

Massimo Manelli

L'Internazionalizzazione d'impresa

ECONOMIA



FrancoAngeli



MANAGEMENT

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Questo libro non contiene pareri legali o professionali, ma si limita ad illustrare i principali aspetti di commercio estero e internazionalizzazione.
Pur avendo compiuto tutti gli sforzi necessari per verificare le informazioni contenute in questo volume, l'autore non si assume la responsabilità per eventuali omissioni od errori.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Massimo Manelli

L'Internazionalizzazione d'impresa

FrancoAngeli

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Gli autori	pag.	11
Prefazione , a cura di <i>Giuseppe Fontana</i>	»	13
Presentazione , a cura di <i>Angelo di Gregorio</i>	»	15
1. Strategie di internazionalizzazione	»	19
1.1. Il fenomeno della globalizzazione	»	19
1.1.1. I fattori alla base del processo di globalizzazione	»	20
1.1.2. L'evoluzione del commercio internazionale	»	22
1.1.3. Nuovi mercati e nuovi competitor	»	23
1.1.4. La recessione e il rallentamento della globalizzazione	»	24
1.1.5. Le conseguenze per le imprese	»	27
1.1.6. L'internazionalizzazione	»	28
1.2. Le motivazioni alla base di una strategia di internazionalizzazione	»	31
1.3. Le modalità d'ingresso sui mercati esteri	»	35
1.3.1. Esportazioni indirette	»	36
1.3.2. Esportazioni dirette	»	38
1.3.3. Accordi strategici	»	41
1.3.4. Investimenti Diretti Esteri	»	43
1.4. Il processo di internazionalizzazione	»	45
1.4.1. Pianificazione della propria presenza sui mercati esteri	»	45
1.4.2. Primi passi verso l'internazionalizzazione	»	49

1.4.3. La gestione del mercato	pag.	50
1.5. Testimonianze aziendali	»	51
1.5.1. Internazionalizzazione in STMicroelectronics	»	51
1.5.2. Il modello di internazionalizzazione di Elesa	»	54
1.5.3. L'internazionalizzazione di DISA S.p.a.	»	60
Bibliografia	»	64
2. Enti a supporto dell'internazionalizzazione	»	65
2.1. Le organizzazioni nazionali	»	67
2.1.1. Il Ministero dello Sviluppo Economico – MISE	»	68
2.1.2. Il Ministero degli Affari Esteri – MAE	»	73
2.2. Le organizzazioni locali	»	76
2.2.1. Le rappresentanze delle imprese: Confindustria	»	77
2.2.2. Il Sistema Camerale	»	77
2.2.3. Le Regioni	»	80
2.3. Le organizzazioni europee e internazionali	»	82
2.4. Il sistema bancario	»	85
2.5. Promuovere l'internazionalizzazione	»	85
2.5.1. ICE-Agenzia	»	86
2.6. Finanziare l'internazionalizzazione	»	89
2.6.1. SIMEST S.p.a.	»	89
2.7. Assicurare l'internazionalizzazione	»	96
2.7.1. SACE	»	96
2.8. L'esperienza di OMP Mechtron con SIMEST	»	105
Bibliografia	»	109
3. Il business plan per l'internazionalizzazione	»	110
3.1. Origine e caratteristiche del business plan	»	110
3.1.1. I destinatari del business plan	»	112
3.1.2. I principi sottostanti la redazione	»	113
3.1.3. La valuta	»	114
3.2. Gli aspetti qualitativi del business plan	»	114
3.2.1. Executive summary	»	115
3.2.2. L'azienda	»	115
3.2.3. Il mercato	»	117
3.2.4. La strategia di marketing	»	120
3.3. La sezione analitica del business plan	»	125
3.3.1. La fattibilità tecnica	»	125
3.3.2. La fattibilità economico-finanziaria	»	126
3.3.3. La fattibilità organizzativa	»	132
3.3.4. L'analisi di sensitività	»	133

