

Strategia di penetrazione del mercato globale delle imprese multinazionali

Con diffusi movimenti di libero scambio in tutto il mondo, la maggior parte delle economie sono sempre più aperte agli investitori stranieri. Ad esempio, in questa economia mondiale aperta, negli ultimi cinque decenni gli Stati Uniti hanno investito circa 3mila miliardi di dollari in territori stranieri per conquistare il mercato estero (http://en.wikipedia.org/wiki/Foreign_direct_investment).

Gli investimenti diretti esteri (IDE) rappresentano una strategia aziendale praticabile per molte aziende multinazionali (MNF), che vorrebbero aumentare la propria base di clienti, creare economie di scala globali, distribuire i rischi aziendali e affermare i propri marchi nel mercato globale emergente. . Nonostante i vari vantaggi, la decisione sugli investimenti diretti esteri può rivelarsi controproducente senza un'attenta formulazione delle strategie di penetrazione dei mercati esteri. Ad esempio, più di un quarto degli afflussi di IDE autorizzati in Vietnam si è rivelato un fallimento, in parte a causa delle scarse infrastrutture, della mancanza di manodopera qualificata, di standard di qualità permissivi e di un'economia controllata dal governo (Kokko et al., 2003). Conquistare il cuore dei clienti stranieri è in qualche modo analogo al noto scenario dei famosi film di 007, come illustrato nella Figura 10.3.

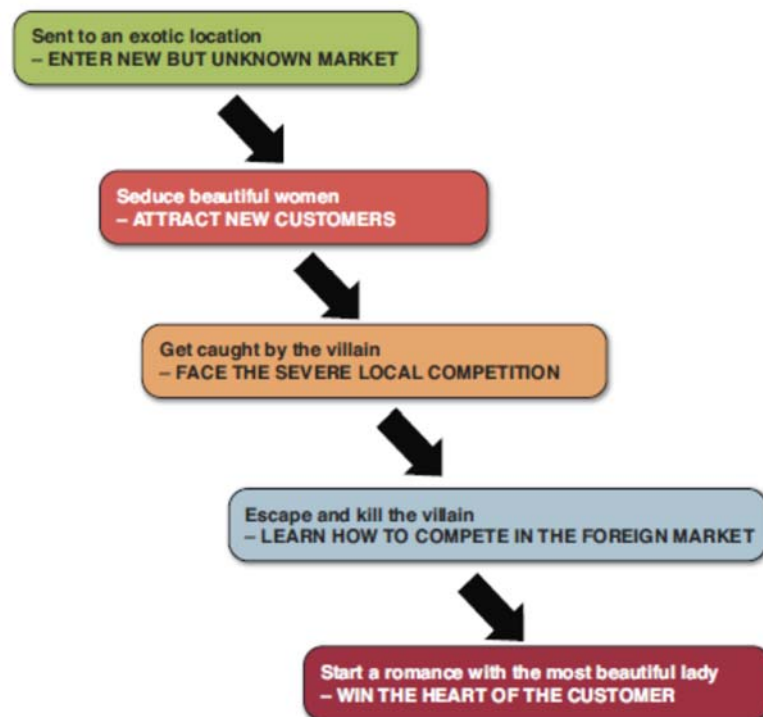


Figure 10.3. *The 007 analogy of winning the heart of foreign customers*

In generale, le strategie di ingresso nei mercati esteri richiedono una serie di passaggi decisionali che aiuteranno le multinazionali a raggiungere il successo nel mercato globale sconosciuto in un orizzonte di pianificazione da tre a cinque anni (Root, 1994):

1. Valutare i mercati esteri e determinare l'idoneità dei prodotti in tali mercati
2. Selezione dei mercati esteri a cui rivolgersi e sviluppo/adattamento dei prodotti adatti a tali mercati target

3. Stabilire obiettivi e traguardi aziendali in tali mercati

4. Selezione della modalità di ingresso sul mercato adeguata tra le opzioni disponibili, come esportazione, joint venture, creazione di filiali e licenze. Progettazione di piani di marketing specifici su prezzi, vendite e promozione, distribuzione e follow-up post-vendita.

