
**LE STRATEGIE
DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE**

di Daniele Aulicino

Con il termine "internazionalizzazione" si intendono quei processi attraverso i quali le imprese investono sui mercati esteri, con il preciso obiettivo di **conquistarvi progressivamente quote di mercato**. Molto spesso il processo di internazionalizzazione viene confuso con ciò che viene definita "delocalizzazione". Tuttavia, queste 2 strategie presentano indubbe differenze, sia in termini di obiettivi che si intende perseguire che di risorse necessarie per realizzare l'investimento. La delocalizzazione, infatti, comporta il trasferimento delle unità produttive a basso valore aggiunto dal proprio mercato di riferimento verso i mercati emergenti caratterizzati da bassi costi dei fattori della produzione. Il trasferimento in tali mercati, però, ha il solo obiettivo di **ridurre sensibilmente i costi della produzione**, al fine di offrire gli stessi prodotti a prezzi più competitivi. La peculiarità della delocalizzazione, quindi, risiede nel fatto che il principale mercato di riferimento continua ad essere quello originario, e non anche il mercato nel quale si è trasferita la produzione. Dal lato opposto, invece, con il termine "internazionalizzazione" si intendono quei processi che si prefiggono la conquista di crescenti quote di mercato nei paesi nei quali si è scelto di investire. Quindi, a differenza della delocalizzazione, con i processi di internazionalizzazione, le imprese aprono **nuove attività produttive nei mercati emergenti** che presentano maggiori potenzialità di sviluppo economico e commerciale, con l'obiettivo, non di abbattere i costi di produzione, bensì di presidiare da vicino i nuovi mercati e di conquistarvi progressivamente rilevanti quote di mercato. Inoltre, il processo di internazionalizzazione si contraddistingue dalla delocalizzazione, in quanto caratterizzato da precise strategie di entrata nei mercati esteri.

LE CAUSE E GLI OBIETTIVI DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Nella definizione della strategia di internazionalizzazione vanno, innanzitutto, considerate una serie di variabili che sono alla base del processo di internazionalizzazione. Innanzitutto, il primo fattore che l'impresa deve considerare riguarda la scelta dei mercati o, comunque, dell'area geografica che intende penetrare commercialmente. Infatti, il primo *step* che un'impresa che si avvia lungo il cammino dell'internazionalizzazione deve attentamente analizzare riguarda la scelta circa la localizzazione dell'investimento. Da questo punto di vista, i fattori oggetto di analisi sono soprattutto le **principali variabili macroeconomiche** che caratterizzano i mercati in un dato periodo. La crescita del prodotto interno lordo (Pil), l'andamento dell'inflazione, il *trend* del commercio internazionale, sono tutte variabili strettamente interconnesse tra loro, e che indicano il grado di sviluppo di un paese. Negli ultimi anni, i cosiddetti paesi in via di sviluppo (**Pvs**) hanno registrato dei costanti **tassi di crescita**, sia dal punto di vista del Pil che da quello dell'andamento del commercio estero, con un forte aumento, sia dal lato delle esportazioni che delle importazioni. A ciò si aggiunge, la costante crescita del reddito pro-capite medio delle popolazioni locali, che con il trascorrere degli anni si stanno trasformando in potenziali consumatori dalle enormi potenzialità. Inoltre, l'analisi dei flussi degli investimenti diretti esteri è un altro elemento che aiuta a capire quali sono le tendenze in atto caratterizzanti il commercio internazionale. Infatti, gli investimenti diretti esteri mostrano le capacità di un dato mercato di attrarre capitali esteri produttivi capaci di innescare un circolo virtuoso di crescita. Negli ultimi anni, i mercati dei Pvs che hanno fatto registrare i tassi di crescita più elevati, sono infatti, anche quei mercati che sono stati in grado di attrarre i volumi di investimenti diretti esteri maggiori. Oltre alle variabili macroeconomiche che caratterizzano un determinato mercato, l'impresa deve considerare quelle variabili che potrebbero incidere sull'esito dell'investimento che si appresta a realizzare. Ci riferiamo, in particolare, alla capacità delle autorità locali di aver saputo sviluppare un ambiente favorevole agli investimenti esteri. Infatti, **bassi livelli di imposizione fiscale**, una ridotta burocrazia locale, il riconoscimento delle principali convenzioni internazionali in materia di diritto internazionale, nonché l'avvio di processi di liberalizzazione sia fiscale che giuridica, sono fattori che inevitabilmente hanno ricadute sulla scelta dei mercati nei quali si intende investire.

