



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI
FEDERICO II**
Corso di laurea magistrale
in
TOURISM MANAGEMENT

**MANAGEMENT STRATEGICO E MARKETING
DELLE IMPRESE TURISTICHE**

Prof.ssa Valentina Della Corte
A.A. 2017-2018

**CAPITOLO VIII – Le strategie
internazionali**

II VALORE ECONOMICO DELLE STRATEGIE INTERNAZIONALI

Le strategie internazionali sono strategie di diversificazione e per essere economicamente di valore:

Devono sfruttare le reali economie di scopo

Deve essere costoso per gli investitori esterni realizzare queste stesse economie da soli.

Ma quali sono le potenziali economie di scopo di valore per le imprese che perseguono strategie di internazionalizzazione?

- ❖ Accedere a nuovi clienti per i prodotti ed i servizi correnti
- ❖ Accedere a fattori di produzione meno costosi
- ❖ Sviluppare nuove competenze
- ❖ Far leva su attuali competenze con nuove modalità
- ❖ Gestire il rischio a livello *corporate*

SVILUPPO INTERNAZIONALE NEL SETTORE TURISTICO

Lo sviluppo internazionale riguarda, tradizionalmente, la crescita dell'impresa sui mercati esteri.

Attiva, nel caso in cui l'azienda decida di operare in nuovi mercati esteri;

Passiva, in conseguenza alla globalizzazione, le aziende si trovano, anche involontariamente, ad operare su mercati internazionale.

Tipologie di internazionalizzazione:

PRINCIPALI TAPPE DELLO SVILUPPO INTERNAZIONALE

Misure da adottare	Fase di sviluppo internazionale
Vendita al Paese Destinazione, tramite adv con l'ausilio di rappresentanti	Entrata in nuovi mercati
Corrispondenti esteri nei Paesi Destinazione	Sviluppo orizzontale
Apertura di uffici/filiali in loco	Sviluppo orizzontale e/o verticale
Accordi/alleanze con le imprese straniere	Sviluppo orizzontale
Costituzioni di filiali all'estero	Sviluppo orizzontale
Investimenti diretti in strutture ricettive e compagnie aeree all'estero	Sviluppo verticale
Imprese globali	Sviluppo orizzontale e verticale

OTTENERE L'ACCESSO A NUOVI MERCATI PER I SERVIZI CORRENTI E I PRODOTTI

Accedere a nuovi consumatori potenziali può aiutare un'impresa a:

- gestire i cambiamenti della domanda del mercato domestico a seconda di come i prodotti o i servizi si evolvono, operando sulle differenti fasi del ciclo di vita;
- accrescere il volume di produzione dell'impresa.

Non è detto che i prodotti ed i servizi che un'impresa vende nel relativo mercato interno siano vendibili anche nei mercati esteri.

Quando le imprese internazionali investono in *countertrade*, esse ricevono il pagamento per i prodotti e servizi che vendono in un paese, ma non in forma monetaria.

Possibili ragioni:

