

Prefazione alla terza edizione

A otto anni dalla prima pubblicazione, questa terza edizione del volume *Gestione delle imprese internazionali* presenta innovazioni significative rispetto alle precedenti. Nei contenuti, ovviamente, considerati i profondi mutamenti avvenuti in questi anni nelle dinamiche della competizione internazionale e, di conseguenza, nei comportamenti delle imprese. Anche la struttura del testo è stata aggiornata, per renderlo rispondente al meglio alle esigenze degli studenti dei corsi universitari avanzati e al tempo stesso un utile strumento di consultazione per chi è direttamente impegnato nella gestione d'impresa a livello internazionale.

Il testo è articolato in tre parti distinte, anche se chiaramente conseguenti: la prima illustra il processo di internazionalizzazione dell'impresa; la seconda, le strategie e l'organizzazione dell'impresa nel contesto internazionale; la terza approfondisce le principali problematiche manageriali specificatamente connesse alla competizione nei mercati esteri.

Con questa articolazione, il testo approfondisce i fenomeni del management internazionale divenuti in questi anni di maggiore rilievo, in particolare: il ripensamento dei modelli di business in chiave internazionale; l'affermarsi di modelli organizzativi "a rete", di dimensione internazionale e con il coinvolgimento anche di soggetti esterni al Gruppo; il conseguente problema della gestione delle relazioni tra i nodi di tali reti; l'evoluzione dei ruoli e delle modalità di interazione tra corporate e controllate estere; la gestione ottimale delle relazioni con gli *stakeholders* locali nelle aree geografiche estere dove l'impresa opera; la gestione del capitale umano all'interno di Gruppi diffusi in contesti economici (ma anche sociali e culturali) molto diversi; la gestione delle tante "diversità" che devono coesistere in un'organizzazione internazionale, potendone per altro rappresentare anche un punto di forza; il difficile equilibrio tra standardizzazione e adattamento locale delle politiche di offerta e delle altre politiche di marketing; lo sviluppo della *global supply chain*; la definizione e implementazione della strategia di "sostenibilità" ambientale e sociale a livello internazionale; la valutazione dei progetti d'investimento in aree geografiche estere e la presenza sui mercati finanziari internazionali per ottimizzare la raccolta delle risorse finanziarie.

Come già nella precedente edizione, anche in questa uno spazio crescente è stato dedicato al racconto di casi ed esperienze aziendali, finalizzati a fornire al lettore un riscontro concreto alle riflessioni concettuali e alla descrizione teorica degli strumenti gestionali, nonché esperienze reali, utili ad arricchire la sua capacità di interpretazione delle problematiche gestionali.

Struttura del testo

La prima parte è articolata in quattro capitoli. Il primo descrive gli scenari della globalizzazione economica, approfondendo gli aspetti che maggiormente impattano sulle dinamiche competitive delle imprese. A riguardo, particolare attenzione è data al fenomeno delle imprese nate da pochi decenni nei Paesi emergenti che in molti settori stanno raggiungendo (o hanno raggiunto) posizioni di leadership mondiale. Sono poi descritte le linee di tendenza nel commercio e negli investimenti diretti esteri, approfondendo anche le problematiche relative alle scelte di localizzazione di tali investimenti e alle strategie per la loro attrazione poste in essere dai Governi nazionali e/o regionali. Attraverso una sintesi ragionata dei principali contributi della letteratura scientifica di *international management*, il secondo capitolo illustra i principi che spiegano il processo di espansione internazionale dell'impresa: i fattori (interni ed esterni all'impresa) che ne sono all'origine; le fasi tipiche; l'impatto sul vantaggio competitivo. I due successivi capitoli approfondiscono le specificità del fenomeno dell'internazionalizzazione produttiva e competitiva nel caso delle piccole e delle medie imprese. Nel primo caso, è trattato in particolare il ruolo dell'imprenditore anche nella fattispecie delle aziende *born global*. Per quanto riguarda, invece, le medie imprese, la trattazione focalizza i fattori del loro successo internazionale in particolare nei settori del così detto *made in Italy*.

La seconda parte è centrata sulle questioni strategiche e organizzative. I primi quattro capitoli di questa parte trattano ciascuno una specifica strategia di entrata: a) esportazioni (dirette e indirette); b) accordi strategici e joint ventures; c) investimenti diretti esteri (sia nella forma *greenfield* sia attraverso acquisizioni e fusioni). Un ulteriore capitolo è dedicato alla descrizione del modo in cui è organizzata la *global value chain* e le questioni critiche da cui dipende il suo funzionamento efficace. Infine, è descritto l'assetto reticolare che caratterizza la massima parte dei Gruppi internazionali, approfondendo i ruoli tipici della corporate e delle controllate estere e le reciproche interdipendenze nella gestione di posizioni competitive globali.

La terza parte presenta una serie di questioni manageriali che hanno importanza primaria nello sviluppo della posizione competitiva a livello internazionale. Innanzitutto, le politiche a favore della sostenibilità sociale e ambientale attuate dall'impresa internazionale, evidenziando il doppio binario costituito dalle iniziative di scala appunto internazionale e da quelle prese invece nei vari contesti locali ove l'impresa opera, anche sulla base dello *stakeholder engagement*. Poi, la gestione del capitale umano, con riferimento in particolare ai meccanismi di carriera e sviluppo professionale, al *diversity management*, e alla gestione degli *expatriates*. Ampio spazio è dedicato alle politiche di marketing (prodotto, prezzo, comunicazione e gestione dei canali distribuiti) nei mercati internazionali, approfondendo i criteri per equilibrare le esigenze di adattamento locale e quelle di standardizzazione, nonché gli strumenti di attuazione del marketing estero. Infine, la gestione finanziaria nell'impresa internazionale, è trattata con riferimento a tre questioni specifiche: la gestione della tesoreria; lo studio e la valutazione delle opportunità di finanziamento nei mercati internazionali; la valutazione di progetti di investimento a livello internazionale. Nella trattazione di quest'ultimo argomento, particolare attenzione è stata dedicata anche al problema dei rischi e alle conseguenze sulla determinazione del costo del capitale.

Ringraziamenti

Nel presentare questa terza edizione del volume di *Gestione delle imprese internazionali*, desidero ringraziare innanzitutto coloro che hanno offerto il proprio contributo scien-

tifico e intellettuale alla stesura del testo: Matteo De Angelis, Luca Giustiniano, Michela Matarazzo, Raffaele Oriani, Enzo Peruffo, Riccardo Resciniti, Alfredo Valentino.

Rinnovo anche il mio ringraziamento alla struttura editoriale di McGraw-Hill Education (Italy) per l'efficienza e l'efficacia mostrata. Questo lavoro rafforza una proficua collaborazione in corso ormai da diversi anni; l'attenta valutazione realizzata dall'Editore circa le esigenze degli studenti, dei docenti e dei manager di imprese internazionali ha rappresentato uno stimolo e un'utile guida nella concezione di questo volume.

L'Autore
Roma, 3 luglio 2015