Infine, l'impresa non potrà prescindere da un'attenta valutazione del grado di sviluppo del segmento di mercato nel quale la sua produzione la colloca. Infatti, alcuni settori presentano un livello di saturazione maggiore in alcuni mercati rispetto che ad altri. Oppure, in un dato mercato si è sviluppata una particolare industria intorno alla quale ruota il suo indotto, che offre numerose opportunità alle imprese sub-fornitrici¹.

L'analisi economica e giuridica dei mercati nei quali si vuole investire, non può prescindere, inoltre, dagli obiettivi che l'impresa intende perseguire con il processo di internazionalizzazione. Tali obiettivi sono strettamente connessi **alle finalità** che l'impresa stessa si prefigge di raggiungere e, come tali, sono influenzati dalle peculiarità della struttura e della composizione dell'azienda. Il fatto che il tessuto industriale italiano sia caratterizzato principalmente da **piccole e medie imprese** incide inevitabilmente sulle strategie di internazionalizzazione che l'impresa italiana è in grado di implementare. Molto spesso, ciò fa sì che le imprese decidano di internazionalizzarsi soltanto perché si sono presentate delle opportunità di investimento che ritengono di dover sfruttare, senza però che vi sia stata una strategia di base di breve-medio periodo su come guidare il processo di internazionalizzazione. L'assenza di una precisa strategia, talvolta, può incidere negativamente sul risultato finale che l'impresa vuole raggiungere. Infatti, l'assenza di un coordinamento tra le attività interne e quelle esterne comporta inevitabilmente un **aumento dei costi**, che a sua volta, potrebbe annullare i profitti derivanti dall'internazionalizzazione. Inoltre, la mancanza di una precisa strategia può far sì che, una volta che l'impresa sia entrata in un determinato mercato, si trovi impreparata sulle strategie da perseguire nel breve periodo, e non sia in grado di definire le strategie necessarie per reagire agli *shock* che talvolta caratterizzano i mercati emergenti.

Oltre alla volontà di sfruttare le opportunità che si presentano nei mercati esteri, un'altra causa dell'internazionalizzazione è la **ricerca di nuovi mercati di sbocco** poiché il mercato nel quale già si opera è troppo limitato, o comunque presenta i primi segni di saturazione. Inoltre, la ricerca di nuovi mercati di sbocco è un fattore contingente alla necessità dell'impresa di conquistare nuove quote di mercato, fattore indispensabile alla crescita di ogni azienda. La ricerca di nuovi mercati, talvolta si presta facilmente a soddisfare gli obiettivi dell'impresa circa la sua crescita attraverso la vendita di prodotti caratterizzati da vantaggi competitivi, lo sfruttamento delle risorse e del *know-how* che già caratterizzano l'impresa stessa, o la volontà di sfruttare vantaggi localizzativi e quelli derivanti dalle economie di scala. Infine, un'altra causa rilevante dell'internazionalizzazione delle imprese sono i bassi costi delle materie prime nonché della manodopera che caratterizzano la maggior parte dei mercati emergenti. Infatti, un abbattimento dei costi della produzione rappresenta un aumento della competitività dell'impresa, con la conseguente possibilità di adottare una strategia commerciale più aggressiva. Accanto al basso costo dei fattori della produzione, tali mercati offrono anche **grandi potenzialità**, sia in termini di futuri potenziali consumatori che in termini geografici. Infatti, molti di questi paesi potrebbero divenire in un futuro prossimo piattaforme logistiche e centri produttivi rilevanti per l'esportazione verso altri paesi².