3.4. Testimonianza	pag.	133
Bibliografia	»	138
4. La contrattualistica internazionale	»	139
4.1. Il contratto internazionale	»	139
4.1.1. La legge applicabile al contratto	»	140
4.1.2. La risoluzione delle controversie	»	143
4.1.3. Altri aspetti essenziali	»	145
4.2. Le diverse tipologie di contratto	»	146
4.2.1. Il contratto di compravendita	»	147
4.2.2. Il contratto di agenzia	»	148
4.2.3. Il contratto di distribuzione	»	151
4.2.4. Il contratto di licenza	»	154
4.2.5. Il <i>franchising</i>	»	156
4.2.6. <i>Joint venture</i>	»	158
4.3. Il contratto internazionale: riflessioni generali alla luce di un caso pratico	»	160
Bibliografia	»	165
5. Le reti d'impresa	»	167
5.1. Le caratteristiche strutturali dell'industria italiana	»	167
5.1.1. La piccola dimensione delle imprese italiane	»	167
5.1.2. PMI e innovazione	»	169
5.2. Il contratto di rete	»	170
5.2.1. Caratteristiche e finalità dello strumento	»	171
5.2.2. Gli elementi costitutivi del contratto	»	173
5.2.3. Acquisto della soggettività giuridica	»	177
5.2.4. Il contributo positivo del contratto di rete	»	178
5.3. Tendenze nell'utilizzo dei contratti di rete	»	182
5.3.1. Le imprese protagoniste dei contratti di rete	»	183
5.3.2. La geografia	»	183
5.3.3. I settori	»	184
5.3.4. Conclusioni	»	185
5.4. Testimonianza aziendale: la rete d'impresa Infrabuild	»	186
Bibliografia	»	192
6. Trasporti internazionali e logistica	»	193
6.1. L'azienda e le caratteristiche del trasporto	»	194
6.1.1. Le scelte dell'azienda	»	196
6.2. Le modalità di trasporto internazionale	»	197
6.2.1. Il trasporto stradale	»	199

6.2.2. Il trasporto marittimo	pag.	199
6.2.3. Il trasporto ferroviario	»	200
6.2.4. Il trasporto aereo	»	200
6.3. I documenti legati al trasporto	»	201
6.3.1. Il contratto di compravendita	»	201
6.3.2. Il contratto di trasporto	»	202
6.3.3. Il contratto di spedizione	»	203
6.3.4. Il contratto di assicurazione	»	205
6.3.5. I documenti di trasporto	»	206
6.4. INCOTERMS	»	209
6.4.4. La struttura degli INCOTERMS	»	211
6.4.5. La scelta degli INCOTERMS	»	213
6.5. Gruppo GEFCO in Cina e la JV a Shenzen: un esempio di internalizzazione riuscita	»	214
Bibliografia	»	219
7. Ostacoli commerciali e aspetti doganali	»	220
7.1. Accessibilità e attrattività dei mercati	»	220
7.2. Il WTO	»	223
7.3. Le barriere non tariffarie	»	225
7.4. Le barriere tariffarie	»	226
7.4.1. L'autorità doganale	»	227
7.4.2. Le transazioni comunitarie	»	228
7.4.3. Le transazioni extra UE	»	230
7.4.4. La pianificazione doganale	»	234
7.5. La nascita della Logistica Doganale	»	238
Bibliografia	»	240
8. I pagamenti internazionali	»	241
8.1. Rischi e responsabilità nel pagamento internazionale	»	242
8.1.1. Gli attori coinvolti nel pagamento	»	242
8.1.2. I rischi legati al pagamento	»	243
8.2. Gli elementi da definire nell'accordo commerciale	»	245
8.2.1. Il tempo	»	246
8.2.2. Il luogo e le banche che intervengono	»	247
8.2.3. La moneta	»	247
8.2.4. Il sistema di pagamento	»	248
8.2.5. La forma tecnica di pagamento	»	249
8.3. Le forme di pagamento nel commercio internazionale	»	250
8.3.1. Le rimesse dirette	»	250
8.3.2. Le rimesse documentarie	»	251

