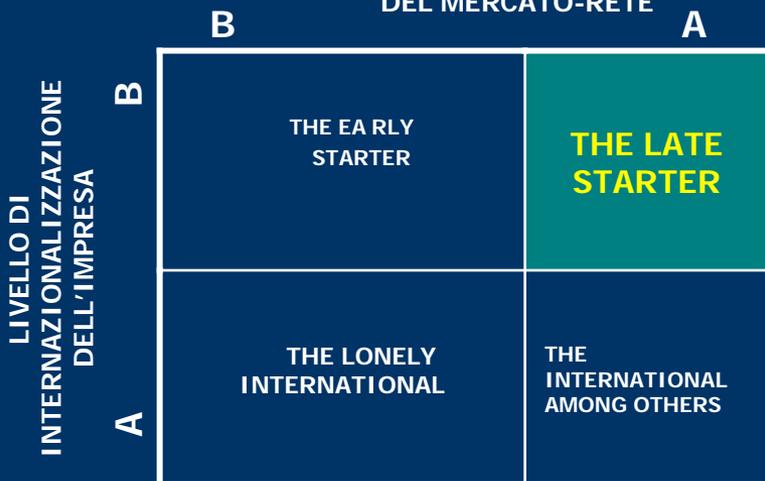
- RELAZIONI CON IL MKT INTERNAZIONALE: SCARSE
- CONOSCENZA DEL MERCATO ESTERO DA PARTE DELL'IMPRESA: MODESTA



- INGRESSO SU MERCATI ESTERI VICINI IN TERMINI DI "DISTANZA PSICHICA"
- BASSO INVESTIMENTO CONOSCITIVO, E DI ADATTAMENTO AL NUOVO MKT
- UTILIZZO DI AGENTI: VETTORE DI FIDUCIA PER ACQUIRENTI A SCARSA SOCIALIZZAZIONE AGLI ACQUISTI INTERNAZIONALI

GLI STADI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

LIVELLO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE
DEL MERCATO-RETE



- INTERNAZIONALIZZAZIONE IMPRESA: BASSO
- INTERNAZIONALIZZAZIONE MKT: ELEVATO

• MINORI CONOSCENZE RISPETTO AI CONCORRENTI
• BENEFICIO DI RELAZIONI INDIRETTE CON IL MKT ESTERO

(ULTIMA A PARTIRE)

- SCELTA DEI MKT/PAESE IN FUNZIONE DELL'ORTD DEL NET
- MINORI OSTACOLI IN MERITO ALLA FIDUCIA
- MAGGIORE RAPIDITA' DI INSERIMENTO SUL MERCATO
- GRANDE CAPACITA' DI ADATTAMENTO A ESIGENZE DELLA CLIENTELA

GLI STADI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

LIVELLO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE
DEL MERCATO-RETE

	B	A
B	THE EARLY STARTER	THE LATE STARTER
A	THE LONELY INTERNATIONAL	THE INTERNATIONAL AMONG OTHERS

- INTERNAZIONALIZZAZIONE IMPRESA: ALTA
- INTERNAZIONALIZZAZIONE MKT: SCARSA

PATRIMONIO DI:

- CONOSCENZE,
- ESPERIENZA RELAZIONALE
- REPERTORIO DI "RISORSE ADATTATE"

- COMPORTAMENTO "PIONIERISTICO"
- INGRESSO IN MERCATI ESTERI "DIFFICILI"
- PROMOZIONE DEL PROPRIO *PRODUCTION NET*
- FUNZIONE DI "*PONTE TRANSNAZIONALE*"

GLI STADI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

LIVELLO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE
DEL MERCATO-RETE

	B	A
B	THE EARLY STARTER	THE LATE STARTER
A	THE LONELY INTERNATIONAL	THE INTERNATIONAL AMONG OTHERS

- INTERNAZIONALIZZAZIONE IMPRESA: ELEVATO
- INTERNAZIONALIZZAZIONE MKT: ELEVATO

- PRESENZA IN MOLTI NET
- AMPIO SPETTRO DI RISORSE ESTERNE
- REALIZZAZIONE IDE COMM.LI E PRODUTTIVI

- CAPACITA' DI GESTIRE LE POSIZIONI DI RETE E DI MODIFICARE LE MODALITA' DI COORDINAMENTO
- RICORSO A # FORME ORGANIZZATIVE E STRUMENTI DI CRESCITA
- COORDINAMENTO E VISION DEGLI ATTORI: IL COLLANTE DEL NET

IL COMPORTAMENTO INTERNAZIONALE DELLE IMPRESE E' IL RISULTATO DI:

POSIZIONAMENTO
IMPRESA
ALL'INTERNO DEL
NETWORK

+

GRADO DI
INTERNAZIONALIZZAZIONE
DEL NETWORK

ESPERIENZA DELL'AZIENDA

ESPERIENZA DEL NETWORK

MECCANISMI FACILITANTI:

- INTERAZIONE TRA GLI ATTORI DEL NETWORK
- IMITAZIONE COMPORTAMENTI
- RUOLO DEL MANAGEMENT NEL COORDINARE I RAPPORTI



L'INTERNAZIONALIZZAZIONE VISTA DA:

IL MODELLO DEGLI STADI

(Scuola di Uppsala)

- NATURA PROCESSUALE
- FOCUS: COMPORTAMENTO DELL'IMPRESA
- FORTE DETERMINISMO NEI PERCORSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE:
 - DETERMINATI SOTTO IL PROFILO STRATEGICO ED ORGANIZZATIVO
 - FRUTTO DI RISORSE INTERNE, ATTIVITA' SVOLTE E ESPERIENZA ACQUISITA

IL MODELLO DEL NETWORK

(Johanson e Mattsson)

- NATURA PROCESSUALE
- FOCUS: IMPRESA E CONTESTO DI APPARTENENZA
- ASSENZA DI DETERMINISMO
 - LE RETI NON HANNO CICLI DI VITA
 - LE IMPRESE NEI PERCORSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE GODONO ANCHE DELLA CONDIVISIONE DELLE DOTAZIONI E DELLE COMPETENZE ALTRUI

