

Gestire le imprese multinazionali

Un'impresa che opera sui mercati internazionali e che abbia attuato scelte di ingresso su diversi mercati internazionali si troverà a dover decidere come armonizzare la propria presenza globale così da poter costruire un vantaggio competitivo che derivi dal suo essere multinazionale.

Esistono diversi modi per misurare il grado di internazionalizzazione delle imprese multinazionali.

L'UNCTAD (Conferenza delle Nazioni Unite sul commercio e lo sviluppo)
misura l'esposizione internazionale delle imprese
mediante l'**indice di transnazionalità**
(Transnationality Index – TNI).

Esso viene calcolato come media aritmetica dei seguenti tre rapporti:

- tra attività estere e attività totali;
- tra vendite estere e vendite totali;
- tra occupazione straniera e occupazione totale.

Lasserre (2017) propone una classificazione
che distingue le multinazionali per il loro
grado di internazionalizzazione mediante:

- il **Global Revenue Index** (GRI) che misura il rapporto in percentuale tra le vendite dell'azienda nel mondo e le vendite della stessa nel proprio paese d'origine
- il **Global Capability Index** (GCI) che misura il rapporto in percentuale fra la distribuzione degli investimenti e del personale nel mondo rispetto a quelli nel proprio paese di origine.

Potenziale di globalizzazione e scelte di gestione dei processi di integrazione delle attività disperse geograficamente

Il concetto di potenziale di globalizzazione dei settori
(alto o basso)

è stato approfondito da George Yip (1995 e 2012)

e rappresenta un ambito di riferimento

che permette di cogliere le difficoltà che

le imprese multinazionali possono riscontrare

nell'armonizzare la loro presenza

a livello internazionale

per riuscire a creare un vantaggio competitivo

che deriva proprio dalla loro multinazionalità.

Potenziale di globalizzazione e scelte di gestione dei processi di integrazione delle attività disperse geograficamente

Secondo Yip il potenziale di globalizzazione può essere valutato esaminando *quattro driver principali*:

Mercato

- Esigenze comuni dei clienti
- Clienti globali
- Canali del mercato globale Marketing trasferibile
- Misure: % delle vendite mondiali attribuibili a prodotti standardizzati

Costo

- Economie di scala globale
- Efficienze di approvvigionamento
- Differenze nei costi dei fattori produttivi
- Elevati costi di sviluppo del prodotto
- Tecnologia in rapida evoluzione
- Misure: % del mercato mondiale necessario per raggiungere il BEP

Governativo

- Politiche commerciali e di investimento senza restrizioni
- Standard tecnici compatibili
- Regole comuni di marketing
- Misure: % di paesi che possiedono standard tecnici uniformi o reciprocamente riconosciuti

Competitivo

- Elevati investimenti bidirezionali / IDE transfrontalieri
- Concorrenti globali
- Interdipendenza tra i paesi
- Politiche di collegamento commerciale / d'investimento
- Collegamenti gestionali
- Misure: % importazioni mondiali / % esportazioni mondiali attribuite alle prime 4-8 aziende

Potenziale di globalizzazione e scelte di gestione dei processi di integrazione delle attività disperse geograficamente

A seconda della prevalenza della dimensione globale rispetto a quella locale con riguardo a questi quattro driver, sarà possibile configurare tre **macro tipologie di settori**:

- il **settore globale**, in cui tutti e quattro i driver o tre driver su quattro spingono verso la globalizzazione,
- i **settori multi domestici** dove invece almeno tre dei quattro driver girano verso la localizzazione e dove quindi le regole del gioco sono definite prevalentemente a livello locale
- **settori ibridi** che si collocano in una posizione intermedia e che costituiscono la maggior parte dei settori esistenti

Potenziale di globalizzazione e scelte di gestione dei processi di integrazione delle attività disperse geograficamente

Settori multidomestici

- La concorrenza in un paese è indipendente da quella in altri paesi
- Le attività commerciali sono principalmente locali

ESEMPIO

- Vendita al dettaglio
- Banche commerciali

Forte adattamento
decisioni globali

Settori ibridi/transnazionali

- La concorrenza è in parte globale
- Alcune attività commerciali sono integrate a livello globale (ad es. approvvigionamento, logistica, pubblicità, ricerca e sviluppo)

ESEMPIO

- Farmaceutico
- Elettronica di consumo

Settori globali

- Global competition
- Most business activities can be managed homogeneously at global level

ESEMPIO

- Merchant bank
- International telecommunications

Standardizzazione
decisioni globali



Potenziale di globalizzazione e scelte di gestione dei processi di integrazione delle attività disperse geograficamente

Nel caso dei settori globali, la forte convergenza delle regole del gioco a livello globale rende necessaria ma anche relativamente facile l'integrazione.