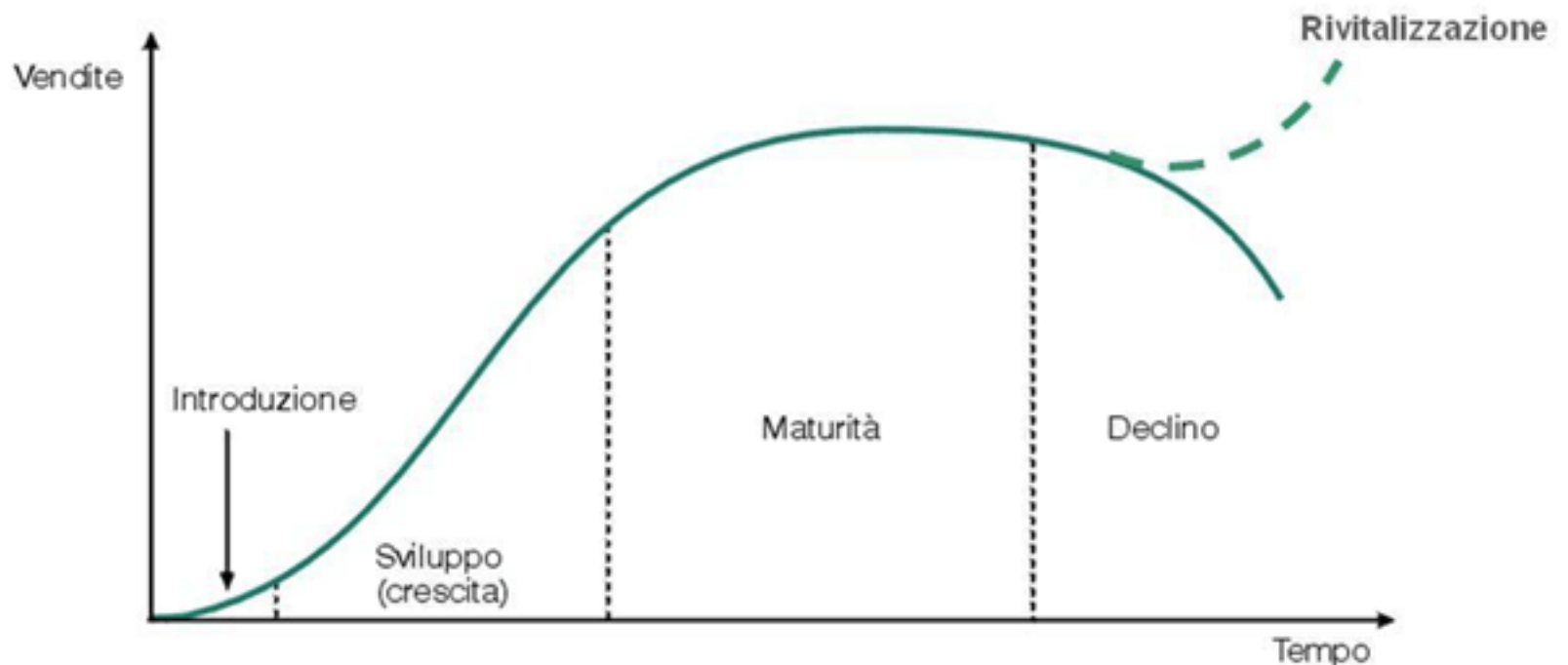
canali distributivi inadeguati;

barriere commerciali;

disponibilità economica insufficiente per effettuare gli acquisti a causa di una limitata capacità di acquisto o di una moneta non sufficientemente forte.

INTERNAZIONALIZZAZIONE E CICLO DI VITA DEL PRODOTTO

Un'impresa può usare le risorse e le competenze sviluppate durante una particolare fase del ciclo di vita nel suo mercato nazionale nella stessa fase del ciclo di vita in un mercato estero. Ciò può sostanzialmente migliorare la *performance* economica dell'impresa.



INTRNAZIONALIZZAZIONE E RIDUZIONE DI COSTO

Accedere a nuovi mercati per i prodotti ed i servizi attuali di un'impresa può accrescerne il volume delle vendite e ridurre i costi dell'impresa, consentendo di ottenere vantaggi di costo sia in un mercato estero, che nei mercati interni.

Molti autori hanno messo in evidenza la capacità delle attività internazionali di generare economie di scala.

Inoltre accedere a nuovi mercati può garantire l'accesso a fattori di produzione a basso costo, come:

1. Le materie prime
2. Il lavoro
3. La tecnologia

SVILUPPARE NUOVE CORE COMPETENCE

Una delle ragioni che spingono le imprese ad avviare attività fuori dai mercati nazionali è ridefinire le loro core competence attuali e svilupparne di nuove. Avviando attività fuori dai mercati interni, le imprese riescono ad acquisire una maggiore conoscenza dei punti di forza e di debolezza delle loro core competence, che possono indirizzare al cambiamento delle stesse o allo sviluppo di nuove competenze.