Quindi, riuscire a conquistare ora quote rilevanti del mercato nel quale l'impresa si è internazionalizzata e perfezionare il livello di flessibilità e di controllo dei costi, potrebbe favorire la penetrazione oltre che nei mercati limitrofi, anche in quei mercati dove le aziende affrontano una concorrenza forte e intensa, come il mercato europeo e americano.

¹ È il caso, ad esempio, della Repubblica Slovacca, nella quale negli ultimi anni si è sviluppata l'industria dell'*automotive*. Lo sviluppo dell'industria automobilistica ha avuto ricadute positive su tutto l'indotto, e sono molte le Pmi che si sono sviluppate attorno ad esso, anche nella vicina Repubblica Ceca.

² Sono molti i paesi in via di sviluppo, che oltre a presentare grandi opportunità di investimento al loro interno, si erigono come piattaforme logistiche e ponti sui mercati limitrofi. Ne consegue, che attraverso l'elaborazione di una precisa strategia di internazionalizzazione, un'impresa può avviare un processo di internazionalizzazione che nel corso degli anni la veda impegnata progressivamente su diversi mercati limitrofi e connessi tra loro. Ciò permetterebbe a tali imprese di espandere la loro presenza sui mercati esteri, conquistando nuove quote di mercato e riducendo, in ultima analisi, sensibilmente i costi legati all'internazionalizzazione.

LE POSSIBILI STRATEGIE DI ENTRATA NEI MERCATI ESTERI

Le strategie di entrata nei mercati esteri ruotano intorno ad una serie di elementi chiave che caratterizzano l'impresa. Innanzitutto, la scelta della strategia da adottare dipenderà in larga misura dalla specificità del *business* dell'impresa stessa, nonché dalle caratteristiche del segmento di mercato nel quale opera. Ciò, inoltre, sarà strettamente connesso anche con alcuni fattori contingenti l'impresa, quali il livello di tecnologie e *know-how* posseduto, i vantaggi dimensionali capaci di acquisire e la natura del suo processo produttivo. Nella definizione della strategia di internazionalizzazione, l'impresa dovrà poi, tener conto delle **peculiarità** dei suoi clienti attuali e di quelli potenziali, delle **caratteristiche dei canali di distribuzione** dei paesi nei quali intende internazionalizzarsi, nonché della sua **capacità di coordinamento** tra le varie attività produttive lungo l'area geografica oggetto della sua attività. Oltre agli elementi sopra descritti, possono essere oggetto dell'analisi di internazionalizzazione anche altri fattori, utili per tracciare le possibili strategie di entrata nei mercati esteri. Tra questi, quelli che l'impresa dovrà maggiormente considerare riguardano la scelta se implementare la strategia autonomamente o in collaborazione con terzi, il livello di coinvolgimento che vuole assumere e i costi che è in grado di sostenere. Ciò, a sua volta, sarà strettamente connesso con tutti quei fattori caratterizzanti l'azienda, quali la struttura economico-finanziaria, l'assetto organizzativo e tecnico, nonché quello dimensionale.