Viceversa, nel caso dei settori multidomestici, dove l'adattamento locale riveste un ruolo centrale, c'è meno spazio per integrare a livello internazionale e quindi, se si decide di scegliere tale strada, le opzioni strategiche sono più difficilmente perseguibili.

Nei settori ibridi è possibile cogliere maggiormente i vantaggi dell'integrazione, anche se la dimensione dei benefici generati dipende fundamentalmente dal modello di integrazione selezionato.

Opzioni strategiche per la gestione dell'assetto internazionale

Le multinazionali si devono confrontare con due tipi di pressione:

- la **pressione sui costi e sul recupero di efficienza**, che viene sentita sia a livello locale che internazionale e spesso richiede una integrazione globale
- la **pressione legata alla grande variabilità delle preferenze dei consumatori**, che richiede un adattamento e una personalizzazione che risponda alle esigenze diverse espresse dai consumatori del paese in cui si opera

Opzioni strategiche per la gestione dell'assetto internazionale

Design organizzativo globale – Le quattro strategie/strutture di base



Opzioni strategiche per la gestione dell'assetto internazionale

La combinazione delle dimensioni di efficienza e adattamento permette di definire le quattro strategie fondamentali che corrispondono a quattro forme organizzative tipiche utilizzate dalle imprese multinazionali.

- strategia di **replicazione domestica** (o strategia nazionale), dove l'azienda adotta una strategia di replicazione di quella che è la strategia adottata nel mercato domestico;
- strategia di **standardizzazione globale**, in cui l'azienda adotta una strategia di standardizzazione globale;
- strategia **transnazionale** in cui, seguendo la logica tipica dell'organizzazione a matrice, l'azienda razionalizza alcune decisioni e ne adatta invece altre;
- strategia **multinazionale** o **di localizzazione**, che è quella che prevede un forte adattamento alle esigenze del mercato locale.

strategia di **replicazione domestica**

Spesso definita come strategia internazionale.

Prevede la **duplicazione dell'approccio e delle competenze** che l'impresa ha sviluppato nel proprio paese d'origine nei mercati esteri.

Molto spesso questa strategia parte da un approccio basato sull'**esportazione pura**.

Si tratta di una strategia relativamente facile da implementare e normalmente è quella che viene adottata dalle imprese che si affacciano per la **prima volta sui mercati internazionali**.

Il principale **svantaggio** di questo tipo di strategia è rappresentato dalla **manca di capacità di risposta alle esigenze locali**, perché di fatto si tende a replicare l'approccio scelto dall'azienda nel proprio mercato d'origine.

strategia di **standardizzazione globale**

Segue una logica completamente opposta.

L'elemento caratterizzante è la tendenza da parte dell'azienda di **distribuire e di sviluppare prodotti standardizzati** che vengono offerti in maniera indifferenziata in tutti i mercati esteri in cui l'azienda opera.

Si sfrutta un **vantaggio di costo con la creazione di centri di eccellenza globale** dove l'azienda è stata capace di sviluppare competenze specifiche superiori e gestisce attraverso queste le attività in tutto il mondo assegnando loro una delega globale.

Uno **svantaggio** di questa forma di organizzazione è rappresentato dalla **scarsa capacità di risposta alle esigenze locali**.

strategia transnazionale

Include sia la capacità di recuperare efficienza dal punto di vista della struttura dei costi sia quella di rispondere alle esigenze locali attraverso un approccio orientato all'apprendimento e alla diffusione dell'innovazione.

Processo di **trasferimento dell'innovazione multidirezionale** che non si trasferisce soltanto dal quartier generale alle unità estere ma esiste un flusso di trasferimento di innovazione e di conoscenza che va dalle sussidiarie locali al quartier generale e anche fra sussidiarie locali ubicate in diverse nazioni.