8.3.3. Il credito documentario	pag.	254
8.3.4. Le garanzie bancarie	»	258
8.3.5. La lettera di credito stand-by	»	258
8.4. Le forme di pagamento nel commercio internazionale: alcune casistiche e raccomandazioni pratiche	»	259
Bibliografia	»	265
9. Fiscalità internazionale	»	267
9.1. I riferimenti normativi	»	268
9.1.1. Le fonti del diritto tributario internazionale	»	268
9.2. I presupposti applicativi del diritto tributario internazio- nale	»	275
9.3. La pianificazione fiscale internazionale: fattispecie rile- vanti	»	284
9.4. Case history	»	292
Bibliografia	»	295
10. Tutela della proprietà intellettuale	»	296
10.1. La tutela in ambito internazionale	»	298
10.2. Il marchio	»	299
10.2.1. Le tipologie di marchio	»	302
10.2.2. La registrazione del marchio	»	304
10.3. Il brevetto	»	310
10.3.1. La registrazione del brevetto	»	312
10.4. Disegno e modello industriale	»	316
10.4.1. La registrazione del disegno o modello	»	318
10.5. Il segreto industriale	»	320
10.6. Le azioni a difesa dei diritti di proprietà industriale	»	322
10.7. Marchio non registrato	»	325
10.8. L'attività dell'Agenzia delle Dogane nella lotta alla contraffazione	»	327
10.9. L'internazionalizzazione di Caimi Brevetti S.p.a.	»	330
Bibliografia	»	333
11. Multicultura e negoziazione	»	334
11.1. Una definizione di cultura	»	334
11.2. La cultura per il business	»	337
11.2.1. Modello di Hofstede	»	339
11.2.2. Il manager interculturale	»	344
11.3. La Dell'Orto India	»	345
Bibliografia	»	348

12. Human Capital	pag.	349
12.1. Le strutture per l'internazionalizzazione	»	350
12.1.1. Il ruolo dalla casa madre	»	350
12.1.2. La struttura a rete	»	351
12.1.3. Il modello metanazionale	»	352
12.2. La gestione delle risorse umane internazionali	»	352
12.2.1. IHRM – International Human Resource Management	»	353
12.2.2. Le modalità di gestione	»	355
12.2.3. Espatriati e impatriati	»	357
12.2.4. La formazione	»	361
12.2.5. Reclutamento e selezione	»	362
12.3. Le carriere internazionali	»	363
12.4. Human Capital – Fontana Group	»	364
Bibliografia	»	368
13. Il fenomeno del back-reshoring	»	369
13.1. Il contesto: aspetti di macro-trend	»	369
13.1.1. La delocalizzazione verso i Paesi emergenti	»	369
13.1.2. Il caso Italia: l'importanza della manifattura	»	371
13.1.3. Il contesto attuale	»	373
13.2. Il fenomeno del <i>back-reshoring</i>	»	375
13.2.1. La definizione	»	375
13.2.2. Back-reshoring e internazionalizzazione	»	376
13.2.3. Le motivazioni che spingono al “rientro”	»	376
13.2.4. Dati sul fenomeno	»	378
13.3. Back-reshoring: caso USA	»	379
13.3.1. La politica industriale	»	380
13.3.2. Back-reshoring: il caso italiano	»	382
13.4. Casi di reshoring	»	383
13.5. Smart-shoring	»	384
Bibliografia	»	385
Conclusioni, di Massimo Manelli	»	387

Gli autori

Massimo Manelli

Vice Direttore Generale Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Hanno collaborato ai testi:

Angelo Di Gregorio

Professore Ordinario di Management e Direttore CRIET – Università di Milano-Bicocca

Alessio Barbazza

CEO Magazzini Generali della Brianza S.p.a.

Andrea Corbetta

Transport & Logistics Project Manager GEFCO Italia S.p.a.

Andrea Dell'Orto

Vicepresidente esecutivo Dell'Orto S.p.a.

Chiara Bocchi

Avvocato LCA Studio Legale

Dario Rusconi

Analista Finanziario Rusconi Consulting

Fabio Colombo
Dottore Commercialista e Revisore Legale Interconsulting Studio Associato

Federico Corradini
Italian and Community Trademark Attorney, Community Design Attorney
Studio Corradini

Giuseppe Fontana
Amministratore Delegato e Vicepresidente Gruppo Fontana

Gianni Caimi
Amministratore Delegato Caimi Brevetti S.p.a.

Marco Amelotti
Direttore Risorse Umane Gruppo Fontana

Marco Brivio
CEO di BMS S.r.l.

Marina De Marini
Avvocato Studio Legale Marina De Martini

Nicolò Codini
Presidente DISA S.p.a

Paola Bettinelli
Marketing & Organization OMP Mechtron S.p.a.

Pierpaolo Schiraldi
Export Manager Elesà S.p.a.

Pietro Palella
Past President STMicroelectronics

Servizio Internazionale – Banca Popolare di Sondrio

Prefazione

a cura di *Giuseppe Fontana*

La maggiore competizione internazionale e la contrazione della domanda interna hanno portato sempre più aziende italiane a guardare oltre confine per espandere o consolidare la propria attività. Tra le opzioni a disposizione, oltre alla più tradizionale forma dell'esportazione, l'avvio di un percorso di internazionalizzazione tramite investimenti diretti all'estero (IDE) è probabilmente più di ogni altra la strategia che consente di radicarsi in un mercato estero per sostenere un piano di crescita a lungo termine. Alla fine del 2015 le imprese italiane avevano circa 30.000 IDE nelle varie aree del mondo.

Sia il tasso di esportazione che il livello degli IDE influenzano positivamente la redditività delle imprese. Tuttavia, secondo alcune ricerche, le due strategie non hanno lo stesso impatto sulle performance: gli IDE rappresentano una strategia di internazionalizzazione più profittevole delle esportazioni.

La spiegazione può essere collegata ai vantaggi legati alle due diverse strategie. Per quanto riguarda le esportazioni, l'espansione in mercati esteri permette di aumentare i volumi di produzione e di conseguenza ottenere economie di scala e di scopo. In aggiunta, l'attività di export consente alle aziende sia di diversificare i ricavi, limitando così il "rischio paese", sia di aumentare il loro potere contrattuale. D'altro lato, gli IDE, oltre a possedere tutti i vantaggi legati alle esportazioni, consentono un miglior presidio dei mercati geografici, l'accesso a risorse chiave legate ai singoli mercati esteri, lo sviluppo di conoscenze e capacità che migliorano la competitività aziendale a livello internazionale. Di conseguenza gli IDE possono rappresentare una strategia di internazionalizzazione più vantaggiosa delle esportazioni.

Secondo i dati recenti dell'Osservatorio AUB¹, la propensione verso l'internazionalizzazione tramite IDE cresce con la dimensione aziendale: la percentuale di aziende con IDE passa dal 20,3% nelle aziende più piccole (tra 20 e 50 milioni di Euro) al 69,3% nelle aziende con fatturato superiore a 250 milioni. Di pari passo cresce anche la capacità delle aziende più grandi di presidiare più mercati contemporaneamente: circa il 12% delle aziende con fatturato compreso tra 20 e 50 milioni ha IDE in più di 3 Paesi, contro il 44% delle aziende con fatturato superiore a 50 milioni.

Le imprese italiane stanno anche seguendo con grande tempestività le evoluzioni dei mercati mondiali: a partire dal 2003 gli IDE in Europa occidentale si sono ridotti di 25 punti (passando dal 65% al 40%) mentre allo stesso tempo sono cresciuti gli IDE in Asia (+10 punti) e Nord America (+8 punti).

Passando dai dati generali alla esperienza del Gruppo Fontana, posso confermare che la nostra scelta è stata dapprima quella di svolgere attività di esportazione, in particolare nei paesi europei, per poi passare in anni più recenti a una strategia che aggiunge alle attività di esportazione anche la presenza diretta in alcuni Paesi. In particolare, le recenti operazioni di acquisizione in USA, Messico, Brasile e in India hanno rafforzato il nostro ruolo di leader a servizio anche dei più grandi clienti internazionali con presenza in molte aree del mondo. Una presenza internazionale così diffusa richiede anche la capacità di trasformare l'organizzazione sviluppando i sistemi di delega e di *reporting* che consentono di indirizzare l'azione di tutte le persone distribuite sui vari territori mantenendo un controllo centrale, utile anche a trasferire le migliori *practice* tra le varie aree del mondo.

L'internazionalizzazione è un percorso e tutte le imprese, dalle più piccole alle più grandi, dovranno nei prossimi anni impegnarsi ancor più per giungere a nuove tappe di tale percorso, senza timore: la qualità dei nostri imprenditori non è seconda a nessuno!

¹ L'Osservatorio AUB – promosso da AIdAF, Unicredit, Bocconi con il supporto di CCIAA Milano e di Borsa Italiana – monitora le strutture e le performance di tutte le imprese italiane con ricavi superiori a 20 milioni di Euro.