Come detto in precedenza, uno dei fattori che l'impresa deve considerare è il **grado di coinvolgimento** disposta ad assumere. Ad esempio, le esportazioni, quando realizzate tramite grossisti o altri intermediari, rappresentano l'estremo all'interno delle forme meno coinvolgenti e più flessibili per operare con l'estero. Tuttavia, una tale strategia impedisce all'azienda di entrare direttamente in contatto con il mercato e con i suoi clienti. Al lato opposto, si collocano gli investimenti diretti, che necessitano di un maggiore coinvolgimento da parte dell'impresa, nonché richiedono un livello di investimenti superiore alle altre strategie. Una tale strategia, di conseguenza appare più rigida rispetto alle esportazioni, in quanto l'elevato ammontare di investimenti realizzati presuppone una certa stabilità nel tempo dell'impresa sul mercato. Gli investimenti diretti esteri, come pure le *joint-venture* e le forme di accordo che comportano la partecipazione diretta dell'azienda allo svolgimento delle attività, presuppongono significativi investimenti da parte dell'azienda in termini di risorse finanziarie, umane e organizzative. Le esportazioni, invece, si caratterizzano per il basso livello di coinvolgimento necessario all'impresa per realizzare l'operazione commerciale, in quanto non richiedono la partecipazione al capitale o lo svolgimento di attività in comune con i *partner* esteri. Infine, le strategie di internazionalizzazione possono essere distinte in base al loro **grado di flessibilità**. Infatti, quanto più l'investimento realizzato è grande, tanto più la strategia di entrata è caratterizzata da elementi di rigidità, poiché il disinvestimento potrebbe comportare delle perdite per l'azienda difficilmente recuperabili nel breve periodo.

Qui di seguito riassumiamo e descriviamo le principali caratteristiche delle diverse strategie di internazionalizzazione.

ESPORTAZIONE

La prima strategia di internazionalizzazione che deve essere analizzata è l'esportazione, anche se non riflette una vera e propria internazionalizzazione dell'azienda. Con l'esportazione, infatti, l'impresa non ha alcuna unità produttiva nei mercati nei quali opera. L'impresa può esportare all'estero i suoi prodotti attraverso 2 distinte metodologie: **indiretta o diretta**. Innanzitutto, l'esportazione indiretta è caratterizzata dalla presenza di società di distribuzione, ovvero **trading companies** e agenti, che si frappongono tra l'impresa esportatrice e il cliente finale. Proprio per questa peculiarità, le esportazioni indirette rappresentano la forma meno impegnativa, ma allo stesso tempo labile, tra tutte le altre strategie di internazionalizzazione.

Infatti, il principale **punto di debolezza** è costituito dall'assenza di un rapporto diretto con il mercato di sbocco e con il consumatore finale, il che rende l'impresa esportatrice **vulnerabile** nei confronti del suo canale di distribuzione, nonché facilmente **sostituibile** da altre imprese disposte ad entrare nel mercato alle condizioni dettate dalla società di *trading*.

Inoltre, la mancanza di contatto con il mercato nel quale opera, impedisce all'impresa di conoscere appieno le determinanti di quel mercato, impedendole in ultima analisi di percepire con anticipo le tendenze che caratterizzeranno in futuro il proprio segmento di mercato. Le esportazioni dirette, invece, si caratterizzano, rispetto a quelle indirette, per il maggiore livello di **coinvolgimento** richiesto, soprattutto in termini finanziari.

Nell'esportazione diretta, infatti, l'impresa deve saper coordinare autonomamente la **forza vendita impegnata sul mercato estero**, e ciò richiede anche un maggiore impegno imprenditoriale, in quanto in tale forma di internazionalizzazione è assente la figura dell'intermediario che si fa carico dei rischi connessi alla vendita del prodotto. Tuttavia, a fronte dei maggiori rischi di cui l'impresa deve farsi carico, l'esportazione diretta presenta **notevoli vantaggi** rispetto a quella indiretta. Innanzitutto, attraverso l'esportazione diretta, l'impresa è in grado di raggiungere un certo livello di flessibilità che le permette di operare sul mercato reagendo alle sue fluttuazioni. Inoltre, le esportazioni dirette permettono all'impresa di intrattenere un rapporto diretto con la propria clientela, e di conseguenza risulta più agevole per l'impresa **comprendere** ed, eventualmente, **anticipare le tendenze dei consumatori**, individuare quei segmenti di mercato nei quali allargare la propria attività, nonché aggiustare le proprie politiche commerciali secondo le tendenze del mercato.