6. Controllo e monitoraggio dell'andamento del mercato

7. Riaggiustamento e revisione delle strategie di penetrazione del mercato

Poiché i primi due passaggi determinano il resto delle strategie di penetrazione del mercato estero, è necessario affrontare una serie di questioni relative alla valutazione/selezione del mercato estero. Questi problemi possono includere quanto segue:

- Chi saranno le principali basi di clienti?
- Chi utilizza il prodotto/servizio?
- Chi acquista il prodotto/servizio?
- Quali sono i profili tipici di chi utilizza o acquista il prodotto/servizio?
- Come sono disposti a pagare per il prodotto/servizio?
- Come acquistano il prodotto/servizio?
- Qual è il potere d'acquisto del cliente?
- Chi saranno i principali concorrenti nel mercato target?
- Qual è il livello di concorrenza nel mercato di riferimento?
- Quanto sono fedeli i clienti attuali ai marchi esistenti del prodotto/servizio?
- Quanto sono sensibili i clienti al prezzo o alla promozione?
- Quali sono le esternalità?
- Qual è il livello di intervento del governo ospitante nelle pratiche commerciali locali? (Quanto è libera l'economia?)
- Quanto sono estese le normative del governo ospitante?
- Quali sono i sentimenti tipici dei clienti nei confronti dei prodotti/servizi di marca estera?
- Quali sono i tratti comuni dei comportamenti dei clienti?
- Qual è il clima economico attuale e futuro?
- Il governo ospitante sostiene gli investimenti esteri?

Una volta affrontate queste questioni, la MNF dovrebbe scegliere attentamente una delle modalità specifiche di ingresso sul mercato. Le opzioni tipiche di queste modalità sono dettagliate nella Tabella 10.1. Inoltre, i loro pro e contro sono riepilogati nella Tabella 10.2. In sintesi, esportare significa inviare prodotti/servizi fuori da un paese di origine per venderli sui mercati di altri paesi.

L'esportazione avviene in due forme diverse: diretta e indiretta. L'esportazione diretta può avvenire quando prodotti/servizi vengono spediti e venduti in un altro paese senza l'intervento di intermediari. D'altro canto, l'esportazione indiretta implica l'esportazione di prodotti/servizi attraverso varie terze parti, come le società di gestione delle esportazioni (EMC), che sollecitano e gestiscono attività di esportazione

per conto dei propri clienti (Capela, 2008). L'esportazione indiretta ha senso per le multinazionali con un'esperienza commerciale globale limitata e una cultura aziendale avversa al rischio.

Come riassunto nelle Tabelle 10.1 e 10.2, l'esportazione, indipendentemente dalla sua forma, è ancora più rischiosa rispetto ad altre modalità di ingresso perché richiede il superamento delle barriere commerciali e offre poche possibilità di adattamento locale dei prodotti/servizi. A differenza dell'esportazione, una joint venture consente alla MNF di condividere rischi e costi con il proprio partner. Inoltre accelera la penetrazione nel mercato con l'aiuto di un partner locale che ha familiarità con le condizioni del mercato locale e i sistemi di distribuzione. Una joint venture, tuttavia, limita il controllo della MNF sulle sue operazioni estere e aumenta la possibilità di trasferimenti tecnologici indesiderati al suo partner straniero. La concessione di licenze è l'estremo opposto dell'esportazione perché non richiede elevati investimenti di capitale e ampi sforzi di marketing nel mercato estero target. La concessione di licenze, tuttavia, fornisce alla MNF un controllo minimo o nullo sulla sua produzione e commercializzazione nel mercato estero. Un'altra modalità di ingresso simile alla licenza è il franchising, che conferisce alle società straniere (franchisee) il diritto di utilizzare i marchi, i loghi e le tecniche operative/know-how del produttore originale dietro pagamento (pagamento di royalty). Un compromesso sempre più popolare tra esportazione e licenza è la produzione a contratto, una modalità di ingresso praticabile quando la MNF può stipulare un accordo con un produttore locale per produrre su misura le parti/componenti e i prodotti finiti necessari senza investire negli impianti di produzione locali e assumere/gestire i lavoratori locali. Pertanto, la produzione a contratto è diversa dalla creazione di una filiale interamente controllata perché quest'ultima richiede la piena proprietà dell'impresa straniera e le conseguenti responsabilità finanziarie/operative associate alla produzione estera, mentre la prima no.

