UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA

COURSE SYLLABUS

Global Strategy

2627-2-F7704M023-F7704M023-2

Obiettivi formativi

L'ambiente internazionale in cui operano le imprese è diventato sempre più complesso, incerto e interconnesso. Le imprese che intendono espandersi nei mercati esteri devono valutare non solo l'attrattività delle opportunità internazionali, ma anche la propria capacità di operare efficacemente in contesti geografici, istituzionali, culturali e competitivi differenti. L'ingresso in un mercato estero senza un'adeguata comprensione di tali differenze può esporre le imprese a rilevanti sfide strategiche, organizzative e operative.

Il modulo di **Global Strategy**, all'interno del corso di International Business, introduce gli studenti ai principali concetti, modelli teorici e strumenti analitici necessari per comprendere come le imprese competono e crescono oltre i confini nazionali. Il modulo si concentra sulle decisioni strategiche legate all'espansione internazionale, tra cui la valutazione delle opportunità nei mercati esteri, l'analisi delle differenze tra paesi, lo sviluppo del vantaggio competitivo internazionale e la scelta delle modalità di ingresso nei mercati esteri.

Conoscenza e capacità di comprensione
Al termine del modulo, gli studenti avranno acquisito conoscenze e capacità di comprensione dei principali concetti, modelli teorici e strumenti analitici utilizzati per esaminare come le imprese competono e crescono oltre i confini nazionali. In particolare, gli studenti comprenderanno i principali fattori che favoriscono o ostacolano l'internazionalizzazione, l'influenza delle differenze economiche, istituzionali, culturali e competitive tra paesi, le determinanti della competitività internazionale, il processo di selezione dei mercati esteri e le principali modalità alternative di ingresso nei mercati internazionali.

Conoscenza e capacità di comprensione applicate
Gli studenti saranno in grado di applicare i concetti e i modelli analitici presentati nel modulo a situazioni reali di business internazionale. Saranno in grado di analizzare le opportunità offerte dai mercati esteri e le decisioni di espansione internazionale utilizzando appropriati modelli teorici ed evidenze empiriche, nonché di confrontare modalità alternative di ingresso nei mercati tenendo conto delle risorse specifiche dell'impresa, delle condizioni di mercato, del rischio, del grado di controllo e degli obiettivi strategici.

Autonomia di giudizio

Gli studenti svilupperanno la capacità di valutare criticamente le decisioni strategiche internazionali in condizioni di incertezza e di eterogeneità tra paesi. Saranno in grado di valutare opzioni strategiche alternative, mettere in discussione le ipotesi sottostanti, valutare la qualità e la rilevanza delle evidenze disponibili e formulare giudizi autonomi e adeguatamente motivati in merito alle scelte di internazionalizzazione, alla selezione dei mercati, alle decisioni localizzative e all'organizzazione delle attività transnazionali.

Abilità comunicative
Gli studenti svilupperanno la capacità di comunicare in modo chiaro ed efficace analisi, argomentazioni e raccomandazioni strategiche relative a problematiche di business internazionale. Impareranno a presentare evidenze e conclusioni utilizzando una terminologia accademica e manageriale appropriata, sia nella redazione di report aziendali sia nelle presentazioni orali e nelle discussioni, e a supportare le proprie argomentazioni mediante dati rilevanti e strumenti analitici appropriati.

Capacità di apprendimento
Gli studenti svilupperanno la capacità di identificare, selezionare e utilizzare criticamente e in autonomia fonti accademiche, manageriali e quantitative rilevanti per l'analisi di problemi di global strategy e di business internazionale. Attraverso l'applicazione di modelli teorici a casi reali, rafforzeranno la capacità di integrare nuove informazioni, valutare criticamente interpretazioni alternative ed estendere autonomamente le conoscenze e le capacità analitiche acquisite durante il modulo a nuovi contesti di business internazionale.