Lo **svantaggio** è rappresentato dalla **grandissima complessità e dalla difficoltà di implementazione**. La condivisione di conoscenze rende infatti i processi decisionali più lenti e anche costosi perché richiede il trasferimento di personale in località diverse per poter creare gruppi di lavoro transnazionali tematici.

strategia multinazionale o di localizzazione

È un'estensione della strategia di replicazione domestica.

Focalizza la propria attenzione su un numero abbastanza limitato di mercati che sono concepiti come completamente autonomi fra di loro.

Lo **svantaggio** è rappresentato dalla **capacità limitata da parte dell'azienda di controllare i propri livelli di costi** e richiede inoltre un elevato livello di autonomia decisionale da parte dei manager che sono responsabili delle unità estere.

strategia e struttura organizzativa

Esiste una relazione di reciprocità fra la strategia e la struttura.

La strategia in termini generali determina la struttura più adatta.

Un disallineamento fra la strategia e la struttura crea problemi e ha un impatto sui risultati raggiunti dall'azienda.

Il rapporto tra la strategia e la struttura organizzativa non è unidirezionale perché, se è vero che la strategia influenza e definisce la struttura, lo è anche il contrario.

Poiché strategia è struttura sono strettamente collegati, spesso è necessario modificare la strategia, la struttura o entrambe per rispondere ai cambiamenti.

La gestione della conoscenza e dei team

La **flessibilità** e l'**apprezzamento della diversità** sono un elemento centrale nel momento in cui si gestiscono team globali.

I leader devono prevedere i problemi e creare modelli che favoriscano il cambiamento o la riconfigurazione dei gruppi di lavoro stessi.

Le decisioni relative alla struttura di team bilanciate dal punto di vista della dispersione geografica e della nazionalità creano delle opportunità per lo sviluppo di buoni processi e possono anche mitigare le difficoltà causate dalle differenze di linguaggio e di identità.

I team possono diventare un buon esempio di villaggio globale.

La gestione della conoscenza e dei team

La gestione della conoscenza o *knowledge management* può essere definita in termini di **strutture, processi e sistemi (non solo informazioni)** che in maniera attiva consentono lo sviluppo, lo sfruttamento ed il trasferimento della conoscenza.

Esistono due categorie di conoscenza:

- **esplicita** che può essere codificata e trasferita con una perdita molto limitata del contenuto e della ricchezza informativa.
- **tacita** che non è codificabile e la sua acquisizione e trasferimento richiedono interazione e il suo utilizzo.

La conoscenza tacita è più importante di quella esplicita perché è più difficile da trasferire poiché può essere acquisita soltanto attraverso il *learning by doing* e la prossimità fisica è rilevante.

La gestione della conoscenza e dei team

Strategia	Replica della strategia domestica	Localizzazione	Standardizzazione globale	Transnazionale
Interdipendenza	Moderato	Basso	Moderato	Contralto
Ruolo delle filiali estere	Adattamento e sfruttamento delle competenze della casa madre	Percepire e sfruttare le opportunità locali	Implementare le iniziative della casa madre	Contributi differenziati da parte delle filiali estere per integrare le attività mondiali
Sviluppo e diffusione della conoscenza	Conoscenza sviluppata al centro e trasferita alle filiali	Conoscenza sviluppata e trattenuta all'interno di ciascuna sussidiaria	Conoscenza sviluppata e trattenuta al centro e in location chiave (centri di eccellenza)	Conoscenza sviluppata congiuntamente e condivisa a livello mondiale
Flusso di conoscenza	Intenso flusso di conoscenza e di persone dal quartiere generale alle filiali estere	Limitato flusso di conoscenza e di persone da e per il quartiere generale	Intenso flusso di conoscenza e di persone dal quartiere generale da altre location alle filiali estere	Intenso flusso di conoscenza e di persone in molte direzioni

La gestione della conoscenza e dei team

Le multinazionali che vogliono adottare una **strategia di replicazione della strategia domestica** creeranno un livello moderato di interdipendenza e il ruolo delle sussidiarie sarà quello di adattare e di sfruttare le competenze della sede centrale.