Le determinanti dell'abilità di un'impresa ad apprendere dalle proprie attività internazionali sono:

- ❖ La volontà di apprendere;
- ❖ La trasparenza dei partner;
- ❖ La capacità di apprendimento.

GESTIRE IL RISCHIO

Le imprese che sfruttano opportunità di *business* con *cash flow* non perfettamente correlati in molteplici mercati per ridurre il proprio rischio, non stanno perseguendo una strategia che gli stessi azionisti troveranno direttamente di valore.

Tuttavia, in alcune circostanze potrebbe essere difficile, per gli stessi azionisti, diversificare i propri portafogli. Nella misura in cui tali barriere alla diversificazione esistono per gli azionisti individuali, ma non per le imprese che perseguono strategie internazionali, la riduzione del rischio può andare a beneficio diretto degli azionisti.

Le imprese che seguono strategie di internazionalizzazione dovrebbero approcciarsi a questa riduzione del rischio con attenzione.

IL *TRADE OFF* TRA RISPOSTA LOCALE ED INTEGRAZIONE INTERNAZIONALE

Quando le imprese perseguono le economie di scopo esse si trovano costantemente di fronte ad un *trade-off* tra i vantaggi di essere pienamente rispondente alle condizioni dei differenti mercati stranieri, oppure di integrare le attività tra i diversi mercati in cui operano.

La risposta locale può aiutare le imprese ad avere successo:

- rispondendo ai bisogni locali dei consumatori esteri, accrescendo così la domanda per i prodotti ed i servizi attuali dell'impresa;
- permettendo ad un'impresa di esporre le proprie competenze a nuove situazioni competitive, quindi aumentando le possibilità di essere accresciute da nuove competenze di base.

Una conoscenza locale dettagliata è essenziale se le imprese intendono sfruttare le loro *core competence* tradizionali in modi nuovi nei mercati esteri.

RISCHI POLITICI E FINANZIARI NEL PERSEGUIRE STRATEGIE INTERNAZIONALI

- RISCHI FINANZIARI: FLUTTUAZIONE DELLA MONETA E INFLAZIONE: Oscillazioni nei cambi valutari possono interessare significativamente il valore degli investimenti internazionali dell'impresa, trasformando un investimento in perdita in un investimento profittevole o viceversa;
- RISCHI POLITICI: Ci sono relativamente pochi strumenti per il controllo dei rischi politici connessi con una strategia internazionale, si dovrebbero perseguire le opportunità internazionali solo in paesi dove il rischio politico è molto limitato. Tuttavia, spesso accade che esistano notevoli opportunità di *business* in paesi politicamente rischiosi, proprio perché questi sono rischiosi.

STRATEGIE INTERNAZIONALI E VANTAGGIO COMPETITIVO SOSTENIBILE

La rarità delle strategie internazionali

Rare strategie internazionali possono essere realizzate in almeno due modi:

1. Può accadere che un gran numero di imprese possa implementare strategie internazionali e comunque non competere direttamente;
2. Il requisito della rarità richiede che le risorse e capacità che un'impresa utilizza per implementare una strategia, siano rare rispetto alle imprese concorrenti. Se, per una particolare opportunità internazionale, si verifica che vi siano pochi concorrenti diretti, il criterio della rarità può essere verificato.

Esempi di queste risorse e capacità rare potrebbero comprendere:

- abilità di *marketing* inusuali;
- prodotti specializzati;
- speciali tecnologie;
- capacità manageriali superiori;
- economie di scala.

L' INIMITABILITA' DELLE STRATEGIE INTERNAZIONALI: LA DUPLICAZIONE DIRETTA

altre imprese proveranno a replicare strategie di valore e rare? in assenza di barriere artificiali, i profitti generati da strategie internazionali di valore e rare spingeranno altre imprese ad imitare le risorse e le competenze necessarie per implementare queste strategie ma non sempre sono sempre capaci di farlo.

e ne saranno capaci? l'abilità a sviluppare una dettagliata conoscenza locale di mercati non nazionali richiede alle imprese un *team management* con una grande esperienza straniera. In assenza di tali risorse, sarà necessario avere *manager* dotati di tale esperienza. Queste attività sono costose e il costo della creazione di questa esperienza può essere considerato come il costo dell'imitabilità.