Contenuti sintetici

La strategia globale è piuttosto impegnativa. Significa "fare affari attraverso e oltre i confini". Questo implica che le aziende affrontano molte sfide quando operano nei mercati internazionali: cambiamenti politici, legali e sociali, esercitano un enorme impatto sulle scelte dei manager globali, creando incertezze nelle loro strategie globali. Esistono dunque diversi fattori inibitori che possono ostacolare il raggiungimento degli obiettivi di espansione internazionale che le imprese si prefiggono. Anche le multinazionali hanno commesso diversi errori nei loro processi di espansione internazionale.
Nel corso di Global Strategy esamineremo fattori scatenanti, inibitori, capacità, processi, concetti, strategie e risultati che potrebbero essere considerati essenziali per qualsiasi manager o azienda che operi "all'estero" in questo mondo globalizzato. Parallelamente alle lezioni si svolgerà un progetto in cui verranno applicati i principali quadri analitici delle lezioni.

Programma esteso

Allineandosi alla struttura del libro di testo, il corso è suddiviso in due parti: in ciascuna parte saranno trattati i temi riportati qui di seguito.

PARTE I

1. La decisione se internazionalizzare
2. L'avvio del processo d'internazionalizzazione
3. Teorie dell'internazionalizzazione
4. Sviluppo della competitività internazionale dell'impresa

PARTE II
5. Decidere in quali mercati entrare: i modelli a filtro e di portafoglio
6. L'ambiente politico, economico e socioculturale
7. Strategie di ingresso nel mercato: esportazione, modalità intermedie, modalità gerarchiche

Nella prima parte, vengono introdotte le motivazioni per l'internazionalizzazione e i concetti fondamentali. Ci si concentra anche sulle barriere e i fattori di successo, e sulle teorie alla base dell'internazionalizzazione. Viene descritto il business globale. Nelle lezioni successive, l'attenzione si concentra sulla competitività internazionale delle aziende e delle nazioni. I driver strategici della competitività internazionale sono approfonditi. Il proposito finale di questa parte consiste nello sviluppo di una prospettiva strategica sull'internazionalizzazione.
Nella seconda parte, introduciamo il tema della selezione del mercato geografico obiettivo. L'attenzione si concentra sulle strategie di ingresso; l'azienda ha deciso di entrare in nuovi mercati internazionali dovrà selezionare l'approccio più appropriato per entrare nel mercato. Vengono studiate in profondità le diverse strategie per fare ciò (chiamate modalità di ingresso), mettendo in evidenza ille motivazioni sottostanti a ciascun approccio perindividuare, tra le diverse opzioni disponibili, quella che presenta le maggiori probabilità di servire la domanda potenziale un mercato estero.
La parte conclusiva esamina le questioni organizzative e di capitale umano per sottolineare le strategie sviluppate in precedenza.

Prerequisiti

Ci sono tre prerequisiti che possono avere un impatto significativo sulla frequenza proficua di questo corso:

1. Gli studenti devono aver completato un corso di gestione strategica o strategia aziendale (minimo 6 ECTS). Questa base è essenziale in quanto i concetti fondamentali e i framework concettuali della strategia aziendale verranno ampiamente utilizzati e applicati nel contesto del business internazionale durante tutto il corso.
2. Questo corso ha un forte orientamento quantitativo. Si prevede che gli studenti posseggano competenze fondamentali nella raccolta, sistematizzazione e analisi dei dati, e che abbiano familiarità con software statistici (una conoscenza di base del software STATA è fortemente raccomandata). I corsi di statistica, econometria e business analytics forniscono un'ottima preparazione per il project work e le attività in classe.
3. Dato l'uso estensivo di articoli scientifici e di un libro di testo in lingua inglese, è richiesta la fluency in inglese.

Metodi didattici

Le lezioni sono interattive e si svolgeranno in presenza. Ciascuna lezione prevede una combinazione equilibrata di didattica guidata dal docente, brevi video e casi aziendali da discutere, e attività applicative svolte in gruppi o sottogruppi, seguite da restituzione plenaria e discussione in aula.