La conoscenza, i nuovi prodotti e le nuove tecnologie sono sviluppate prevalentemente al centro e trasferite alle filiali, con un flusso di conoscenza unidirezionale.

Quando una multinazionale invece adotta una **strategia di localizzazione**, il livello di interdipendenza è basso.

I centri di gestione della conoscenza sono ubicati nelle unità che servono i mercati locali.

In questo modello il flusso di conoscenza fra le filiali estere ed il quartier generale è molto limitato e molto spesso questo modello viene definito modello delle Nazioni Unite.

La gestione della conoscenza e dei team

Nelle multinazionali che invece perseguono una **strategia di standardizzazione a livello globale** il livello di interdipendenza è elevato.

La conoscenza è sviluppata e controllata a livello di quartier generale e in un numero limitato di centri di eccellenza dispersi a livello internazionale. Di conseguenza la conoscenza e le persone si spostano dal quartier generale e dai centri di eccellenza verso le filiali estere.

Nell'impresa **transnazionale** si osserva un alto livello di interdipendenza e flussi bidirezionali di conoscenza fra tutte le filiali estere.

Ogni sussidiaria, non soltanto sviluppa localmente conoscenze rilevanti per soddisfare le esigenze locali, ma aspira anche a contribuire allo sviluppo di conoscenza di tutte le filiali della multinazionale nel suo complesso.

La gestione della conoscenza e dei team

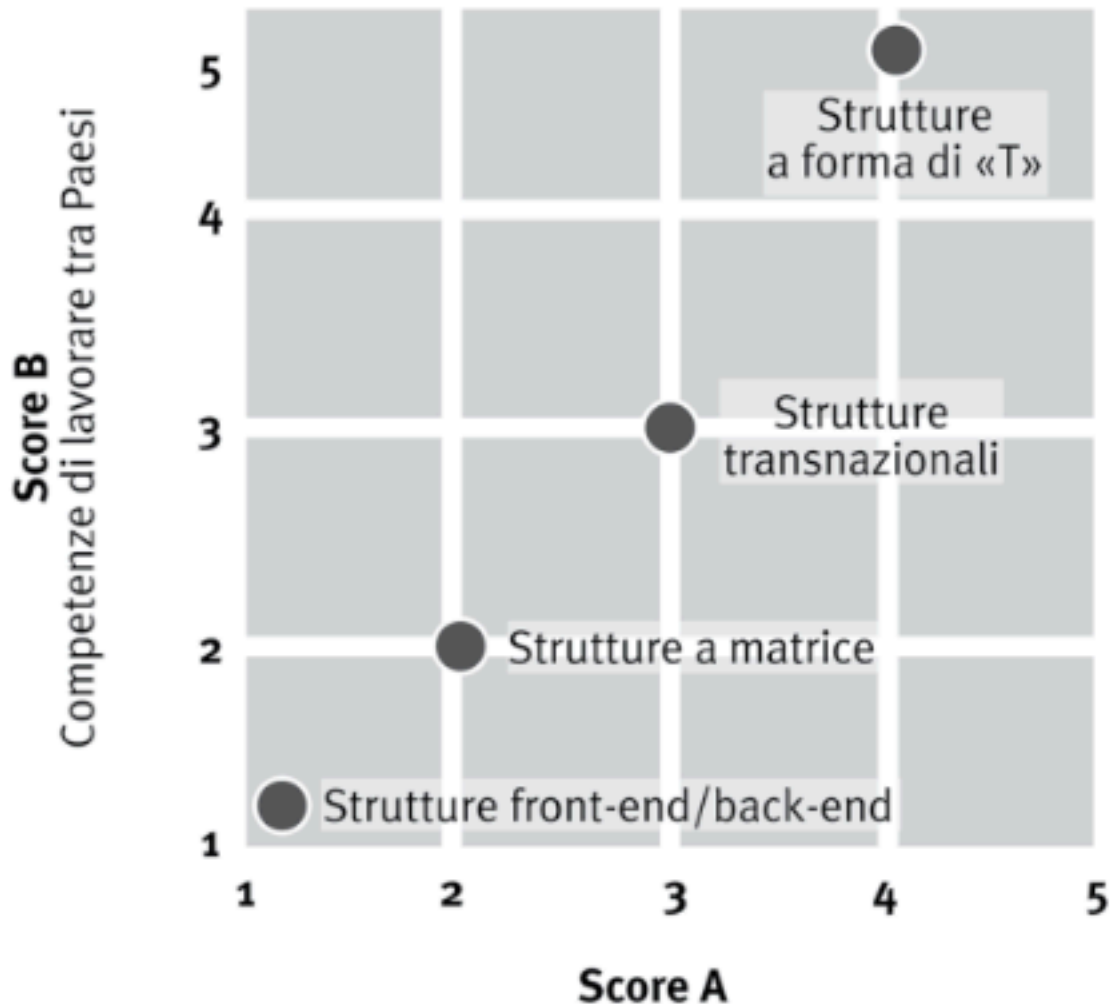
Kumar e Puranam (2011)