Table 10.1. The Options of Foreign Market Entry Modes

Entry Mode	Exporting	Subsidiary	Joint Venture	Licensing
Location of Production	Domestic	Foreign	Foreign	Foreign
Foreign Firm's Involvement	None	Local sales force and intermediaries	Partner	Local marketing of patents, brand name, and trademarks by the licensee
Ownership	Domestic	Domestic	Shared ownership in agreed-on proportion	Joint ownership according to a contract
Capital Outlay	Low	High	Moderate	Low
Trade Barrier	High	Low	Low/none	None

Table 10.2. The Pros and Cons of Each Foreign Market Entry Mode

Entry Mode	Exporting	Subsidiary	Joint Venture	Licensing
Profit Potential	High	Excellent	Very good	3%–15%
Brand Recognition	Takes a long time to improve	Helps improve substantially	Helps improve substantially	Somewhat helps improve
Distribution Control	Yes	Yes	Partially/no	No
Price Control	Yes	Yes	Maybe/yes	No
Sales Promotion Control	Yes	Yes	Maybe/yes	No
Market Information	Limited	Abundant and detailed	Good amount	Fair amount
Expected Sales Volume	Low	Very high	High	High
Credit Risk	High	Moderate	Moderate	Very Low
Contractual Relationship	No (nonexistent)	Yes	Yes	Yes

Sebbene la selezione della modalità di ingresso possa avere un profondo impatto sull'efficacia e sull'efficienza delle prestazioni del mercato estero, va notato che la suddetta modalità di ingresso sul mercato estero può cambiare gradualmente nel tempo, a seconda dell'esperienza/competenza della MNF nelle operazioni della catena di fornitura globale, cambiamenti nell'ambiente socioeconomico del paese ospitante e cambiamenti nella politica commerciale/economica del governo ospitante.

Alleanze strategiche tra imprese multinazionali

Considerando la complessità e l'incertezza implicate nelle operazioni della catena di fornitura globale, un numero crescente di multinazionali cerca potenziali partnership commerciali con iniziative imprenditoriali straniere con la speranza di alleviare i rischi aziendali e gli oneri finanziari associati alle attività commerciali globalizzate. Tali partenariati vengono spesso definiti alleanze strategiche globali. In parole povere, le alleanze strategiche globali sono coalizioni internazionali tra due o più multinazionali che perseguono una serie di obiettivi concordati sfruttando i punti di forza del partner e integrando le risorse fornite dal partner nel mercato globale target. Le caratteristiche distintive delle alleanze strategiche globali sono le seguenti (Hergert e Morris, 1988):

- Tutte le multinazionali partner rimangono indipendenti.
- Tutte le multinazionali partner condividono i vantaggi delle relazioni di alleanza.
- Tutte le MNF partner contribuiscono su base continuativa in una o più aree strategiche chiave, quali tecnologia, prodotti, canali di distribuzione, proprietà intellettuale, competenze, beni strumentali e fondi.