LICENSING

Il *licensing*³ rappresenta una strategia di internazionalizzazione indiretta in quanto non necessariamente, per implementarla, l'impresa deve entrare in contatto con il mercato. Nonostante ciò, il licensing può essere, comunque, considerato una strategia di internazionalizzazione, poiché permette all'impresa licenziante di incominciare ad acquisire alcune informazioni di base sui mercati nei quali in futuro potrebbe incominciare ad operare direttamente.

ACCORDI COMMERCIALI O DI ALTRA NATURA CON AZIENDE COMPLEMENTARI O CONCORRENTI

A tale categoria appartengono diverse forme di strategie, di cui i **consorzi** sono le forme più rappresentative, soprattutto nelle regioni settentrionali dell'Italia. Solitamente i consorzi nascono con l'obiettivo di **realizzare attività congiunte all'estero**. Inoltre, molto spesso le aziende consorziate sono concorrenti dirette o sono aziende che producono prodotti complementari tra loro. Tuttavia, la strategia consortile, che potenzialmente offre notevoli vantaggi alle aziende che vi si riuniscono, nella pratica si rivela in non poche occasioni fonte di delusione. Ciò è dovuto spesso al fatto che il consorzio viene costituito sulla base di obiettivi non sufficientemente definiti, e comunque, aleatori. Infatti, molto spesso l'attività di un consorzio all'estero non è accompagnata dalla predisposizione e dalla successiva implementazione delle necessarie strategie di entrata. In sostanza, accade che una volta giunte sui mercati esteri, con la guida del consorzio, le imprese manchino di quella spinta necessaria per portare a termine l'attività di internazionalizzazione, nonché di quella struttura e di quei meccanismi necessari al corretto funzionamento dell'intero aggregato. Inoltre, dato il numero elevato di imprese che solitamente vi partecipano, il consorzio presenta anche una notevole complessità gestionale, da cui derivano considerevoli difficoltà di coordinamento.

³ Con tale strategia, un'impresa cede ad un'altra il diritto di produrre i prodotti/servizi conformi ai propri dietro il pagamento di un corrispettivo, il quale può essere sia fisso che variabile.

Nonostante ciò, la partecipazione ad un consorzio per l'esportazione si presenta particolarmente interessante per quelle imprese che si affacciano per la prima volta sui mercati esteri, o che, comunque, non intendono stabilirvisi per lunghi periodi.

COSTITUZIONE DI PROPRIE FILIALI ALL'ESTERO

Tale è la strategia nella quale l'impresa che si internazionalizza costituisce una propria base produttiva/commerciale nei mercati nei quali intende espandersi. La costituzione di proprie filiali all'estero può essere condotta attraverso la costituzione *ex novo* di unità produttive, o mediante l'acquisizione di imprese già operanti sul mercato. La differenza tra le 2 strategie risiede nelle **risorse che l'impresa è in grado di investire** nell'operazione. Infatti, nel caso di **acquisizione**, l'investimento finanziario necessario per portare a termine l'operazione sarà inevitabilmente maggiore rispetto alla costituzione *ex novo*. Tuttavia, il maggiore investimento finanziario può essere compensato in buona parte dalla semplificazione dei problemi che la costituzione *ex novo* di un'impresa all'estero comporta, quali, ad esempio, quelli legati all'organizzazione delle risorse umane, alla conoscenza del mercato e dei clienti. Comunque, è bene considerare che qualora l'impresa acquisisca la società estera, sono più elevati gli sforzi che deve compiere per favorire l'integrazione con la società acquisita. Ciò si traduce inevitabilmente in maggiori risorse finanziarie che devono essere destinate alla costruzione di meccanismi per favorire l'integrazione tra i 2 aggregati. Dal punto di vista degli obiettivi che tale strategia si prefigge di raggiungere, di norma la costituzione di filiali all'estero rappresenta la forma più stabile e coinvolgente dell'internazionalizzazione. Infatti, le imprese che decidono di presidiare direttamente i mercati esteri sono principalmente quelle imprese che si pongono obiettivi di medio-lungo termine. Inoltre, una tale strategia garantisce nel tempo il raggiungimento di una **solida conoscenza dei mercati esteri**, nonché lo sviluppo di un adeguato *know-how* che caratterizza l'intero processo di internazionalizzazione.

COSTITUZIONE DI JOINT-VENTURE

La costituzione di una joint-venture rappresenta la strategia di internazionalizzazione che maggiormente si avvicina alla forma più estrema degli investimenti diretti. È la tipica strategia che le imprese scelgono di implementare quando il loro obiettivo è avere una stabile presenza sui mercati esteri, oppure quando la costituzione di una joint-venture rappresenta l'unica via per superare le barriere di entrata in un dato mercato. In alcuni mercati, infatti, permangono ancora vincoli e restrizioni di politica industriale che mirano a limitare i nuovi insediamenti produttivi di provenienza estera. La costituzione di joint-venture rappresenta anche il mezzo per **entrare nei mercati esteri**, pur non avendo una conoscenza adeguata del mercato nel quale l'impresa intende internazionalizzarsi. Infatti, molto spesso la scelta di stabilire una joint-venture ha una precisa valenza strategica, in quanto avere un partner locale consente di colmare le lacune circa il **radicamento sul mercato** e i rapporti istituzionali. Rispetto alle altre strategie di internazionalizzazione, la joint-venture si caratterizza per un maggiore coinvolgimento finanziario e operativo, da cui deriva anche un investimento più stabile e duraturo.

Sebbene le tipologie di joint-venture variano a seconda delle normative dei singoli paesi, in linea generale, le principali forme possono essere considerate:

- le Equity joint-venture (Ejv),
- le Contractual joint-venture (Cjv),
- le Wholly Foreign-Owned Enterprise (Wfoe).

Nella maggior parte dei casi, la Equity joint-venture si caratterizza per essere costituita come **società a responsabilità limitata**, per cui la responsabilità di ciascun socio è limitata alla quota di capitale versata al momento della costituzione della società. Solitamente, la disciplina commerciale dei singoli Stati permette al socio estero di partecipare al capitale della società attraverso la **contribuzione di beni capitali** da impiegarsi nell'attività della società. Inoltre, in molti paesi, la partecipazione al capitale da parte del socio estero, è soggetta ad alcune **limitazioni**, per le quali non può possedere quote di capitale maggiori dei limiti fissati dalle autorità locali. L'altra forma di joint-venture largamente diffusa nei mercati emergenti è la Contractual joint-venture, la quale rappresenta l'organizzazione più semplice di joint-venture. Infatti, la Cjv si caratterizza per il fatto che i soci vi instaurano un rapporto collaborativo definito contrattualmente, che molto spesso non conduce alla creazione di una persona giuridica *ex novo*. Inoltre, almeno che il contratto non preveda diversamente, le parti sono responsabili delle obbligazioni assunte dalla società, limitatamente alla quota da loro sottoscritta, e sempre **individualmente**. Proprio in quanto i soci restano indipendenti l'uno con l'altro, tale forma di joint-venture presenta notevoli vantaggi rispetto alla EJV, soprattutto in termini di oneri a carico del socio estero. Infine, l'ultima forma di joint-venture largamente diffusa è la Wholly Foreign-Owned Enterprise, che solitamente è una società alla quale l'ordinamento riconosce propria personalità giuridica. La Wfoe si caratterizza rispetto alle altre forme di joint-venture in quanto è costituita da uno o più soci stranieri e da essi direttamente gestita. Talvolta, le autorità locali straniere riconoscono una tale società nei propri ordinamenti giuridici limitatamente al rispetto di talune condizioni. Molto spesso, infatti, accade che agli imprenditori esteri è concessa la possibilità di costituire una Wfoe purché vi siano impiegate **tecnologie avanzate** oppure che la maggior parte della sua produzione sia esportata all'estero.