hanno messo in evidenza l'approccio che può essere utilizzato dalle aziende per poter sfruttare in maniera ottimale la conoscenza a disposizione dell'azienda.

Il modello descritto dai due autori analizza da una parte il livello di dispersione geografica delle competenze delle capacità e delle risorse aziendali e dall'altra le competenze che le persone in azienda hanno nel lavorare in team transnazionali.

La gestione della conoscenza e dei team

Ristrutturare la attività delle multinazionali per conseguire successo globale - La T-shaped Corporation



Dispersione geografica di competenze, capacità e risorse

Fonte: Kumar and Puranan, 2011

La gestione della conoscenza e dei team

Ristrutturare la attività delle multinazionali per conseguire successo globale – La gestione della conoscenza

A Quanto sono geograficamente raggruppate o disperse le competenze, le capacità e le risorse necessarie per il funzionamento delle vostre aziende?

Altamente concentrato

La maggior parte si trova in una regione, spesso la regione di origine

PUNTEGGIO: 1

ESEMPIO: Sharp storicamente ha fatto la maggior parte della sua ricerca e sviluppo e produzione in Giappone. Ha istituito unità di vendita all'estero solo durante le prime fasi della sua espansione internazionale.

Moderatamente concentrato

La maggior parte si trova in una regione, sebbene regioni diverse possano avere vantaggi per funzioni diverse

PUNTEGGIO: 3

ESEMPIO: Per molti beni di consumo le aziende oggi hanno sede produttiva in Asia, ma la ricerca e lo sviluppo e la progettazione dei prodotti rimangono negli Stati Uniti.

Altamente distribuito

La maggior parte è diffusa fra regioni multiple

PUNTEGGIO: 5

ESEMPIO: Quando GE sviluppa i motori di un nuovo Jet, si affida alla sua unità cinese per la progettazione per la produzione, alla sua unità indiana per l'analisi e la scienza dei materiali e ai suoi laboratori tedeschi per i test in galleria del vento.

PUNTEGGIO PER A

B Quanto sono competenti le persone della tua organizzazione in tutte le aree geografiche?

Non molto competenti

L'efficacia è limitata a specifiche aree geografiche, funzioni e divisioni di prodotto

PUNTEGGIO: 1

SINTOMI: Esistono ampie differenze tecniche e culturali all'interno delle funzioni, i sistemi IT non consentono una collaborazione efficace. La resistenza alla rotazione delle persone tra i paesi è forte.

Moderatamente competenti

Le persone sono piuttosto efficaci nel lavorare in aree geografiche, funzioni e divisioni di prodotto

PUNTEGGIO: 3

SINTOMI: Alcune ma non tutti gli ingredienti chiave – linguaggio comune e cultura organizzativa, sistemi IT che consentono la collaborazione remota e la rotazione dei dipendenti – sono presenti.

Altamente competenti

Le persone sono abili nel lavorare in aree geografiche, funzioni e divisioni di prodotto

PUNTEGGIO: 5

SINTOMI: esiste la maggior parte o tutti gli ingredienti chiave per la collaborazione.