Di seguito sono riportati alcuni fattori motivanti per entrare in alleanze strategiche globali:

- Ottenere l'accesso a nuove basi di clienti nel mercato estero target
- Utilizzare il personale esistente o la rete logistica per raggiungere nuove basi di fornitori
- Aggirare le barriere commerciali e non commerciali all'ingresso nei mercati esteri poste da vincoli legali, normativi e politici

- Diversificare le linee di prodotti su misura per i clienti stranieri
- Modificare la base tecnologica della competizione globale
- Accelerare il ritmo della ricerca e sviluppo (R&S) con l'aiuto di partner commerciali stranieri
- Mettere in comune le risorse alla luce degli ingenti esborsi richiesti nel mercato globale ampliato
- Apprendimento di nuove tecnologie e competenze e acquisizione di know-how da partner commerciali stranieri
- Aggiungere credibilità a nuovi prodotti/servizi da introdurre nel mercato estero attraverso il miglioramento dell'immagine del marchio
- Mitigare i vari rischi associati alle pratiche commerciali e agli investimenti in territori stranieri sconosciuti

Riconoscendo questi vantaggi potenziali delle alleanze strategiche globali, molte multinazionali hanno formato alleanze strategiche con i loro partner stranieri. Ad esempio, nel 2008, sia Patheon che Solvias AG hanno concordato di formare un'alleanza strategica globale per offrire servizi di sviluppo integrati alle aziende farmaceutiche e biotecnologiche. Questa struttura di alleanza ha consentito a Trimeris di mantenere un interesse economico significativo e un importante ruolo strategico nella ricerca e sviluppo, nella produzione e nella commercializzazione dei suoi farmaci inibitori della fusione.

Più recentemente, il produttore industriale diversificato Eaton Corporation e Linde Hydraulics, una divisione di KION Group GmbH, hanno stretto un'alleanza strategica globale.

Questa alleanza ha rafforzato le linee di prodotto, i canali di distribuzione e la copertura del mercato regionale per entrambe le multinazionali. I clienti di tutto il mondo nei settori dell'edilizia, dell'agricoltura, dei veicoli professionali, dell'ingegneria civile, della lavorazione e di altri mercati industriali possono trarre vantaggio dall'accesso ampliato alle tecnologie e ai servizi dei sistemi idraulici attraverso questa alleanza.

Eaton può aggiungere al proprio portafoglio la gamma completa di pompe a pistoncini, motori e valvole ad alta pressione di Linde, mentre Linde può offrire i prodotti a pistoncini a media pressione di Eaton. Nell'America settentrionale, centrale e meridionale e nell'Asia del Pacifico, la divisione Idraulica di Eaton è in grado di fornire i prodotti Idraulici di Linde attraverso le reti complete di vendita, distribuzione e assistenza di Eaton. Linde Hydraulics può continuare ad operare in queste regioni fornendo supporto applicativo e servizi tecnici. In Europa, Medio Oriente e Africa, le organizzazioni di vendita e i distributori di entrambe le multinazionali hanno continuato a concentrarsi sulle proprie attività principali con linee di prodotti reciprocamente ampie (Eaton Corporation, 2010).

Nonostante questi successi evidenti delle alleanze strategiche globali, una decisione affrettata di formare un'alleanza strategica potrebbe portare a un disastroso fallimento. Di fatto, il tasso di fallimento delle alleanze strategiche è stato stimato pari al 70% (Kalmbach e Roussel, 1999). Ad esempio, un'alleanza strategica globale un tempo promettente tra la casa automobilistica coreana Daewoo e il suo partner statunitense General Motors (GM) si è inasprita dopo che entrambe le parti hanno vissuto continui scontri tra le loro culture aziendali e filosofie aziendali contrastanti (rapida espansione commerciale contro investimenti conservativi con un concentrarsi sulle opportunità di risparmio sui costi). Allo stesso modo, un'alleanza strategica globale tra Anamatic, il produttore di semiconduttori del Regno Unito, e la sua controparte giapponese si è rivelata un fallimento a causa della loro riluttanza a condividere know-how tecnologico e risorse a causa della mancanza di fiducia reciproca tra loro (Elmuti e Kathawala, 2001). In generale, ci sono tre cause comuni per il fallimento delle alleanze strategiche globali, come mostrato nella Figura 10.4. Queste cause sono le differenze culturali nazionali tra le multinazionali partner, l'incompatibilità organizzativa (ad esempio, le differenze nella cultura aziendale tra le multinazionali partner, comprese le differenze nelle loro missioni aziendali e negli obiettivi strategici, nonché l'ambiguità