Presentazione

a cura di *Angelo di Gregorio*

Gli studi manageriali sui processi di internazionalizzazione delle imprese si sono sviluppati solo a partire dagli anni Settanta, superando la tradizionale visione dell'economia classica. Fino ad allora l'approccio adottato era volto a spiegare le scelte connesse all'espansione sui mercati esteri come una questione legata alla ottimale allocazione internazionale delle risorse. Tra i maggiori esponenti di tali paradigmi sono da annoverarsi i pionieristici lavori di A. Smith e D. Ricardo (rispettivamente con le teorie dei vantaggi assoluti e relativi, elaborate tra la fine del XVIII e l'inizio del XIX secolo) e, soprattutto, i contributi di E.F. Heckscher e B. Ohlin.

Le teorie di matrice economica, comunemente definite come “tradizionali”, hanno di certo contribuito a spiegare cause e destinazioni dei flussi commerciali fra i diversi Paesi, ma non erano idonee – e neanche pensate – a guidare le decisioni d'impresa. Queste assumono infatti un quadro di analisi irrealistico, caratterizzato dall'assenza di costi di transazione, dall'immobilità delle risorse, da mercati di scambio perfetti, dalla totale assenza di barriere all'entrata e dall'ipotesi di razionalità illimitata degli individui.

È necessario attendere gli studi di S.H. Hymer (1960) il quale, con la “Teoria dei vantaggi monopolistici e delle imperfezioni di mercato”, inizia a spostare l'attenzione da una visione prettamente macroeconomica ad una incentrata sulla realtà imprenditoriale. Seguendo il percorso tracciato da Hymer, R. Vernon (1966) propone la “Teoria del ciclo di vita del prodotto” per porre in correlazione lo sviluppo commerciale del prodotto con i processi di espansione sui mercati internazionali.

Tuttavia solo nel 1975 il focus dei contributi scientifici si sposta definitivamente sull'impresa, grazie alla pubblicazione del contributo di J. Johanson e F. Wiedersheim-Paul che, nell'articolo “The internationalization of the

firm – Four Swedish cases”, analizzano i processi di internazionalizzazione delle imprese mediante case study (le aziende Sandvik, Atlas Copco, Facit e Volvo). Il contributo dei due Autori condiziona in modo determinate gli studi successivi, giungendo quasi ad identificare nella letteratura sull’internazionalizzazione delle imprese proprio con la Uppsala School.

Nel corso degli anni Settanta la scuola svedese diventa così il riferimento di tali studi, dapprima con modelli comportamentali nei quali l’incertezza dei mercati internazionali si supera grazie a forme di apprendimento graduale, di tipo bayesiano e, successivamente, con i cosiddetti *Innovation model*, nei quali il ruolo del management da un lato e, dall’altro, l’analisi della relazione tra grado di controllo scelto dall’impresa, le modalità di entrata adottate sui mercati internazionali e il ruolo della conoscenza esperienziale, diventano centrali nella spiegazione dei processi di internazionalizzazione.

Lo stesso J. Johanson con J.E. Vahlne, fra i fondatori dell’Uppsala School, incominciano così a considerare le relazioni di fiducia quali basi su cui innestare l’internazionalizzazione, arrivando a prendere in esame nuove tipologie di imprese – le cosiddette *born global* – che si affacciano ai mercati internazionali non seguendo un percorso predeterminato e graduale, ma sfruttando le relazioni con altre imprese.

Il pensiero accademico che ad oggi si è sviluppato è stato quindi principalmente indirizzato a comprendere i fattori alla base dei processi di internazionalizzazione delle imprese, ma ha lasciato in ombra tutta una serie di aspetti operativi indispensabili per le concrete decisioni aziendali.

La ricca letteratura di marketing internazionale anglosassone, di stampo prettamente professionale, ha colmato solo in parte il fabbisogno culturale indispensabile per operare sugli odierni mercati globali. Si tratta di manuali che, seppur via, via ampliati nelle successive edizioni (si veda per tutti W.J. Keegan e M.C. Green, *Global marketing*, IX edizione), lasciano in ombra aspetti cruciali nelle negoziazioni e negli investimenti internazionali quali, ad esempio, la contrattualistica, i pagamenti, la fiscalità, la tutela della proprietà. Tutti temi di sicuro affrontati in specifiche discipline, ma non trattati con un approccio unitario e soprattutto sviluppati dal punto di vista dell’operatore nord-americano.

* * *

Il volume di Massimo Manelli ha proprio il pregio di affrontare in modo organico il complesso delle tematiche rilevanti per il management che si trova ad operare sui mercati internazionali e, soprattutto, si pone nella prospettiva dell’imprenditore italiano.