Gli studenti che frequentano il corso con regolarità, ossia coloro che partecipano ad almeno l’80% delle lezioni di entrambi i moduli di Global Strategy e Global Marketing, potranno partecipare a un progetto applicativo complessivo intitolato “My Firm Expands Abroad”. Il progetto applicativo richiede agli studenti di sviluppare un piano dettagliato relativo al modo in cui un’impresa assegnata dovrebbe affrontare le decisioni strategiche e di marketing connesse all’espansione in un mercato estero. Il progetto segue la struttura del corso e prevede l’applicazione dei principali framework e concetti di ciascuna parte del corso a un contesto aziendale reale. Il lavoro comporta l’applicazione settimanale di tali concetti e framework attraverso la raccolta, l’analisi e l’interpretazione di dati secondari, inclusi dati ricavati da fonti quali FactSet. Una nota informativa separata fornirà indicazioni dettagliate sul contenuto del progetto e sui compiti da svolgere.

Gli studenti che frequentano esclusivamente il modulo di Global Strategy svolgeranno un’attività applicativa più contenuta e di ambito più limitato.
Per gli studenti che frequentano il corso con regolarità, il progetto applicativo costituirà la componente scritta dell’esame finale, come descritto nella sezione del syllabus intitolata “Modalità di verifica dell'apprendimento”.

Modalità di verifica dell'apprendimento

Il corso di International Business non prevede prove intermedie. Gli studenti possono sostenere l'esame finale secondo una delle modalità descritte di seguito.

MODALITÀ #1
Per gli studenti che frequentano regolarmente le lezioni, la valutazione si basa su un project work e su un esame orale. Affinché il requisito di frequenza sia soddisfatto, gli studenti devono frequentare almeno l'80% delle lezioni di entrambi i moduli di Global Strategy e Global Marketing e svolgere le attività proposte durante il corso, quali quiz, assignment, discussioni in aula e attività correlate.

Project work (50% del voto finale; valutazione a livello di gruppo)
All'inizio del corso, gli studenti dovranno formare un gruppo e registrarlo utilizzando il file Excel "Group work - registration form", disponibile sulla piattaforma e-learning. Ogni gruppo potrà comprendere al massimo quattro componenti. La scadenza per la formazione dei gruppi sarà comunicata durante la prima lezione. Dopo tale scadenza, non sarà più possibile sostenere l'esame secondo la "Modalità #1" e gli studenti saranno automaticamente ricondotti alla "Modalità #2".

A ciascun gruppo sarà assegnato il compito di redigere un business report volto ad analizzare le decisioni manageriali che un'impresa "fittizia" assume con riferimento alla propria strategia internazionale e alla propria strategia di marketing, nonché le implicazioni di tali decisioni per la performance finanziaria e non finanziaria dell'impresa.

La scadenza per la consegna del report e la data della presentazione in aula saranno comunicate all'inizio del corso.
I componenti del gruppo saranno chiamati a svolgere una presentazione in aula per discutere i principali risultati emersi dal business report redatto.
Il report e la presentazione dovranno essere caricati attraverso la piattaforma e-learning. Le linee guida relative al contenuto e al formato del report e della presentazione di accompagnamento saranno comunicate all'inizio del corso.
Con riferimento al business report e alla presentazione in aula, saranno valutate le seguenti competenze:
i. la capacità di analizzare criticamente le principali scelte compiute dall'impresa nella formulazione e nell'implementazione della propria strategia internazionale;
ii. la capacità di identificare le sfide affrontate dall'impresa nelle proprie attività internazionali e di proporre soluzioni praticabili;
iii. la competenza nella raccolta, pulizia e organizzazione di dati rilevanti provenienti da fonti credibili;
iv. la capacità di mettere in discussione le assunzioni, valutare le evidenze e presentare argomentazioni equilibrate;
v. la competenza nella redazione di business report chiari, ben organizzati e professionali;
vi. la competenza nel presentare i risultati in modo chiaro e conciso, utilizzando una terminologia manageriale appropriata e una struttura adeguata al report.