nei rapporti e nei ruoli dell'alleanza) e l'incompatibilità tecnica (ad esempio, diversi livelli di avanzamento tecnologico, diversi standard di comunicazione/informatica, diversi formati di dati e diverse infrastrutture tecnologiche).



Figure 10.4. *The triads of global strategic alliance failures*

Tendenze globali dell'outsourcing

Per concentrarsi sulle competenze chiave e aumentare i vantaggi competitivi nel mercato globale in rapida evoluzione, un numero crescente di multinazionali ha cercato opportunità di outsourcing globale. Queste opportunità consentono alla MNF di utilizzare meglio le sue limitate risorse per ciò che può fare meglio, piuttosto che dirottare i propri sforzi verso attività commerciali che altri in paesi stranieri possono svolgere in modo più efficiente. In generale, l'outsourcing globale è un atto di trasferimento delle funzioni aziendali interne di un'azienda e delle responsabilità decisionali a produttori e fornitori di servizi esterni in paesi stranieri. In altre parole, è un modo per aumentare la flessibilità dell'impresa subappaltando attività non core business a soggetti esterni stranieri. Ad esempio, Ely Lilly, un importante produttore di farmaci negli Stati Uniti, una volta ha ridotto i suoi costi di ricerca e sviluppo da 1,1 miliardi di dollari a 800 milioni di dollari subappaltando i suoi esperimenti di laboratorio di chimica alla Chem-Explorer Company in Cina. Allo stesso modo, un'azienda di autotrasporti di Penske ha subappaltato le sue operazioni di back-office che prevedevano la tenuta dei registri dei conducenti, la fatturazione, la programmazione, la fatturazione e gli acquisti di carburante a fornitori indiani e messicani, risparmiando 15 milioni di dollari sui costi diretti della manodopera. Come illustrano questi esempi, l'outsourcing globale può apportare una serie di vantaggi gestionali, tra cui:

- Ridurre i rischi aziendali trasferendoli ai subappaltatori
- Aumentare l'efficienza operativa con costi totali inferiori attraverso la riduzione degli investimenti in asset non critici
- Aumentare la velocità di immissione sul mercato collaborando con un subappaltatore con l'esperienza e la capacità di immettere più rapidamente nuovi prodotti e servizi sul mercato

- Migliorare le opportunità di vendita e promozionali per un'azienda che entra in un nuovo mercato estero con l'aiuto di un subappaltatore esperto che si è già affermato in quel mercato

- Consentire all'azienda di concentrarsi sulle competenze chiave e di sviluppare quelle competenze mirate di livello mondiale che possono aggiungere direttamente valore ai clienti stranieri

Secondo l'indagine Outsourcing Institute Membership (1998), ci sono una serie di ragioni per l'outsourcing globale. Tra questi, la riduzione dei costi e l'attenzione alle competenze chiave dell'azienda sono le due ragioni citate più frequentemente. Oltre a questi due, potrebbero esserci altri motivi, come il miglioramento del focus aziendale, l'accesso a capacità e risorse di livello mondiale e la liberazione di risorse per altre attività aziendali.

L'importanza delle opportunità di risparmio sui costi per l'outsourcing globale spiega perché molte delle destinazioni dell'outsourcing sono paesi a basso costo come Cina e India.

Infatti, la Global Outsourcing Survey condotta da A.T. Kearney (2009) rivela che Cina, India e Malesia rappresentano le tre destinazioni più popolari per l'outsourcing. Nell'ultimo decennio questi paesi hanno gradualmente sostituito alcuni paesi dell'Europa orientale come Polonia, Repubblica Ceca e Ungheria come destinazioni di outsourcing. Nella scelta della destinazione dell'outsourcing entravano solitamente in gioco tre fattori (A.T. Kearney, 2009):

- Attrattiva finanziaria: misurata in base ai costi di compensazione (ad esempio, salario), costi infrastrutturali (ad esempio, condizioni stradali, elettricità, fornitura idrica, supporto per le telecomunicazioni) e tasse e costi normativi
- Punteggio delle persone: misurato in base alla disponibilità delle persone (ad esempio, popolazioni in età lavorativa), competenze lavorative, livelli di istruzione, competenza linguistica, esperienza nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, etica del lavoro e livelli di attrito
- Contesti economici e politici: valutati in base alla libertà economica, alla qualità delle infrastrutture (ad esempio, qualità delle telecomunicazioni e delle reti Internet), alla compatibilità culturale e alla protezione dei diritti di proprietà intellettuale

Nonostante i numerosi meriti, l'outsourcing globale dovrebbe essere pianificato con una certa cautela perché molti sforzi di outsourcing globale sono falliti. Infatti, l'ABA Banking Journal (2004) ha riferito che più della metà delle iniziative globali di outsourcing sono fallite in passato. Uno dei motivi più comuni per i fallimenti dell'outsourcing sono le aspettative poco chiare dell'azienda riguardo alle prestazioni dei suoi subappaltatori e la mancanza di adattamento delle attività esternalizzate agli ambienti aziendali in costante cambiamento. Pertanto, prima di stipulare il contratto di outsourcing, la MNF dovrebbe costruire un solido rapporto commerciale con il suo potenziale partner di outsourcing (subappaltatore) e quindi stabilire chiare linee di comunicazione con il partner attraverso un unico punto di contatto.

Inibitori nascosti che influenzano le operazioni della catena di fornitura globale

Accecate dagli enormi vantaggi potenziali delle attività commerciali globali, le multinazionali potrebbero trascurare una miriade di rischi nascosti coinvolti nelle operazioni della catena di fornitura globale. Questi rischi spesso derivano dalla maggiore vulnerabilità delle catene di fornitura estese in tutto il mondo, dai maggiori interventi governativi e dalla sorveglianza sulle attività della catena di fornitura globale a causa delle crescenti preoccupazioni per il terrorismo, dalla portata globale del rallentamento economico, dalle difficoltà di comunicazione, dalla mancanza di standard internazionali di qualità, disastri naturali imprevisibili, volatili fluttuazioni della valuta estera, aumento del terrorismo e della pirateria marittima, barriere non tariffarie, una rete di burocrazia nelle procedure doganali, molteplici livelli di canali di distribuzione, tassazione locale indiretta (ad esempio, imposta sul valore aggiunto, ritenuta alla fonte), e montare la

documentazione. Poiché l'ignoranza di questi rischi può aumentare il costo di fare affari a livello globale, le multinazionali che vogliono impegnarsi in attività di catena di fornitura globale dovrebbero sviluppare strategie di mitigazione del rischio. Queste strategie non solo renderanno la catena di fornitura globale più resiliente, ma aiuteranno anche la MNF a controllare le spese aziendali associate alle operazioni della catena di fornitura globale. In quest'ottica, le seguenti sottosezioni identificano specifici elementi di rischio associati alle operazioni della catena di fornitura globale e discutono i potenziali rimedi per ciascuno di tali elementi di rischio.

Effetti delle fluttuazioni dei cambi sulle operazioni della catena di fornitura globale

Effetti del terrorismo sulla logistica globale

Impatti della pirateria marittima sulla navigazione globale

Impatti dei disastri naturali sulle operazioni della catena di fornitura globale