PUNTEGGIO PER B

La gestione della conoscenza e dei team

L'approccio di L'Oreal ai Multicultural manager

Ruolo	Come operano i manager multiculturali	Come altri possono apprendere
1 Riconoscere le opportunità di un nuovo prodotto	<ul style="list-style-type: none">• Sensibilità alle proprie e alle altre culture• Consapevolezza culturale e curiosità	<ul style="list-style-type: none">• Formazione con rimpatriati multiculturali• Coaching individuale per multiculturali
2 Prevenire le perdite nella traduzione	<ul style="list-style-type: none">• Empatia culturale• Competenze multiculturali• Comprensione e sensibilità contestuali	<ul style="list-style-type: none">• Valutazione periodica da parte di uno specialista delle risorse umane, esperto delle competenze e abilità multiculturali
3 Integrare esterni	<ul style="list-style-type: none">• Consapevolezza semantica	<ul style="list-style-type: none">• Formazione linguistica e semantica
4 Mediare con il top management	<ul style="list-style-type: none">• Capacità di alternare le cornici culturali con riferimento alle modalità di comunicazione	<ul style="list-style-type: none">• Migliorare le prospettive di promozione per i parlanti di lingua straniera
5 Collegare le differenze tra sussidiari e sede		<ul style="list-style-type: none">• Opportunità di avere responsabilità di leadership in lingua straniera

La gestione della conoscenza e dei team

Gestire le differenze culturali: lo SPLIT framework

SPLIT FRAMEWORK

struttura, processi, linguaggi, identità e tecnologia

CONOSCENZA FLUENTE
DELLA LINGUA

**Dominanza
controllata**

- Rallenta il ritmo e usa un linguaggio familiare (per esempio, meno idiomi)
- Astenersi dal dominare la conversazione
- Chiedi: «Capisci quello che sto dicendo?»
- Ascolta attentamente

CONOSCENZA MENO FLUENTE
DELLA LINGUA

**Impegno
stimolato**

- Resistere al ritiro o ad altri comportamenti elusivi
- Evita di tornare alla tua lingua madre
- Chiedi: «Capisci quello che sto dicendo?»
- Se non capisci gli altri, chiedi loro di ripetere o spiegare.

TEAM LEADERS

**Bilanciare
per includere**

- Monitorare i partecipanti e sforzarsi di bilanciare il parlato e l'ascolto
- Stimolare attivamente i contributi di tutti i membri del team
- Sollecitare la partecipazione di relatori meno fluenti in particolare
- Prepararsi a definire e interpretare il contenuto

La gestione della conoscenza e dei team

I membri del team che sono in grado di comunicare nella maniera migliore all'interno delle organizzazioni utilizzando l'inglese come lingua franca

più spesso sono anche quelli che possono esercitare la maggiore influenza

mentre quelli che hanno una conoscenza linguistica più limitata spesso possono essere inibiti o si possono ritirare dal dibattito.

Per mitigare questi due effetti è utile promuovere fra i membri un atteggiamento che enfatizzi l'importanza del rispetto da parte dei membri del team seguendo tre regole fondamentali.

La gestione della conoscenza e dei team

Abbassare la dominanza

Chi domina completamente l'uso della lingua deve essere d'accordo nel rallentare la velocità di parola, nell'utilizzare meno termini idiomatici gergali e non utilizzare riferimenti culturali esoterici durante le comunicazioni con il gruppo.

Coinvolgimento

I partecipanti alla riunione che hanno una minore conoscenza della lingua dovrebbero monitorare la frequenza delle proprie risposte durante i meeting per essere sicuri di aver dato un contributo significativo. Questo spesso significa definire degli obiettivi in termini di numero di interventi per periodo di tempo.

Bilanciare la partecipazione per garantire inclusione

I team leader devono avere presente in maniera chiara chi sta contribuendo e chi no e quindi stimolare la partecipazione da parte delle persone che hanno una minore familiarità con la lingua.