Nel valutare la possibilità di duplicazione diretta delle strategie internazionali, ci si deve porre due domande:

Anche se la duplicazione delle strategie internazionali di un'impresa è costosa, potrebbero ancora esistere prodotti sostitutivi che limitano l'abilità di quella strategia a generare un vantaggio competitivo sostenibile ma alcune economie di scopo possono essere ottenute solo attraverso attività internazionali.

L' ORGANIZZAZIONE DELLE STRATEGIE INTERNAZIONALI

Per realizzare pienamente il potenziale economico di una strategia internazionale di valore, rara e costosa da imitare, le imprese devono essere appropriatamente organizzate.

Le imprese possono organizzare le loro attività internazionali in diversi modi: da semplici operazioni di esportazione alla gestione di una filiale estera. Al crescere del livello di integrazione nelle attività internazionali, il grado di investimenti diretti in mercati esteri cresce.

Questo investimento è chiamato investimento diretto all'estero.

Opzioni organizzative per le imprese che perseguono strategie internazionali:

<i>MARKET GOVERNANCE</i>	FORME INTERMEDIE DI GOVERNO	GOVRNO GERARCHICO
Esportazione	<i>Licensing</i> <i>Alleanze non equity</i> <i>Alleanze equity</i> <i>Joint venture</i>	Fusioni Acquisizioni Succursali interamente di proprietà

FORME INTERMEDIE DI GOVRNO DI MERCATO, ALLEANZE STRATEGICHE E STRATEGIE INTERNAZIONALI

Se un'impresa decide di andare al di là delle forme di mercato per perseguire le strategie internazionali, sono disponibili una vasta gamma di soluzioni intermedie di governo come le alleanze strategiche:

semplice *licensing*, dove un'impresa concede ad un'altra impresa in un mercato estero il diritto ad usare i suoi prodotti e il suo *brand* per vendere prodotti in quel mercato estero;

vere e proprie *joint venture*, dove un'impresa nazionale e un'impresa estera creano un'organizzazione indipendente per gestire attività internazionali.

ALLEANZE STRATEGICHE

Le alleanze strategiche rappresentano una delle modalità più comuni che le imprese utilizzano per gestire le attività internazionali.

Molte delle problematiche di gestione delle alleanze strategiche aumentano nel contesto internazionale a causa di:

pericoli di comportamenti opportunistici

difficoltà per le imprese di valutare e controllare le prestazioni del partner (distanze geografiche, barriere linguistiche e differenze culturali)

Ciò nonostante ci sono anche significative opportunità:

le alleanze strategiche consentono, ad un'impresa che persegue una strategia internazionale, di realizzare economie di scopo.

Se un'impresa è capace di sviluppare risorse e competenze di valore, rare e costose da imitare, l'uso delle alleanze in un contesto internazionale può essere fonte di un vantaggio competitivo sostenibile.

OPZIONI STRUTTURALI PER LE IMPRESE CHE PERSEGUONO STRATEGIE INTERNAZIONALI

Le imprese che perseguono una strategia internazionale hanno quattro alternative di strutture organizzative di base:

FEDERAZIONE DECENTRATA - le decisioni strategiche e operative sono delegate alle divisioni/società.

FEDERAZIONE COORDINATA - le decisioni operative sono delegate alle divisioni/società del paese; le decisioni strategiche sono di competenza della sede centrale.

HUB CENTRALIZZATO - le decisioni strategiche e operative sono di competenza della sede centrale.

STRUTTURA TRANSNAZIONALE - le decisioni strategiche e operative sono delegate a soggetti che massimizzano la risposta locale e l'integrazione internazionale.

La scelta tra i quattro approcci per gestire le strategie internazionali dipende dal *trade-off* che le imprese sono disposte a realizzare tra la risposta locale e l'integrazione internazionale.