LA SCELTA DELLA STRATEGIA DA PERSEGUIRE

Dopo aver esaminato le diverse strategie di internazionalizzazione, appare opportuno soffermarsi sull'analisi di quelle **variabili** che influenzano la scelta della strategia. Infatti, l'impresa che si avvia lungo il cammino dell'internazionalizzazione dovrà valutare attentamente le singole strategie di entrata nei mercati esteri alla luce di fattori intrinseci ed estrinseci alla sua struttura. Innanzitutto, l'analisi della strategia dovrà prendere in considerazione, le variabili che influenzano l'impresa dall'interno, tra cui in *primis* gli obiettivi dell'internazionalizzazione, l'ammontare dell'investimento che si intende realizzare, il livello di coinvolgimento che l'impresa vuole sopportare, nonché il grado di rischio che si è disposti ad assumere e le competenze possedute. Successivamente, l'analisi dovrà prendere in considerazione tutte quelle variabili estrinseche alla struttura dell'impresa. In particolare, le variabili esterne che più incidono sulla strategia di internazionalizzazione sono quelle variabili i cui effetti hanno ripercussioni sull'andamento dell'investimento e sul raggiungimento del suo risultato finale. Infatti, le caratteristiche dell'ambiente e del mercato, il livello di maturità del segmento di mercato e la presenza di possibili barriere di entrata, sono variabili che incidono direttamente sulla scelta della strategia. Ne consegue, che qualora l'impresa non voglia avere una presenza stabile sui mercati esteri, o comunque, voglia prima testare il mercato, la strategia più idonea è una **strategia flessibile**, che non richieda un elevato coinvolgimento operativo e il cui investimento finanziario non sia troppo oneroso. In una simile fattispecie, l'esportazione o la partecipazione ad un consorzio per l'esportazione, appaiono le strategie che meglio si conciliano con le variabili sopra descritte. Inoltre, l'impresa può implementare tali strategie con l'obiettivo ultimo di conoscere il mercato più da vicino al fine di consolidarvi la sua presenza soltanto in futuro. Dal lato opposto, invece, quando l'impresa intende **presidiare i mercati esteri** da vicino o la distanza geografica non le permette di avere un controllo diretto sui mercati e sui propri *competitor*, la costituzione di una propria filiale o di una joint-venture con un partner locale, appaiono le strategie che più sembrano in grado di garantire il raggiungimento dei suoi obiettivi.

Allo stesso modo la costituzione di una joint-venture sembra poter essere, talvolta, l'unica strategia che permetta all'impresa estera di *bypassare* le barriere di entrata che caratterizzano il mercato nel quale vuole internazionalizzarsi. Tali strategie, tuttavia, comportano l'assunzione di un **rischio più ampio**, che può essere letto alla luce del maggiore coinvolgimento operativo richiesto all'impresa, nonché del maggiore ammontare di investimento finanziario necessario per realizzare l'operazione.

GLOSSARIO

Quota di mercato

E' data dal rapporto tra le vendite (in valore o in volume) di un determinato prodotto di un'impresa e le vendite totali del prodotto (di qualsiasi impresa).

Trading company

Società che si è specializzata nella prestazione di servizi a imprese che esportano i loro prodotti. Questi servizi vanno dall'esame del rischio Paese all'assicurazione, all'effettuazione di spedizioni.

Documento reperibile, assieme ad altre monografie, nella sezione Dossier del sito <http://www.sanpaoloimprese.com/>

Documento pubblicato su licenza di WKI - Ipsoa Editore

**Fonte: Commercio Internazionale
Quindicinale di diritto e pratica degli scambi con l'estero, Ipsoa Editore**

Copyright: WKI - Ipsoa Editore