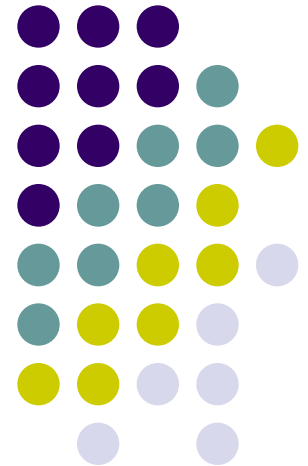
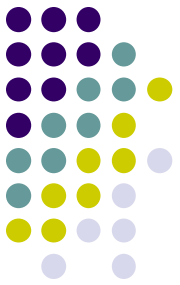


Lezione 9 . Il controllo delle consociate estere



1. Introduzione



Gli ultimi vent'anni sono stati caratterizzati da un rapido sviluppo internazionale delle imprese. Tutto questo ha comportato una distribuzione geografica delle attività della catena del valore delle imprese in una molteplicità di Paesi al fine di raggiungere vantaggi in termini di più bassi costi operativi e di accesso ad un bagaglio maggiore di conoscenze locali.

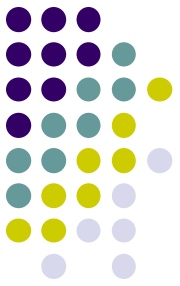
Al fine di raggiungere questo scopo è sempre più necessaria l'attivazione di modelli organizzativi, meccanismi di coordinamento e sistemi di controllo maggiormente evoluti.

2. L'organizzazione delle imprese multinazionali



- *Organizzazione domestica.* In tale fase l'impresa commercia in modo sporadico con paesi esteri i medesimi prodotti venduti nel mercato interno
- *Organizzazione internazionale.* In questo caso l'orientamento dell'impresa, pur rimanendo etnocentrico, prevede una maggior incidenza delle vendite con l'estero sull'attività complessiva del gruppo
- *Organizzazione multidomestica.* In questo caso occorre un'operazione di adattamento alle peculiarità dei singoli Paesi.
- *Organizzazione globale.* L'orientamento dell'impresa è di tipo *geocentrico*.

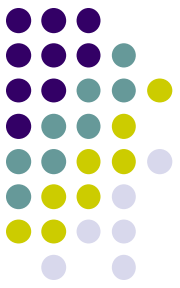
2. L'organizzazione delle imprese multinazionali



PRINCIPALI MODELLI ORGANIZZATIVI

- *modello multinazionale*
- *modello internazionale*
- *modello globale*
- *modello transnazionale*

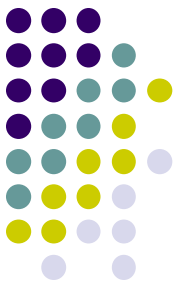
3. Il ruolo e le principali caratteristiche delle consociate estere



Alla *corporate* sono attribuiti quattro diversi ruoli:

- *Ruolo di coordinamento*
- *Ruolo di fornitore di servizi*
- *Sviluppo di elementi comuni*
- *Centro finanziario*

3. Il ruolo e le principali caratteristiche delle consociate estere

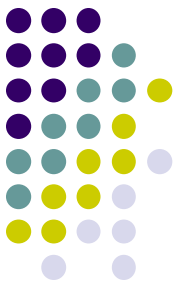


Di estremo interesse è uno studio condotto nel 1984 da White and Poynter in tema di modelli di strategie societarie.

Sulla base delle attività delle consociate estere i due autori distinguono tra:

- *Marketing satellites;*
- *rationalized manufacturers;*
- *product specialists;*
- *consociate che utilizzano una strategia “strategicamente” indipendente*

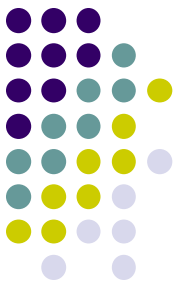
3. Il ruolo e le principali caratteristiche delle consociate estere



Individuati i principali ruoli assunti dalla *corporate* e dalle consociate estere occorre ricordare come i rapporti tra le due tipologie possano essere formalizzati in:

forme gerarchiche

forme eterarchiche



4. Il controllo nelle imprese multinazionali

Il controllo delle consociate estere è un'attività tutt'altro che semplice; essa presenta numerosi elementi di difficoltà quali per esempio:

- la difficoltà di ripartire tra le consociate costi che la capogruppo ha sostenuto a favore e nell'interesse di tutte le consociate;
- la difficoltà nella valutazione dei risultati di consociate in situazioni diverse (per distanza dalla capogruppo, stadio di internazionalizzazione, concorrenza) a cui siano state assegnate le stesse risorse.
- le difficoltà che si riscontrano nel valutare i risultati ottenuti da consociate estere che operano in diversi mercati finanziari;
- la difficoltà di valutare i costi che una consociata sostiene per l'intero gruppo nel caso in cui la multinazionale decida di raccogliere capitali nei mercati a basso costo ed investirli nei mercati dove i rendimenti sono più elevati

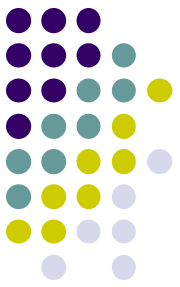


4. Il controllo nelle imprese multinazionali

L'attività di controllo deve inoltre coinvolgere i seguenti fattori:

- Behaviour control
- Controllo burocratico
- Controllo della cultura
- Controllo sui risultati
- Compensazione attraverso incentivi monetari

5. I principali criteri di valutazione delle consociate estere



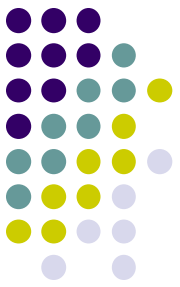
CRITERI FINANZIARI

- Budget
- ROI (Return on investment),
- ROA (Return on Asset)
- ROE
- ROS
- Cash flow

CRITERI NON FINANZIARI

- Quota di mercato
- Produttività
- Qualità
- Indici di servizio

5. Le variabili che agiscono sul controllo di gestione delle imprese multinazionali



I metodi di controllo sono invece influenzati in modo diretto dalle seguenti variabili:

la dimensione e la rilevanza della consociata

l'età della consociata

la distanza geografica esistente tra consociate e capogruppo

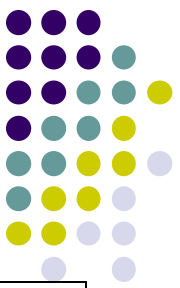
la struttura organizzativa

la struttura giuridica delle consociate

il contesto socio-economico e politico

la qualità del management

6. Le principali problematiche di gestione finanziaria e di controllo delle consociate estere



Mercato monetario e finanziario

Problematiche inerenti il mercato valutario

Problematiche collegate alle diverse legislazioni fiscali

Problematiche di valutazione delle consociate

Problematiche di gestione finanziaria

Problematiche inerenti i tassi di inflazione

Problematiche relative all'imputazione dei costi