I criteri di valutazione utilizzati per valutare il business report e la presentazione in aula includono:
i. **Pensiero critico e capacità di valutazione:** questo criterio valuta le capacità di pensiero critico dimostrate nella discussione della rilevanza e delle implicazioni dei risultati dell'analisi per la strategia e la performance dell'impresa. Considera la capacità di valutare criticamente spiegazioni alternative, assunzioni e interpretazioni.
ii. **Chiarezza e organizzazione:** questo criterio valuta la chiarezza, la coerenza e l'organizzazione della struttura dell'elaborato, inclusi introduzione, metodologia, sezioni di analisi e conclusione. Valuta il flusso logico delle idee, l'uso di titoli e sottotitoli e la leggibilità complessiva dell'elaborato.
iii. **Profondità dell'analisi e originalità:** questo criterio valuta la profondità degli insight generati dall'analisi e l'originalità delle interpretazioni e delle conclusioni formulate. Considera la capacità di offrire prospettive nuove, soluzioni innovative e raccomandazioni orientate al futuro sulla base dei risultati emersi.
iv. **Integrazione di fonti aggiuntive e attività di ricerca:** questo criterio valuta l'integrazione di fonti informative

aggiuntive, quali articoli accademici, report di settore e risorse online, a supporto dell'analisi della strategia e della performance dell'impresa. Valuta la rilevanza, la credibilità e la profondità delle fonti aggiuntive utilizzate.
v. **Applicazione della statistica descrittiva e della visualizzazione dei dati:** questo criterio valuta la competenza nell'applicare tecniche di statistica descrittiva e di visualizzazione dei dati per presentare e analizzare i dati in modo efficace. Valuta la chiarezza, la rilevanza e l'appropriatezza di grafici, tabelle e figure utilizzati per comunicare i risultati dell'analisi.
vi. **Presentazione e formattazione:** questo criterio valuta la presentazione complessiva e la formattazione dell'elaborato, inclusa l'aderenza alle linee guida di formattazione, la corretta citazione delle fonti e l'uso di un linguaggio chiaro e professionale.

Gli studenti possono consegnare il business report che costituisce il project work una sola volta, al termine del corso. La valutazione assegnata al project work resterà valida per tutti gli appelli d'esame compresi nel corrispondente anno accademico. Se uno studente non è soddisfatto della valutazione assegnata, potrà optare per il sostenimento dell'esame secondo la "Modalità #2".

Esame orale (50% del voto finale; valutazione individuale)
L'obiettivo dell'esame orale del corso di International Business, relativo a entrambi i moduli di Global Strategy e Global Marketing, è valutare la comprensione e la capacità di applicazione, da parte degli studenti, dei principali concetti e teorie relativi alla gestione delle imprese internazionali. L'esame orale comprende un minimo di tre domande e verte sui temi discussi nel report scritto consegnato nell'ambito del project work.

Gli studenti che sostengono l'esame secondo la "Modalità #1" devono essere consapevoli che la valutazione della loro performance nell'esame orale può determinare un voto finale inferiore rispetto alla valutazione ottenuta nel project work e, in determinate condizioni, può comportare il mancato superamento dell'intero esame.

Plagio e uso inappropriato degli strumenti di AI
È essenziale che tutto il lavoro consegnato sia originale e che qualsiasi fonte o influenza sia correttamente citata. Il plagio, incluso il copiare testi o idee da fonti senza adeguata attribuzione, è severamente vietato e comporterà sanzioni accademiche. Inoltre, sebbene gli strumenti di AI possano essere utili per attività di ricerca e redazione, l'uso di testo generato dall'AI deve essere trasparente e limitato ad assicurare correttezza grammaticale e coerenza. La consegna di contenuti generati o significativamente modificati dall'AI come se fossero frutto del proprio lavoro originale è inaccettabile.
Tutti gli elaborati consegnati saranno sottoposti a un rigoroso controllo di originalità e conformità agli standard accademici. Saranno utilizzati software avanzati per la rilevazione del plagio e sono previsti meccanismi per individuare l'uso inappropriato di contenuti generati dall'AI. Qualsiasi violazione di queste linee guida sarà trattata con serietà e comporterà l'annullamento dell'elaborato consegnato, lo scioglimento del gruppo e l'obbligo, per gli studenti coinvolti, di sostenere l'esame individualmente secondo quanto previsto dalla "Modalità #2".
Il rispetto di questi standard non è soltanto una questione di integrità accademica, ma anche una responsabilità nei confronti dei propri compagni di corso. Il plagio o l'uso improprio dell'AI compromettono l'impegno dei colleghi che si dedicano alla produzione di lavori originali e al rispetto dei valori di correttezza e onestà all'interno della comunità accademica.
Gli studenti sono pertanto tenuti ad affrontare la redazione del proprio elaborato con integrità e diligenza, poiché tali principi sono fondamentali per la loro crescita accademica e professionale.