La gestione delle risorse umane e dei talenti nelle multinazionali

Approccio etnocentrico

- enfatizza le norme e le pratiche della sede centrale dell'azienda
- richiede la nomina di manager che provengono dal paese di origine della multinazionale
- garantisce e facilita il controllo e il coordinamento con il quartier generale
- permette di fare occupare alle posizioni apicali persone che hanno le migliori competenze ed esperienza.
- tale soluzione è auspicata quando esiste una percezione di scarsità di talenti fra i manager locali
- tipico delle multinazionali che adottano una strategia di replicazione della strategia domestica

La gestione delle risorse umane e dei talenti nelle multinazionali

Approccio policentrico

- focalizza la propria attenzione sulle norme e le pratiche del paese ospitante
- in ogni filiale estera deve essere nominato un manager locale
- la nomina di un manager locale costituisce un incentivo e un elemento di motivazione per gli altri manager che potrebbero operare all'interno della filiale estera e ad ambire a compiere passaggi di carriera
- tipico delle multinazionali che adottano una strategia di localizzazione

La gestione delle risorse umane e dei talenti nelle multinazionali

Approccio geocentrico

- focalizza l'attenzione sulla ricerca del manager più adatto per gestire un determinato mercato, a prescindere dalla sua nazionalità di origine
- contribuisce a creare una cultura aziendale e un'identità molto forte
- tipico delle multinazionali che adottano le strategie di standardizzazione globale o le strategie transnazionali

La gestione delle risorse umane e dei talenti nelle multinazionali

Manager espatriati

- provengono dal quartier generale e che svolgono un ruolo importante all'interno delle multinazionali
- svolgono il ruolo di *strategist*, trasferiscono la strategia dal quartier generale alle filiali estere
- gestiscono la quotidianità e compensano l'eventuale carenza di talenti nei mercati esteri in cui l'impresa è presente
- svolgono anche il ruolo di ambasciatori della propria azienda di origine in quanto portatori della cultura aziendale e allo stesso tempo anche formatori
- si trattengono presso le filiali estere per un periodo limitato di tempo necessario per poter trasferire le *best practices* del paese d'origine e poi affidano la gestione e le responsabilità a manager locali

Le strategie di uscita e reingresso nei mercati

La **reinternazionalizzazione** è un termine che è stato prima utilizzato da Luostarinen e Welch (1990)

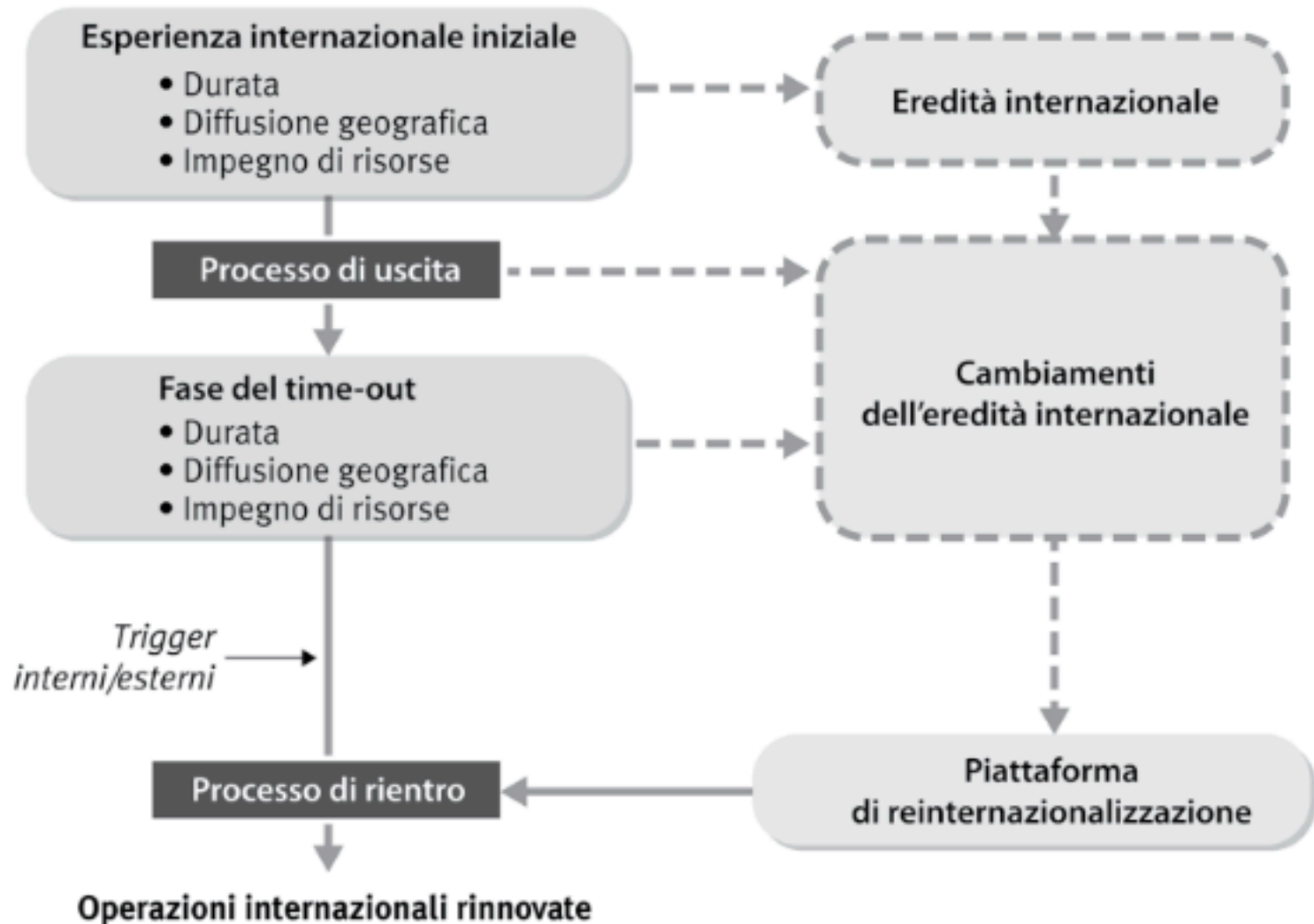
Si tratta del **ritiro da un paese da parte di un'impresa seguito da una successiva decisione di entrare nuovamente in quel paese.**

La decisione di uscire sarà anche influenzata da

- barriere all'uscita che sono legate per esempio all'esistenza di investimenti che sono difficilmente smobilizzabili
- atteggiamento negativo da parte dell'azienda nei confronti del disinvestimento
- esistenza di legami molto forti di correlazioni fra operazioni in un determinato paese e le operazioni dell'azienda in altre parti del mondo

Le strategie di uscita e reingresso nei mercati

Il processo di reinternazionalizzazione



Le strategie di uscita e reingresso nei mercati

La conoscenza esperienziale dell'impresa, il network internazionale, le competenze manageriali e le attitudini nei confronti dell'internazionalizzazione compongono quello che è definito come **credito internazionale**.

Anche fallimenti su mercati esteri possono produrre benefici di apprendimento positivo.

Il *learning by doing* può anche includere il *learning by mistakes* e cioè imparare da approcci inadeguati ai mercati esteri e all'interno di questo processo comprendere quali azioni correttive avrebbero potuto determinare un esito diverso.

Le strategie di uscita e reingresso nei mercati

paradosso del fallimento

- porta le imprese a sovrastimare i successi a sottostimare invece i fallimenti
- in questo modo, eliminando i fallimenti si arriva a capitalizzare poco dalle esperienze negative che si sono compiute

apprendimento superstizioso

- fraintendimento che può essere collegato a risultati generati da azioni non direttamente e chiaramente collegate a tali risultati
- rende difficile la comprensione e la razionalizzazione dell'esperienza e la capitalizzazione da quelli che sono gli errori commessi

Le strategie di uscita e reingresso nei mercati

La fase finale del processo
è rappresentata dalla fase di reingresso
che può essere facilitata da sviluppi interni o esterni
e da un rinnovato interesse
in relazione alle opportunità internazionali
che può essere anche determinato
da un cambiamento strategico.

Esiste una differenza fondamentale fra il processo di ingresso in un paese iniziale e il processo di reingresso perché quest'ultimo deve essere svolto in maniera rapida ed efficace e subito.

Sulla base dell'esperienza già accumulata durante il primo ingresso l'azienda dovrebbe disporre di un'esperienza e una conoscenza del mercato che può essere immediatamente applicata nella fase di ingresso.

Le strategie di uscita e reingresso nei mercati

La reinternazionalizzazione è guidata da **tre forze principali**:

- asset e liability che derivano da operazioni internazionali precedenti e che di fatto hanno consentito di far sostenere l'azienda dopo la sua uscita in quel mercato
- l'esperienza delle fasi delle diverse fasi del processo di uscita in quel mercato
- l'esperienza delle fasi delle diverse fasi del processo di uscita dal paese di origine.