La prospettiva italiana del volume si coglie immediatamente osservando che uno specifico capitolo, il secondo, è destinato a presentare proprio gli organismi nazionali a supporto dell'internazionalizzazione. Le opportunità offerte dalle diverse strutture centrali dello Stato che a vario titolo si occupano del tema, Ministero dello Sviluppo Economico e Ministero degli Affari Esteri, sono presentate insieme a quelle offerte dai corpi intermedi quali le Camere di Commercio e le associazioni di categoria. Sono poi illustrate in dettaglio le attività di promozione, finanziamento e assicurazione delle transazioni internazionali realizzate rispettivamente da Ice, Simest e Sace.

L'attenzione all'imprenditore italiano e alle sue specificità si riscontra in tutti gli altri dodici capitoli che compongono il contributo di Massimo Manelli, nei quali si prendono in considerazione tutti i temi importanti per acquisire, mantenere e sviluppare un vantaggio competitivo sui mercati globali.

Sono così affrontati sia sotto il profilo strategico, sia sotto quello operativo argomenti quali la formulazione del *business plan*, la contrattualistica internazionale, la costituzione di reti di impresa. Specifici capitoli sono poi dedicati ad un primo fondamentale trasferimento di conoscenze per realizzare in condizioni di sicurezza gli scambi internazionali come la logistica, gli aspetti doganali, la fiscalità, la tutela della proprietà intellettuale e, non ultimo, i pagamenti. Completano il lavoro due specifici capitoli di approfondimento della gestione delle risorse umane e delle negoziazioni nelle organizzazioni multiculturali e, inoltre, un capitolo sul sempre più importante fenomeno del *back-reshoring*.

Arricchiscono tutti i singoli capitoli specifiche *case history* sviluppate da imprenditori, manager e professionisti di riferimento nel panorama industriale italiano e che permettono al lettore di avere anche la concretezza di reali esperienze d'impresa.

Nel complesso gli argomenti affrontati all'interno del volume permettono di acquisire una prima fondamentale conoscenza di un tema quale la competizione internazionale. Va da sé che ognuno degli aspetti analizzati deve necessariamente essere approfondito nell'ottica dello specifico contesto operativo, ma allo stesso tempo il pregio della trattazione proposta dall'Autore consiste proprio nel presentare in un unico volume la pressoché totalità delle questioni che a vario titolo sono imprescindibili per i processi di internazionalizzazione d'impresa.

La lettura è quindi di sicuro interesse sia per coloro che si avvicinano a queste problematiche, sia per gli operatori che necessitano di reperire utili indicazioni su ambiti non direttamente collegati alla loro diretta esperienza.

Il testo rappresenta quindi una felice *reference guide* delle pluralità di competenze indispensabili oggi per affrontare gli scenari in costante evoluzione di un'economia globale.

1. Strategie di internazionalizzazione

Nel contesto competitivo attuale le imprese sono costrette a confrontarsi costantemente con forze che spingono verso la crescita internazionale, direzione non obbligatoria per le tutte le imprese ma certamente indispensabile per lo sviluppo di tutte quelle che rischiano di restare posizioni di marginalità.

Poiché comprendere e decidere quali forze assecondare e quali resistere, rappresenta un passaggio cruciale per tutte le imprese, nelle prossime pagine si approfondiranno alcune questioni centrali che le aziende devono affrontare nell'intraprendere un processo di internazionalizzazione nel contesto economico globale, partendo dalle modalità di espansione di un'azienda sui mercati esteri.

1.1. Il fenomeno della globalizzazione

Il fenomeno che caratterizza e pervade maggiormente la realtà contemporanea, sia dal punto di vista economico, che sociale e culturale, è la **globalizzazione**.

Non esiste una definizione del concetto univoca e condivisa, ma in questa sede possiamo identificare il fenomeno della globalizzazione come una *connessione tra luoghi del globo tale da far sì che gli eventi che accadono in un luogo distante geograficamente da un altro, possono incidere su quest'ultimo modellandone le condizioni economiche, le strutture sociali e le istituzioni politiche* (Giddens, 2000).

Si tratta di un fenomeno che ha condotto ad un progressivo processo di integrazione delle economie, delle società, delle persone e delle culture, delle diverse aree del mondo, accompagnata da una riduzione progressiva degli