MODALITÀ #2
Per gli studenti che non frequentano le lezioni, la valutazione si basa su un esame articolato in due parti, comprendente una prova scritta e un esame orale.

Prova scritta (50% del voto finale)
La prova scritta include 20 (venti) domande a risposta multipla basate sui capitoli selezionati del libro di testo e mira a valutare la preparazione degli studenti sul programma d'esame.

I capitoli relativi al modulo di Global Strategy sono:
Chapter 1: International marketing in the company
Chapter 2: Initiation of Internationalization

Chapter 3: Theoretical models for internationalization
Chapter 4: Development of the company's international competitiveness
Chapter 5: International marketing research
Chapter 7: The cultural international marketing environment
Chapter 8: The international market selection process
Chapter 10: Export modes
Chapter 11: Intermediate modes
Chapter 12: Hierarchical modes

I capitoli relativi al modulo di Global Marketing sono:
Chapter 14: Product decisions in international marketing
Chapter 15: Pricing decisions in the international marketing programme
Chapter 16: Distribution decisions
Chapter 17: Communication decisions (promotion strategies)
Chapter 18: Organization, implementation and control of the international marketing programme

Per ciascuna domanda è prevista una sola risposta corretta. Ogni risposta corretta vale 1,5 punti, mentre non è prevista alcuna penalizzazione per le risposte errate. Gli studenti saranno ammessi all'esame orale solo se risponderanno correttamente ad almeno 12 domande su 20.

Gli studenti avranno a disposizione 30 (trenta) minuti per completare la prova scritta.

Esame orale (50% del voto finale)
L'obiettivo dell'esame orale del corso di International Business è valutare la comprensione e la capacità di applicazione, da parte degli studenti, dei principali concetti e teorie relativi alla gestione delle imprese internazionali. L'esame orale comprende un minimo di tre domande e verte sui temi presentati nei capitoli selezionati del libro di testo.
L'esame mira a valutare la capacità degli studenti di articolare le proprie conoscenze in modo chiaro e coerente, partecipare a una discussione critica e dimostrare capacità di pensiero analitico e strategico in tempo reale. Inoltre, l'esame orale consente di valutare l'autonomia di pensiero e le capacità di problem solving degli studenti, nonché la loro capacità di integrare e applicare le conoscenze teoriche a scenari pratici e reali. Attraverso questo formato, gli studenti saranno valutati anche sulle proprie capacità comunicative, inclusa la capacità di presentare efficacemente le proprie idee e rispondere alle domande con sicurezza e chiarezza.

Lode
Indipendentemente dalla modalità d'esame selezionata, ossia "Modalità #1" o "Modalità #2", e a condizione che lo studente dimostri una performance eccellente nelle componenti scritte e orali dell'esame, l'attribuzione della lode è subordinata alla partecipazione regolare, proattiva e costruttiva alle attività e alle discussioni del corso.

Testi di riferimento

Hollensen, Svend and Bogdanovic, Ana (2025), Global Marketing, Harlow, UK, Pearson, 9th edition.
Inoltre, tutte le slide utilizzate in classe e gli articoli accademici menzionati nelle lezioni, e forniti sulla piattaforma di e-learning, saranno materiale d'esame richiesto.

Periodo di erogazione dell'insegnamento

Primo semestre

Lingua di insegnamento

Inglese

Sustainable Development Goals

IMPRESE, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE | CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI | PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI