



Libera Università Internazionale degli
Studi Sociali

“LUISS GUIDO CARLI”

Dipartimento di Impresa & Management
Corso di Laurea Triennale in Economia & Management
Tesi di Laurea in Economia e Gestione delle imprese

Internazionalizzazione d’impresa

Il caso Strega Alberti

RELATORE:

Prof. Alessandro Marino

CANDIDATO:

Sabino Falzarano

Matr. 188221

a.a. 2016-2017

Sommario

Prefazione	5
Introduzione	8

Capitolo primo

Accenni di teoria sulla internazionalizzazione d'impresa	10
1.1 Quando un'impresa può considerarsi internazionalizzata? Le risposte della teoria.....	11
1.2 I fattori stimolanti all'espansione estera.....	12
1.3 Le minacce dell'internazionalizzazione.....	15
1.4 Descrizione del processo di internazionalizzazione.....	17
1.5 I processi di internazionalizzazione.....	19
1.6 Un processo graduale.....	22
1.7 La matrice modalità/mercato.....	23
1.8 L'internazionalizzazione al servizio della ricerca e dello sviluppo (R&S).....	25
IL CONSIGLIO DELL'AUTORE- Internazionalizzarsi con il web.....	28

Capitolo secondo

La storia ultracentenaria della Strega Alberti	31
2.1 La fondazione della ditta Alberti.....	32

2.2 La crescita tra le due guerre e il periodo post-bellico.....	35
2.3 Il Premio Strega- Da settant'anni amici della cultura.....	39
2.4 Il miracolo economico, la ricostruzione industriale e la ripresa degli anni '70.....	40
2.5 L'ultimo ventennio del '900.....	42

Capitolo terzo

Analisi delle strategie di internazionalizzazione adottate dalla Strega Alberti.....

3.1 L'accordo con la Banfi Product Corporation per esportare in Nord-America.....	45
---	----

Analisi del modello

Export Trading Company (ETC).....	46
-----------------------------------	----

Export Management Company (EMC).....	48
--------------------------------------	----

Il modello americano della "Banca Esportatrice"	49
---	----

Export Merchant.....	50
----------------------	----

Confirming house.....	51
-----------------------	----

3.2 Gli stabilimenti produttivi di Tripoli, Nizza e Chiasso.....	52
--	----

Analisi del modello

Sussidiaria commerciale estera.....	54
-------------------------------------	----

Hierarchical model.....	61
-------------------------	----

Heterarchical model.....	62
--------------------------	----

Scelta della locazione di una sussidiaria.....	71
--	----

3.3 L'esperienza brasiliana.....	73
----------------------------------	----

Analisi del modello

Le alleanze strategiche.....	74
------------------------------	----

Processo di formazione di un'alleanza strategica.....	76
---	----

Contratto di produzione.....	79
------------------------------	----

Partner Relationship Management (PRM).....	80
--	----

3.4 L'accordo di consorzio per le esportazioni in Argentina.....	81
Analisi del modello	
Export consortium.....	81
Conclusioni.....	86
Fonti e Bibliografia.....	89
Indice delle figure.....	91

Prefazione

In Italia, più che in ogni altro Paese europeo, il modello tipologico imprenditoriale maggiormente adottato è stato quello del family business; le grosse famiglie imprenditoriali hanno scritto la nostra storia economica e hanno da sempre dato impulso al progresso economico e tecnologico.

Riconoscendo il prestigio e la lungimiranza di alcuni nuclei familiari italiani, la nostra letteratura, soprattutto quella accademica, ha sempre riservato un trattamento elitario a questo gruppo di “visionari” che per secoli hanno pionieristicamente trainato la nostra economia.

Con tale elaborato mi inserisco in questo filone, omaggiando e pregiando una dinastia, quella degli Alberti, che nonostante le tangibili difficoltà è riuscita a trasformare, grazie al suo spirito d’iniziativa, un opificio di città in un’impresa che serve più di cinquanta mercati internazionali con le sue duecento varietà di prodotti.

Tra le tante sfide imprenditoriali vinte dagli Alberti è da annoverare quella relativa alla percezione dei suoi prodotti; liquori e torroni da beni “popolari” sono divenuti beni “di lusso” per mezzo di vincenti strategie concernenti pricing, packaging e advertising.

Tra sprazzi di storiografia inserirò delle trattazioni teoriche ed analisi prospettiche rammentando le novità delle attuali architetture economiche in cui l’internazionalizzazione da mera opportunità è divenuta una vera e propria necessità e dove la competizione non si fa più solo tra imprese ma anche e soprattutto tra territori e quindi tra policy-makers. E’ ormai assodato che l’influenza del territorio sulle performance aziendali ha raggiunto livelli mai sperimentati in precedenza. Si tratta di una sfida indeclinabile per le prossime generazioni di decisori pubblici che avranno il ruolo di calamitare nei territori di propria competenza eccellenze estere favorendone l’integrazione e la corroborazione con le forze autoctone. Le strategie di outsourcing non riguardano più unicamente le fasi di produzione e commercializzazione; sempre più

spesso le multinazionali si avvalgono dell'ausilio di consociate estere per condurre operazioni, come le attività di R&S e promozionali, che non generano ritorni immediati e diretti.

Un'attenta riflessione la meritano anche le emergenti teorie manageriali che dovranno confrontarsi con i cambiamenti strutturali delle multinazionali. I manager del domani saranno chiamati a mitigare gli interessi locali con quelli periferici salvaguardando sia la performance delle singole unità sia quella di gruppo.

Non si sentano esonerati dal dibattito i giuristi; a loro spetta l'arduo compito di stendere un velo normativo che garantisca la liceità delle operazioni senza pregiudicare la fluidità delle stesse. La concorrenza tra i corpi normativi nazionali offre la possibilità di cogliere la "rosa nella croce" (Lineamenti della filosofia del diritto, Hegel), ovvero di dar forma a fonti giuridiche internazionali composte dalle norme più valide dei codici nazionali.

Prima di concludere la mia riflessione per passare ai ringraziamenti, vorrei che il lettore ponesse la propria attenzione ad alcuni aspetti paradossali che contraddistinguono la nostra realtà economica. Nonostante ci trovassimo a vivere nell'epoca della globalizzazione non possiamo evitare di proferire che molte decisioni aziendali risultano vincenti e proficue per il fatto di essere "no-global", ossia contraddittorie alle logiche della globalizzazione. In un'epoca dove il mondo è globalizzato e le informazioni, i capitali e le persone circolano liberamente worldwide ci viene difficile spiegare come alcune attività, per esempio quelle innovative, risultino più efficaci se condotte in contesti territoriali ristretti. Mi riferisco primariamente al fenomeno moderno della formazione dei cluster tecnologici che esaltano e catalizzano i benefici (i c.d. spillovers cognitivi) estraibili dalle economie di agglomerazione. Il modello della Silicon Valley per il settore dell'high-tech rappresenta il "disegno dominante" ed è stato emulato per settori diversi in altre aree del globo. In Italia, ad esempio, stanno nascendo aree urbane specializzate in determinati settori; l'area romana si sta imponendo come centro di

eccellenza mondiale per il foodtech, mentre l'area torinese sta diventando l'hotspot di imprese operanti nei settori del cleantech e del medtech.

Desidero ringraziare il mio relatore: Il Professor Alessandro Marino il quale ha coadiuvato la stesura del presente lavoro offrendomi nei tanti incontri importanti indicazioni, spunti e suggerimenti.

Per i dati ed il materiale di supporto prontamente fornito ringrazio l'amministratore delegato del gruppo Strega Ing. Giuseppe D'Avino e il dottor Daniele Taccone responsabile dell' Export Department aziendale.

s.f.

Introduzione

Attraverso la presentazione del caso Strega Alberti, che fungerà da *trait d'union* dell'elaborato, tratterò la teoria che sottende il processo di internazionalizzazione mettendone in evidenza benefici e criticità. In questo preambolo ci tengo ad avvertire il cortese lettore che non esistono strategie di internazionalizzazione dominate o dominanti, in quanto le variabili da considerare sono numerose, imprevedibili e fortemente "*context-dependent*".

Nel mio elaborato mi soffermerò unicamente sulle strategie intraprese dalla Strega analizzandone coscienziosamente i punti di forza e di debolezza in modo da offrire al lettore un giudizio imparziale su ciascuna di esse. La "narrazione" sarà intervallata da tabelle e grafici prevalentemente estratti da *papers* e *reviews* americani che offriranno al lettore una prova empirica delle teorie riportate.

All'interno di tutto l'elaborato ci saranno dei rimandi ad alcuni "padri" della materia come Ricardo, Hymer e Ghoshal, le cui teorie possono ritenersi atemporali. Ad essi si affiancano ricercatori e analisti contemporanei come Bresciani, Antoldi, Caroli, Mitsuhashi e Whipple, i quali hanno l'onere di "svecchiare" le teorie classiche rendendole valide nel contesto della *new economy*.

La trattazione prende il via (Capitolo primo) dalla presentazione della teoria di base, che sarà accompagnata da alcuni commenti personali. Il lettore avrà modo di comprendere le caratteristiche di un'impresa internazionale, gli stimoli che spingono un'impresa ad internazionalizzarsi, le valutazioni localizzative che ciascun imprenditore attua aprioristicamente e le fasi di cui si compone il processo di internazionalizzazione. In chiusura del capitolo ho inserito uno spazio in cui consiglio al lettore-imprenditore l'utilizzo del web per iniziare la propria strategia d'internazionalizzazione. L'utilizzo degli strumenti messi a disposizione della rete, a

mio avviso, deve anticipare il processo di internazionalizzazione creando i presupposti per un esito soddisfacente.

Il secondo capitolo è di tipo “narrativo”, in quanto in esso racconterò la storia ultracentenaria della Strega Alberti. Dalla fondazione per mano di Giuseppe Alberti risalente al 1860 giungeremo fino alla fine degli anni novanta, periodo in cui per volontà dei fratelli Alberti avvenne la fusione tra le due società appartenenti alla famiglia, la Strega e la IDA. Verranno messe in risalto le invettive dei vari discendenti, spesso in risposta a catastrofici eventi come le due guerre mondiali e il terremoto dell’Irpinia agli inizi degli anni ‘80. Spero che il lettore trovi gusto e diletto nel leggere aneddoti e curiosità che hanno riguardato gli Alberti e la città di Benevento .

Il capitolo conclusivo (Capitolo terzo) è quello che maggiormente interesserà al lettore-imprenditore in quanto andrò a “smontare”, ad analizzare dettagliatamente e a rimontare le strategie di internazionalizzazione adottate dagli Alberti. Verranno fatte le dovute distinzioni tra le operazioni dirette e quelle indirette valutandone la proficuità o meno delle stesse. Quasi tutti i riferimenti storiografici del capitolo ricadono nel ventennio tra gli anni ‘20 e agli anni ‘40, quando il regime fascista con la sua politica di colonizzazione aprì le porte di nuovi mercati alle imprese italiane. Nello specifico, all’interno del capitolo verranno citati quattro episodi che hanno interessato la Strega. Il primo di questi sarà l’accordo con una *trading company* newyorkese siglato nel ‘27 per esportare, in pieno regime proibizionista, uno sciroppo analcolico nell’America del nord. Verrà poi descritto il processo che culminerà con l’apertura strategica di tre nuovi impianti in Libia, in Svizzera e sulla costa meridionale francese. Le ultime due manovre intraprese dalla Strega Alberti faranno riferimento ai due mercati principali dell’ America latina: Brasile e Argentina. Nel primo la società beneventana vi approderà mediante un accordo di produzione con un’impresa locale, mentre nel secondo mediante la sottoscrizione di un contratto di consorzio di esportazione con altre due imprese italiane: Il Cordial Campari e il Maraschino.

CAPITOLO PRIMO

**ACCENNI DI TEORIA SULLA
INTERNAZIONALIZZAZIONE
D'IMPRESA**

1.1 Quando un'impresa può considerarsi internazionalizzata? Le risposte della teoria

La dottrina economica ha enucleato alcuni tratti salienti che competono ad una impresa internazionale, stabilendo che la qualifica di “internazionalità” la si acquisisce nel momento in cui si svolgono attività commerciali e/o produttive in più Paesi; nulla a che vedere, quindi, con la dimensione finanziaria dell'impresa. In altri termini, l'acquisizione di quote partecipative in imprese estere non è condizione necessaria né tantomeno sufficiente per l'attribuzione dell' riconoscimento di internazionalità. La prescritta definizione implica, di fatto, la presenza di una struttura organizzativa appropriata che permetta all'impresa di gestire la sua “ diversificazione geografica” mantenendo la c.d “coerenza interna”, ovvero un' uniformità di indirizzi, strategie ed obiettivi aziendali.

Il primo ad affiancare l'aggettivo “internazionale” all'attività imprenditoriale fu l'economista canadese **Stephen Herbert Hymer**, il quale pubblicò nell'1976, per il dipartimento d'economia della M.I.T, una dissertazione sul tema delle “*multinational firms*”. Il suo elaborato fece da collante tra diverse teorie (in modo particolare offrì dei chiarimenti sulle teorie di Cantwell, Dunning e Charles P. Kindleberger) in voga negli anni '60 e '70 e si impose come manuale di riferimento per lo studio dei processi di internazionalizzazione. Per la prima volta venne delineata una forte distinzione tra *direct e portfolio investment*¹, rintracciando nel primo il presupposto per l'internazionalizzazione.

Prima degli scritti di Hymer la nozione di internazionalizzazione ineriva unicamente ai flussi di beni e capitali ed era semplicisticamente declinata alle teorie sul commercio espresse da *Adam Smith* prima (1776) e da *David Ricardo* poi (1817)

¹ Hymer, S. H. (1960): “The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment”. PhD Dissertation. Published posthumously. The MIT Press, 1976. Cambridge, Mass.

concernenti la distinzione tra le nozioni di **Vantaggio assoluto**, attribuita al primo, e di **Vantaggio comparato**, attribuita al secondo.

1.2 I fattori stimolanti all' espansione estera

I fattori che inducono un'impresa ad aggredire nuove aree geografiche si possono categorizzare in due classi: *fattori interni e fattori esterni*.²

Tra i fattori interni possiamo annoverare:

- **Ricerca di vantaggio competitivo:** Le strategie di internazionalizzazione possono essere particolarmente fruttuose se si analizzano alcuni benefici che l'impresa può ottenere come: Benefici della transnazionalità (market seeking, resource seeking e low cost seeking), Opportunità di arbitraggio regolamentare (Spostamento di redditi in sussidiarie operanti in Paesi in cui l'imposizione fiscale è minore) e l'utilizzo di leve concorrenziali (Riduzione rischio di portafoglio, effetto *made-in*, vantaggi di marketing e crescita della "*brand -awareness*", allungamento del ciclo di vita del prodotto, ...);
- **Spinte del soggetto imprenditore;**
- **Utilizzo più razionale degli asset aziendali.**

Se la sensibilità ai fattori interni dipende dalla discrezionalità e dalla lungimiranza dell'imprenditore, lo stesso non si può dire in merito a quella ai i fattori esterni, i quali

² Il paradigma di riferimento è quello di Dunning definito "eclettico"

quasi obbligano in via coercitiva il soggetto imprenditore a pianificare delle strategie di espansione territoriale. Tra i c.d *fattori ambientali* ritroviamo:

- ***Internazionalizzazione del mercato di riferimento o dei principali clienti;***
- ***Riduzione dei costi di trasporto o di comunicazione;***
- ***Saturazione mercato domestico;***
- ***Reazione competitiva verso un competitor (Band-wagon effect & Exchange of threat);***
- ***Incentivi e sostegni governativi.***

Riferendosi al tema dell'internazionalizzazione molti *practitioners* continuano a definirla un'opportunità da cogliere facoltativamente. A mio modesto parere più che un'opportunità sembra una necessità per sopravvivere in un mercato iper-competitivo e privo di confini "protettivi". La globalizzazione ha favorito la convergenza socio-culturale della domanda internazionale e un'impresa che rimane ancorata ai "gusti locali" può ritrovarsi, ad un certo punto, in una posizione di "fuorigioco". Tale rischio è più elevato per le imprese situate in Paesi "*follower*" piuttosto che in imprese situate in Paesi "*influencer*"³.

La celebre frase "*l'attacco è la nostra miglior difesa*", pronunciata dall'ex allenatore blaugrana Pep Guardiola durante una conferenza stampa, oltre a riassumere una filosofia di gioco, rappresenta un'euristica valida anche in materia economica. Negli ultimi decenni nei Paesi emergenti si è avuta una repentina proliferazione di TNC⁴ favorite da condizioni ambientali uniche e non riproducibili nei Paesi occidentali. In Paesi di una certa estensione territoriale come Cina, India e Brasile il "*booming*" della domanda interna ha talmente ingrandito il volume di alcune imprese da farle

³ Le condizioni di "follower" ed "influencer" sono relative ai singoli settori. Es: L'Italia può ritenersi "influencer" nel settore del fashioning ma "follower" in quello high-tech.

⁴ TNC: Gruppi transnazionali

diventare “over-size” ed estremamente potenti. In un assetto internazionale così configurato una rinuncia alla crescita appare, sul piano fattuale, come una rinuncia “alla vita”. Non è un caso che l’Italia sia divenuta un “supermercato” di lusso per le TNC asiatiche.⁵

Un altro aspetto che non può rimaner taciuto è quello relativo al “*global-sourcing*”; le imprese che si distaccano dalla madrepatria hanno la possibilità di acquistare da fornitori stranieri input di maggior qualità a condizioni più favorevoli.

L’internazionalizzazione consente poi di trasformare mode nazionali in redditi “cult” internazionali creando il c.d “effetto Wimbledon”⁶. Il torneo tennistico inglese è uno degli eventi sportivi più seguiti al mondo e per molti rappresenta il parossismo del protezionismo ed isolazionismo britannico ma, invero, il torneo di “*british*” conserva ben poco; forse solo il luogo fisico. Di fatto, la “*revenue stream*” è quasi completamente estera se si considera che i principali sponsor, il pubblico in tribuna , i diritti televisivi e gli atleti partecipanti sono solo in minima parte inglesi.

Anticipando alcuni aspetti che verranno più dettagliatamente trattati in seguito, le motivazioni soggiacenti alla scelta degli Alberti di assumere una dimensione internazionale sono ascrivibili al movente della ricerca di nuovi mercati. L’obbiettivo è stato quello di insediarsi in territori dove la domanda rivolta ai beni made-in-Italy era in forte crescita. La Strega, come molte altre aziende italiane, ha cavalcato l’onda del colonialismo fascista traendo vantaggio dalle politiche economiche espansive del regime. Senza i massicci investimenti in infrastrutture effettuati da Mussolini, territori come la Libia o l’Eritrea sarebbero rimasti impenetrabili e per nulla profittevoli.

⁵ Proprio in queste settimane si è conclusa la trattativa tra Fininvest e Sino-Europe Sports per il passaggio dell’A.C Milan ad una cordata cinese.

⁶ Tommaso Padoa Schioppa, Corriere della Sera,2005

1.3 Le minacce dell'internazionalizzazione

Analizzando i fattori propulsori dell'internazionalizzazione ci si è soffermati prevalentemente sui benefici e sui vantaggi che l'impresa ottiene quando varca il confine nazionale; ma non si possono sottovalutare alcune problematiche (*liabilities*) che un'impresa, tipicamente una PMI, deve fronteggiare:

- ***Liability of smallness (LOS)***: Le analisi statistiche hanno dimostrato che la probabilità di sopravvivenza di un'impresa è direttamente proporzionale alla sua dimensione finanziaria (*bigger is better*). Ciò significa che se una piccola o media impresa allarga la sua zona di operatività si espone al rischio di essere schiacciata da un competitor di "maggiore taglia". Le big-company sono paragonabili alle stelle Supergiganti: Così come una Supergigante attira a se quantità sempre maggiori di materiale interstellare, allo stesso modo le grandi società calamitano in maniera crescente capitali e risorse esterne. Al ridursi della dimensione diminuisce anche la proprietà "magnetica" di un'impresa. Per garantirsi un'esistenza duratura le piccole e medie imprese sono costrette ad innovarsi progressivamente sfruttando al massimo la maggior flessibilità organizzativa che possono opporre ai loro avversari.
- ***Liability of newness (LON)***: **Stinchcombe** nel 1965 è stato il primo economista a teorizzare la morte prematura delle imprese neo-nascenti dopo aver analizzato numerose istanze di fallimento promosse da aziende appartenenti a settori diversi. Secondo il pensiero di Arthur Stinchcombe nei primi anni di vita di un'impresa avviene una sorta di selezione naturale darwiniana e la causa di tale mortalità "infantile" è da imputare ad una pluralità di fattori:

- I. *Mancata attribuzione o mancata assimilazione dei ruoli da parte dei partecipanti all'organizzazione societaria (Coordination cost);*
- II. *Assenza di routine per la risoluzione dei problemi inerenti allo svolgimento dell'attività d'impresa;*
- III. *Relazioni commerciali con entità sconosciute e spesso inaffidabili;*
- IV. *Mancata fidelizzazione con clienti e partners commerciali*

Per molti aspetti un'impresa che entra in un nuovo mercato e in una nuova area geografica tende a risentire delle stesse criticità di un'impresa di nuova costituzione. L'assenza di legami commerciali radicati con clienti e partners locali e le asimmetrie informative sulla meritevolezza e affidabilità dei propri partners, senz'ombra di dubbio, sono i due fattori che più degli altri compromettono la longevità di un'impresa lontano dalle "mura domestiche".

- ***Liability of Foreignness (LOF)***: La LOF è legata alle difficoltà di adattamento che un'impresa straniera può incontrare quando comincia ad operare in un nuovo Paese. Il primo svantaggio è spiegato dalla teoria del "CDBA" (*Cost of doing business abroad*) che mette in rilievo una serie di costi sostenuti unicamente e inevitabilmente dall'impresa transfrontaliera. Genericamente rientrano in tale filone i costi legali e i c.d. "*travel costs*".

A peggiorare ulteriormente la posizione di partenza di un'impresa straniera è la disparità delle informazioni possedute in confronto a quelle in mano alle imprese incumbenti, a cui segue il relativo costo di indagine per l'ottenimento dei dati mancanti. Le abitudini dei consumatori, la normativa vigente, le prassi di mercato ed altri aspetti di primaria importanza riguardanti il contesto

culturale *in loco* raramente vengono conosciuti *ex-ante* dall'impresa esercente. Il fenomeno risultante da questa *impasse* è quello del "cultural clash" che comporta ulteriori spese per l'adozione di manovre correttive.

Zaheer in un suo articolo del 1995 fece menzione di un ulteriore svantaggio competitivo che rende la LOF ancor più gravosa; egli definì "*unfamiliarity*"⁷ la condizione in cui versa un'impresa straniera che non ha potere di influenza politica e che può essere, sovente, vittima di *lobby* politiche locali. In conclusione è importante riferire che la variabile LOF è "*context-dependent*" e da ciò ne consegue che, diversamente dalla LOS e dalla LON, essa può notevolmente variare da Paese a Paese. In Paesi nazionalisti e protezionisti avrà un valore piuttosto elevato se paragonato al valore che assumerebbe, *ceteris paribus*, in Paesi liberisti e "market-oriented".

La sfavorevole condizione di *unfamiliarity* fu vissuta dagli Alberti, ad esempio, in Argentina dove la borghesia locale, i cui antenati avevano origini franco-spagnole, favorì l'importazione dei liquori prodotti sulla costa meridionale della Francia perché più graditi e meglio conosciuti.

1.4 Descrizione del processo di internazionalizzazione

I processi di internazionalizzazione posti in essere dalle imprese possono differenziarsi per alcuni aspetti generali:

⁷ International Economics and Business: Nations and Firms in the Global Economy
Di Sjoerd Beugelsdijk, Steven Brakman, Harry Garretsen, Charles van Marrewijk.

I. CICLO EVOLUTIVO

Per ciclo evolutivo intendiamo la fase in cui un'impresa comincia ad essere attiva anche all'estero. Non esiste un momento specifico in cui un'impresa può considerarsi "matura" al punto tale da poter internazionalizzarsi; vi sono aziende che cominciano ad operare all'estero dopo diversi anni spesi a consolidare la loro dimensione nazionale ed altre che nascono già "per essere internazionali".

II. ESTENSIONE GEOGRAFICA

L'estensione geografica è un indicatore che rileva il grado di internazionalizzazione di un'impresa. Di solito un'impresa opera in realtà territoriali vicine sia geograficamente che culturalmente alla sua madrepatria. E' empiricamente dimostrabile che il livello di "affezione" alla "*home-country*" è inversamente proporzionato alla dimensione dell'impresa. In breve, quanto appena detto sulla questione della "vicinanza" è valido per una PMI ma non per una grossa società "*cross-border*".

III. GRADO DI DIVERSIFICAZIONE

Un altro indicatore che può tornare molto utile per emettere una valutazione sullo stadio di internazionalizzazione di un'impresa è il grado di diversificazione del suo portafoglio prodotto-mercato. Da un'impresa che si trova a fronteggiare uno stato di internazionalizzazione avanzata bisogna aspettarsi un'ampia diversificazione sia di mercato che di prodotto. Le esigenze di accomodamento ai diversi gusti locali spingono, infatti, l'azienda ad offrire un vasto ventaglio di prodotti. La mancata diversificazione può causare il c.d "effetto prisma", ossia una "deformazione del giudizio e delle percezioni maturate dai potenziali consumatori a causa delle diverse

caratteristiche ambientali che influiscono sul posizionamento competitivo dell'impresa".⁸

Apprendo una nuova parentesi sul caso degli Alberti, l'esigenza di attenersi alla normativa in vigore costrinse la famiglia ad esportare negli *States* uno sciroppo analcolico del tutto estraneo al mercato degli *spirits*. Il consumatore americano, quindi, percepiva il marchio Strega alla stregua degli altri marchi di *soft drink*; tant'è vero che la caduta del regime proibizionista non si tradusse affatto in un aumento delle vendite del liquore Strega. Gli americani apprezzavano il marchio Strega unicamente per la sua bevanda analcolica e, per quanto riguarda il settore dei liquori, gli preferivano i prodotti locali e quelli francesi.

IV. ENTRY MODE

Due processi di internazionalizzazione possono ovviamente differire anche per la strategia di entrata espletata dall'impresa. Le strategie possono essere più o meno complesse e, di conseguenza, più o meno onerose. Una strategia vincente non può prescindere da una chiara e lineare fissazione degli obiettivi declinabile al concetto di "consistency". Su tale tema non mi dilungo più di tanto in quanto sarà oggetto del capito terzo.

1.5 I processi di internazionalizzazione

Prima di avvicinarci in maniera più netta al nostro *case study* conviene esplicitare quelli che sono i tre modelli procedurali applicabili dalle PMI per una compiuta ed effettiva internazionalizzazione:

⁸ Valdani, 1991

- ***Internazionalizzazione progettata:*** E' il caso più comune in cui "l'espansione estera interviene a un certo momento della vita dell'impresa per effetto di una scelta deliberata posta in essere dall'imprenditore" ⁹. Solitamente l'intento iniziale è quello di testare il mercato straniero per ravvisare alcuni elementi dai quali trarre potenzialmente un vantaggio competitivo futuro. La "progettazione" non ha vincoli di durata e la pianificazione a lungo termine è solo un'eventualità. Sovente, invece, si segue la tecnica del "*trial and error*" in cui l'approccio dell'imprenditore è di tipo sperimentale e, non di rado, accade che la strategia di espansione subisca delle mutazioni ("*L'obiettivo è quello di comprendere le regole del gioco...*"). Il requisito della "progettualità", a mio modo di vedere, concerne, quindi, più alla *vision* dell'imprenditore che al suo *modus operandi*. I caratteri dominanti di questo modello sono sicuramente la gradualità, di cui parleremo nel paragrafo successivo, e l' "incrementality". Caroli sostiene la tesi secondo cui l'intero processo è composto da fasi di impulso e da fasi di stabilizzazione che si susseguono alternativamente.

I "*triggers*" di un improvviso cambiamento di veduta all'interno dell'impresa possono essere per esempio:

1. Il *turnover* generazionale;
2. Maturazione culturale e tecnica;
3. Rafforzamento delle relazioni con *agentes* attivi all'estero.

In alcuni casi il fallimento di tale modello operativo trova ragion giustificatrice nell'impreparazione organizzativa dell'impresa, che, allo *status quo*, non avrebbe la forza per sostenere un cambiamento di tale portata.

⁹ CAROLI M. G., Gestione delle imprese internazionali, McGraw-Hill, Milano, 2012,

- **Internazionalizzazione trainata:** si definisce trainata l'internazionalizzazione che avviene in mancanza di autonomia e deliberazione dell'imprenditore. Caso paradigmatico è quello in cui una PMI approda in un altro contesto geografico per seguire un suo cliente. Talvolta la scelta è obbligata in quanto l'impresa fornitrice corre il rischio di vedersi revocare la commessa.

Il secondo caso è quello inerente agli effetti benevoli che un'impresa di piccola-media taglia può percepire quando una società transnazionale s'insedia nel suo territorio. Essa può intessere con l'impresa "newcomer" legami commerciali dai quali può scaturire l'acquisizione di nuove competenze strategiche per aggredire nuovi mercati. Altro spillover è rappresentato dalla possibilità per l'impresa locale di essere inserita in programmi di business internazionali promossi dalla *newcomer*.

Rientra nella casistica delle internazionalizzazioni trainate anche l'acquisto della PMI da parte di una holding internazionale. Quest'ultimo caso è molto frequente in quanto spesso le PMI, detenendo risorse distintive, sono un target particolarmente "appealing".

- **Internazionalizzazione congenita:** Di recente hanno suscitato un notevole interesse le c.d imprese "born global"; si tratta di una ristretta schiera di imprese che già dal momento della loro costituzione hanno una dimensione internazionale e producono redditi in svariati Paesi. In tali casi la *defiance* esperienziale è compensata dalla consueta appartenenza a network aziendali internazionali dai quali attingere risorse e "know-how". Tale risorsa intangibile consente alle INV¹⁰ di crescere su basi solide anche in penuria di investimenti

¹⁰ INV: International New Venture

consistenti (*international among others*)¹¹. Le fasi di sviluppo delle aziende che “ nascono già internazionali” non sono ben delineate e rappresentano una rottura con il paradigma della Scuola di Uppsala¹².

1.6 Un processo graduale

Come si accennava nel precedente paragrafo, il processo d'internazionalizzazione presenta una forte gradualità e la Scuola di Uppsala ci fornisce, in maniera sintetica e generalizzata, un'elencazione cronologica delle fasi che portano al compimento il processo:

- I. **Entrata nel mercato estero:** L'imprenditore pianifica un “*entry mode*” e procede alla sua esecuzione. Durante questa fase l'impresa compie una sorta di “introspezione” per verificare l'adeguatezza e la compatibilità delle sue risorse in riferimento al piano che intende eseguire.
- II. **Assestamento e consolidamento sul nuovo mercato:** L'impresa familiarizza con la nuova dimensione assunta e sviluppa delle routine organizzative ed operative interne. L'impresa in questa fase affina le sue competenze.
- III. **Sviluppo della posizione competitiva:** L'impresa diviene sempre più consapevole del suo nuovo “*habitat*” e sfrutta le informazioni a disposizione per crearsi un vantaggio competitivo. L'impresa crea delle sinergie con gli altri operatori e si cala all'interno di un network da cui riceve nuovi stimoli. Comincia altresì a formarsi all'interno dell'impresa una cultura internazionale.

¹¹ Andrea Runfola, Apprendimento e reti nei processi di internazionalizzazione del retail - Il caso del tessile-abbigliamento, Firenze University Press, 2013.

¹² Sergio Silvestrelli, 2008

E' in questa fase che l'azienda deve preoccuparsi di salvaguardare la *consistency* e l'unitarietà delle strategie.

- IV. **Razionalizzazione della dimensione internazionale:** Le relazioni tra la *maison-mère* e le sussidiarie diventano parte della “quotidianità” aziendale e ciò permette all'impresa di razionalizzare l'impiego delle risorse e di implementare, di conseguenza, l'efficienza produttiva, anche grazie al maggior grado di *expertise* raggiunto. L'*headquarter* dell'impresa diventa il fulcro di una complessa rete di *subsidiaries* (fenomeno della doppia rete).

1.7 La matrice modalità/mercato

Riccardo Rescinti, Donatella Fortuna e Michela Matarazzo nel 2012, dopo aver condotto un' indagine sui comportamenti delle PMI campane, in un loro volume¹³, hanno proposto una matrice bidimensionale con l'intento di analizzare la correlazione tra l'entry-mode e la vicinanza/lontananza geo-culturale del mercato target. Le modalità di entrata si distinguono in “equity”(Investimenti diretti esteri, acquisizioni, joint-venture) e “non equity” (Licensing, franchising, esportazione), mentre, i mercati si suddividono in vicini e lontani.

Secondo Rescinti le combinazioni tra le modalità e i mercati sono dettate da alcune determinanti specifiche. Per la scelta dell'entry-mode bisogna considerare la *Resource based view (RBV)* e la *Transaction Cost analysis (TCA)*. In merito alla scelta del mercato-obiettivo, invece, bisogna soffermarsi su altri aspetti riassumibili in due gruppi:

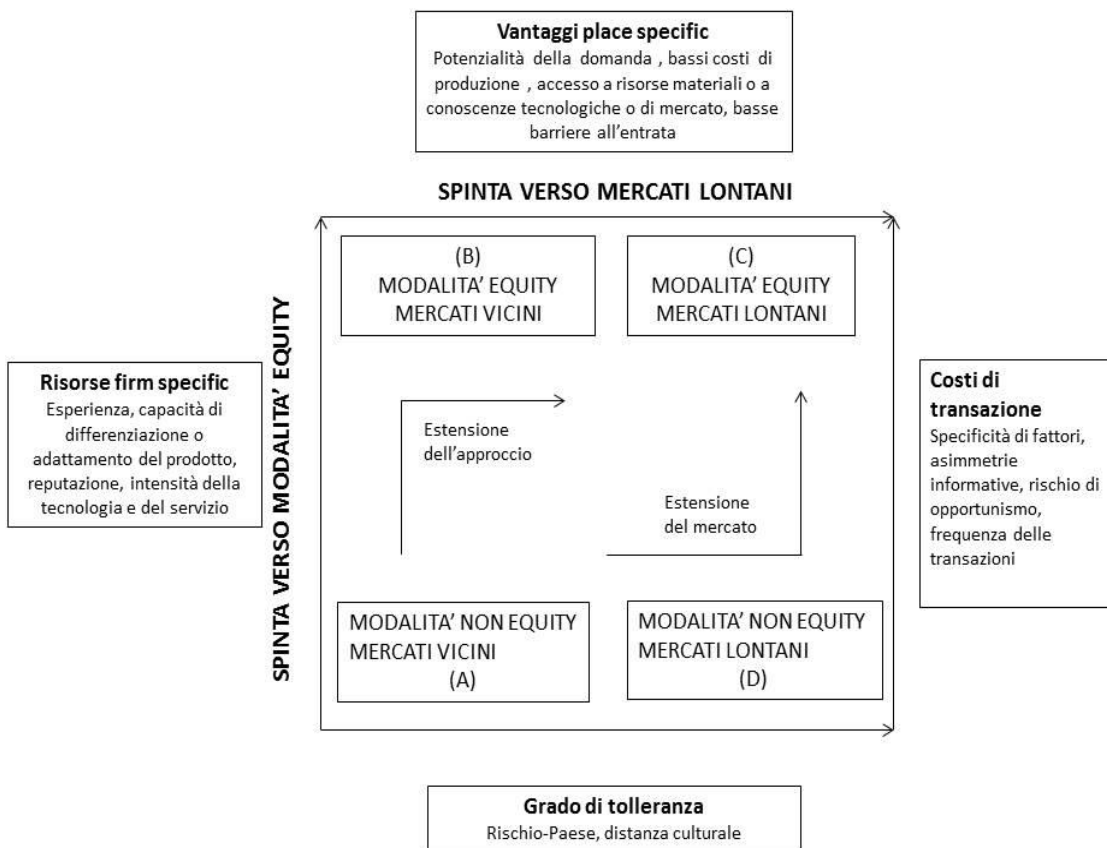
1. Vantaggi *firm-specific*

¹³ Strategie e posizionamento nei mercati esteri. I percorsi di sviluppo delle medie imprese campane, Riccardo Rescinti , Donatella Fortuna , Michela Matarazzo, 2012

2. Grado di tolleranza ai rischi figli della “diversità” geografica-culturale

Nella matrice (pagina seguente) si individuano facilmente quattro quadranti di cui due (A e C) statici e due (B e D) definiti transitori. Si delinea, quindi, un processo dinamico/diacronico in cui il movimento all’interno della matrice è impartito dall’evoluzione delle determinanti. Le imprese possono adottare o un’estensione dell’approccio o un’estensione del mercato.

Matrice 1. Matrice modalità/mercato



1.8 L'internazionalizzazione al servizio della Ricerca e dello Sviluppo (R&S)

Le multinazionali hanno da sempre rivestito un ruolo di primaria importanza nella conduzione di attività di ricerca e sviluppo, ma fino agli anni '50 tali attività erano quasi *in toto* svolte all'interno del Paese di origine (*center-for-global*). Con l'evoluzione degli scenari economici le IMN¹⁴, soprattutto quelle operanti in settori ad alta conoscenza, hanno dovuto riadattare i propri processi innovativi e le nuove tendenze possono essere riassunte dai seguenti punti:

- Il processo di trasferimento della conoscenza e delle novità tecnologiche si è fortemente velocizzato per via della riduzione delle barriere geografiche e dei miglioramenti apportati ai servizi di trasporto sia di informazioni che di beni;
- I processi innovativi richiedono livelli di competenza sempre più elevati e “*cross-functional*”, quindi, si è palesata l'esigenza di una maggiore collaborazione tra discipline e specialità differenti¹⁵. Si è infatti passati da modelli di “*closed-innovation*” a modelli di “*open-innovation*” in cui, non di rado, aziende competitive collaborano in progetti innovativi particolarmente benefici per l'intera *industry*¹⁶.
- Nonostante molti parlino ancora di “*triadisation*” (USA, Europa e Giappone) appare evidente che stanno nascendo centri di eccellenza anche in altre aree del globo.

¹⁴ IMN: Imprese Multinazionali

¹⁵ Gerybadze e Reger hanno monitorato il processo di decentramento delle attività di ricerca e sviluppo definendo il nuovo paradigma dell'innovazione transnazionale caratterizzato da cross functional learning, alternanza di inward e outward learning e trasferimento della tecnologia.

¹⁶ La c.d “alleanza di cervelli” è il primo assioma della teoria di Napoleon Hill espressa nel suo libro “La Legge del successo” (1928).

J.Niosi ha analizzato la diacronia di tale processo e lo ha suddiviso in tre fasi principali partendo dagli anni '70. In tale periodo il *mainstream* era quello di sviluppare le tecnologie "in casa" per poi trasferirle alle consociate, le quali avrebbero apportato le dovute modificazioni dovute all'eterogeneità dei singoli mercati (modello *National treasure*). Tale linea di pensiero era supportata dall'affermazione del modello del "ciclo di vita del prodotto". I settori in cui questa prassi operativa si è cominciata ad affermare sono stati quello chimico, farmaceutico e dell'IT, ossia i settori *science-&technology-driven* . Agli inizi degli anni'70 del secolo scorso IMN come Novartis, Hoffman-La Roche, Sandoz e Philips avevano già messo in piedi delle organizzazioni transnazionali a matrice finalizzate al coordinamento delle attività di R&S. Contrariamente, imprese come General Motors, General Eletrics e Toyota, operando in settori dove il valore aggiunto (all'epoca) era in gran parte costituito dalle attività di assemblaggio e produzione, non intrapresero alcuna manovra di delocalizzazione.

La seconda fase (metà degli anni '80) è caratterizzata dalla tendenza delle IMN, situate in piccole nazioni come Olanda, Svezia e Svizzera, ad adottare organizzazioni piuttosto complesse che si caratterizzavano per la presenza di federazioni decentralizzate di laboratori, ciascuno con specifici task.

La terza ed ultima fase, risalente agli anni 90', ha visto l'espansione della base di conoscenza su scala mondiale. La volontà di appropriarsi delle innovazioni e l'esigenza di smorzare la competizione hanno spinto molte IMN a collocare i propri centri di ricerca in centri di eccellenza neo-nascenti (sud-est asiatico). Fanalino di coda era il Giappone le cui imprese (Sony, Sharp, Hitachi e NEC) alla fine degli anni '90 avevano condotto all'estero solo il 5% delle ricerche. Recentemente il fenomeno dell'outsourcing delle attività di R&S si è talmente estremizzato che la teoria ha introdotto la classe delle c.d "*Dispersed firms*", si tratta di IMN che collocano la maggior parte dei propri centri di ricerca lontani dal Paese di origine, e ad essi concedono quasi una "*total freedom*" operativa. Secondo alcuni studiosi, grazie a questi nuovi processi di tipo "*bottom-up*", si sono ridotte alcune inefficienze, e in modo

particolare quella della “*knowledge drain*”, da intendere come il mancato sfruttamento da parte dell’azienda-madre delle nuove competenze acquisite perifericamente.

L’internazionalizzazione delle attività di R&S è particolarmente rischiosa, poiché, ai consueti rischi dell’internazionalizzazione commerciale-produttiva, quali: elevati costi di transizione, istruzione del personale, costi di comunicazione ed altre difficoltà espresse dalla teoria “principale-agente” (opportunamente riadattata a tale fattispecie da **Jensen** e **Meckling**), si cumulano l’incertezza del risultato, il rischio di inapplicabilità commerciale del “trovato”, il rischio di incappare in un “*false-negative*¹⁷” e il rischio “temporale”, visto che le attività di R&S producono benefici economici solo a lungo-termine¹⁸. La conoscenza, in qualità di bene pubblico, ha costi marginali di trasferimento nulli e per l’impresa creatrice risulta difficile appropriarsi in via esclusiva del ritorno economico che consegue al suo utilizzo.

Per non perdere i nostri punti di contatto con il caso di riferimento conviene proporre un esempio paradigmatico che ci illustra come la Strega Alberti ha beneficiato di risorse locali per migliorare la qualità e il gusto del suo liquore. Nel terzo capitolo verrà descritto l’accordo di produzione con un’impresa brasiliana per la produzione *sur place* del liquore Strega e la ditta Alberti profitò della collaborazione con il suo nuovo partner per sperimentare nuovi ingredienti. Lo zucchero, a differenza delle erbe aromatiche, non veniva importato dall’Italia ma aggiunto sul posto. Per la produzione brasiliana alla miscela di erbe veniva aggiunto, come variante allo zucchero di canna locale, lo zucchero muscovado proveniente dalle Barbados. Tale qualità di zucchero gode di specifiche proprietà come: la resistenza alle alte temperature, una lunga durata di conservazione ed è, inoltre, più ricco di nutrienti rispetto allo zucchero raffinato. Rispetto al normale zucchero di canna è più granuloso e appiccicoso e presenta una colorazione molto scura. Al termine della sua lavorazione veniva aggiunta la melassa.

¹⁷ Progetti che vengono abbandonati precocemente perché ritenuti infruttiferi che, invece, ripresi in futuro da un’altra azienda si rivelano ricchi di valore (Henry W. Chesbrough)

¹⁸ Rainelli M. (1999), *Les stratégies des Firmes face à la Mondialisation*, Editions EMS, Caen

IL CONSIGLIO DELL'AUTORE

Internazionalizzarsi con il web

Sono in costante aumento le imprese che ricorrono alle notevoli potenzialità offerte dalla rete per condurre strategie di internazionalizzazione. I social network, ad esempio, sono lo strumento ottimale per comunicare con l'intera popolazione del globo e, oggigiorno, sono il perno delle campagne pubblicitarie aziendali. I servizi promozionali offerti da piattaforme come *Facebook*, *Instagram* e *Spotify* sono economici e "easy-to-use". L'inserzionista può adottare dei modelli preimpostati differenti a seconda degli obiettivi della sua campagna promozionale. Il target e la localizzazione geografica vengono efficacemente suggeriti dalla piattaforma dopo aver inserito le dovute informazioni sul proprio brand e l'utente dovrà solo preoccuparsi della creazione dei contenuti multimediali. Con l'acquisizione di Instagram da parte di **Mark Zuckerberg**, inoltre, l'utente potrà creare un'unica inserzione e renderla disponibile sia su Instagram che su Facebook ad un prezzo agevolato. La gestione sincronizzata dei propri account oggi è possibile grazie a piattaforme come *Buffer* che permettono di pubblicare inserzioni pubblicitarie in contemporanea su tutti i nostri profili social e, in secondo luogo, di "programmare" l'orario di pubblicazione delle stesse. La fascia oraria, come insegna la teoria del "moment marketing", è un fattore che può fare la differenza tra l'aver 10 *impressions* o 10.000 *impressions*. Caricare *feeds* in fasce orarie particolarmente inflazionate (Es. dalle 14:00 alle 15:00 o dalle 22:00 alle 23:00) garantisce un elevato numero di visualizzazioni poiché in quel momento sono attivi sulla piattaforma centinaia di milioni di utenti. Ovviamente, se sto curando dall'Italia un'inserzione che apparirà sugli schermi degli utenti australiani dovrò considerare il fuso orario e ricercare le *rush-hour* australiane. La rilevanza dell'orario di pubblicazione acquisisce ancora più valore se si tiene conto del cambiamento dell'algoritmo che ordina le pubblicazioni degli utenti su Facebook e Instagram, il quale non si basa più sulla cronologia ma sulla popolarità dei post. Un post sarà tanto più visibile quanto più alto sarà il numero delle interazioni degli utenti

con esso. Caricare dei *feed* in fasce orarie “infuocate” garantisce un maggior numero di interazioni (*Engagement rate*).

Personalmente sconsiglio di riproporre una stessa campagna pubblicitaria sui vari social in quanto essi hanno un bacino di utenza diversa, funzionalità diverse e ore di punta differenti. Instagram per esempio è il social prediletto per il *visual marketing*, così come Facebook grazie alla funzione “note” lo è per lo *story-telling* di tipo giornalistico e *Spotify* lo è per il *moment marketing* e l'*audio-marketing*.

La scelta dei tag geografici consente all’inserzionista di rivolgersi ad una specifica area geografica e di ottenere un numero di *subscriptions* proveniente esclusivamente da quell’area. Una strategia molto utilizzata dalle imprese che ha riscontrato notevoli risultati positivi è quella dell'*influencer marketing*; essa consiste nell’ingaggiare come testimonial commerciale un personaggio particolarmente popolare sui social (*web-celebrity*). Molte imprese per diffondere il proprio brand in un particolare Paese si rivolgono a delle *star* locali. L’obiettivo è quello di trasferire la *reputation* e l’identità dell’influencer o digital PR al proprio marchio. Stanno nascendo recentemente diverse piattaforme online che mettono in contatto imprese e influencers che siano tra di loro “compatibili”. Tale strategia risulta efficace anche per la costruzione di una *brand-image* in quanto vengono associati al marchio alcuni aspetti del carattere e della personalità del testimonial. Alcuni influencers, soprattutto nel settore della moda, hanno raggiunto un livello di popolarità tale che le imprese si “appoggiano” alle loro pagine social per commerciare online i propri prodotti riconoscendo al titolare dell’account elevate percentuali sul venduto. Influencers dal calibro di **Chiara Ferragni** e **Mariano Di Vaio**, sulle rispettive pagine, hanno un flusso giornaliero di visitatori che supera quello di molti siti di e-commerce.

Il web-marketing, a mio modo di vedere, potrebbe fungere da fase preliminare di un’internazionalizzazione commerciale. Investire in *digital advertising* consente di accrescere in poco tempo e in maniera mirata la conoscibilità e la riconoscibilità del

proprio marchio. Una volta che il marchio è noto in una determinata area la vendita avverrà in maniera automatica.

Pubblicizzare il proprio marchio all'estero, però, comporta una serie di adattamenti sia del contenuto del messaggio che degli strumenti impiegati. Talvolta anche il prodotto deve essere sottoposto a delle rivisitazioni. Il motivo principale delle "adaptations" è la legge vigente localmente che spesso proibisce dei contenuti e dei prodotti. In Cina, ad esempio, è vietato pubblicizzare e inserire nei video-clip, film e banner pubblicitari gli alcolici. Altri adattamenti sono, invece, dovuti ad aspetti culturali del Paese straniero.

L'azienda Alberti è presente su tutti i principali social network e questi sono divenuti il canale preferenziale per la promozione degli eventi e delle iniziative aziendali. Recentemente sulla pagina Facebook ufficiale della Strega è stato lanciato un contest rivolto ai bartender di tutta Italia denominato "Premio Strega Mixology". Ai candidati è richiesto di inventare nuove ricette di cocktail utilizzando il liquore Strega. A vincere sarà la ricetta che meglio esalta le qualità dello Strega.

Molti brand liquoristici stanno finanziando diverse campagne di *influencer marketing* e l'influencer più richiesto (e retribuito) è **Bruno Vanzan**, un *bartender* italiano campione mondiale di *flair bartending* (insieme di tecniche acrobatiche per la realizzazione di cocktail). Bruno, grazie ad un efficace utilizzo dei social, è divenuto popolare in tutto il mondo per i suoi video in cui mostra le sue *skills* da "giocoliere". I marchi lo pagano (profumatamente) per realizzare e pubblicare video in cui esegue dei *tricks* con le proprie bottiglie e lo invitano agli eventi come forma di attrazione.

CAPITOLO SECONDO

**LA STORIA ULTRACENTENARIA
DELLA STREGA ALBERTI**

2.1 *La fondazione della Ditta Alberti*

La fondazione della Ditta Alberti risale al 1833 per mano di **Giuseppe Alberti** originario della Provincia di Caserta. Egli sin dal 1860 conduceva un'attività di commercio di vini e liquori e nello stesso periodo era anche il "*patron*" di un caffè (ubicato nella Piazza principale di Benevento), di una trattoria e di una drogheria.

L'anno 1860 ha una certa rilevanza nella storia beneventana, infatti, a tale annata risale la liberazione dalla sudditanza pontificia avvenuta, precisamente, il 3 settembre per mano di Salvatore Rampone e Carlo Torre, i due *leaders* del movimento rivoluzionario sannita. Cinque mesi più tardi Eugenio di Savoia decreterà la nascita della Provincia di Benevento¹⁹.

Nel 1864 Giuseppe Alberti aderì alla Società operaia di mutuo soccorso costituita da Salvatore Rampone.

Il commercio dei prodotti vinicoli stentava a decollare a causa di diversi fattori: *In primis* le difficoltà erano conseguenti all'imposizione di un canone annuo gravante sui coloni e, in secondo luogo, correlate al lesivo fenomeno della contraffazione dei vini pregiati spesso e volentieri "allungati" con acqua. La destinazione prevalente dei vini commercializzati dalla ditta Alberti era la Francia, la cui produzione interna era drasticamente diminuita per la repentina diffusione della fillossera.

La partnership con i distributori francesi subì una brusca frenata nel quinquennio che va dal 1888 al 1893 a causa della "guerra doganale" intrapresa dal Governo Crispi e dal governo francese²⁰. I *providers* situati oltralpe, infatti, cominciarono a stringere vendicativamente accordi commerciali con aziende spagnole, portoghesi ed algerine.

¹⁹ Vittoria Ferrandino, *Lo Strega e gli Alberti-Storia di un'industria dell'Italia meridionale* (1999)

²⁰ La Francia nel 1881 aveva occupato la Tunisia e l'Italia, sentendosi tradita, mise fine al suo isolazionismo politico aderendo alla Triplice Alleanza con l'Austria e la Germania di Bismarck.

In quegli stessi anni Giuseppe Alberti stava approfondendo le tecniche di manipolazione dei liquori, trovando una formula di distillato composta da erbe, droghe varie, zucchero ed alcol di prima qualità che chiamò **Strega**, con chiaro rimando alla leggenda locale²¹. Si vocifera che la misteriosa e segreta ricetta fosse stata confidata a Giuseppe Alberti da alcuni monaci benedettini del convento cittadino. Sul finire dell' '800 la famiglia ha acquistato l'area limitrofa alla stazione ferroviaria di Benevento dove vennero costruiti gli stabilimenti industriali ed il deposito aziendale.

Nel 1894, in seguito alla morte del fondatore, la ditta venne ereditata dai figli **Vincenzo, Francesco ed Ugo** che avevano conseguito un titolo di studio in Scienze Economiche presso l'istituto svizzero "*Baragiola*". Dei tre figli Ugo era quello che godeva già di una certa notorietà essendo stato consigliere comunale nel 1893 e soprattutto poiché era stato membro della Commissione di sconto presso la succursale beneventana della Banca d'Italia. Nel gennaio del 1897 i tre fratelli costituirono una società in nome collettivo sotto la ragione sociale *Ditta Giuseppe Alberti* con un capitale sociale di 120 mila lire equamente tripartito.

A quattro anni di distanza dalla costituzione, la società Alberti decise di allargare il portafoglio prodotti avviando la produzione di torrone, ripercorrendo un'antica tradizione che aveva preso piede negli anni della dominazione pontificia. Uno dei tre fratelli, Francesco, in quegli anni si insediò stabilmente a Milano (vi rimarrà per oltre vent'anni) per curare la promozione del brand in Europa e soprattutto negli *States*; Paese particolarmente attraente per la società essendo divenuto la c.d. "*Terra promessa*" di molti migranti che avevano abbandonato le regioni del Mezzogiorno italiano.

Le crescenti ambizioni dei soci spinsero questi ultimi a versare nelle casse della società, a titolo di finanziamento, ulteriori 130 mila lire. Un ulteriore sostegno

²¹ Si credeva che delle streghe (le Janare) rubassero dalle stalle delle giumente e che le cavalcassero fino alle sponde del fiume Sabato. Lì si riunivano e ballavano attorno a un noce. Le Janare, secondo la credenza popolare, erano esperte di erbe medicamentose.

finanziario venne offerto dall'amico di lunga data **Gaetano Peluso** per un ammontare pari a 124 mila lire.

Investimenti massicci e strategie imprenditoriali vincenti fecero registrare un aumento della produzione (33 mila litri annui) e soprattutto dell'utile netto. Nel 1906 gli Alberti vararono un aumento di capitale di 300 mila lire con l'ingresso nella compagine sociale del fratello Luigi. Due anni più tardi la famiglia sottoscrisse insieme alle ditte Galasso, Iannace e Zoppoli l'atto costitutivo di una nuova società con la seguente denominazione: **Fabbriche Riunite di Torrone**. Le famiglie raggiunsero così un importante accordo per la razionalizzazione della produzione di torrone. Il primo amministratore di tale società proveniva proprio dalla famiglia Alberti; venne, infatti, investito di tale carica Vincenzo. Nello stesso anno i punti vendita Alberti divennero rivenditori esclusivi del torrone delle Fabbriche Riunite.

Vincenzo Alberti ricevette altri incarichi prestigiosi in quel periodo; divenne Presidente della locale camera di Commercio e Presidente altresì della Banca Commerciale di Benevento.

Le strategie di vendita adottate dalla società erano incentrate sul dispiegamento di una vasta rete di agenti internazionali. Vennero coinvolte famiglie di agenti di una certa levatura,

quali: i Capra, i Palermo, i Tripoli, i Malvezzi, gli Andrini, i Petrocini e i Keller. I successi aziendali produssero *spillover* positivi anche per i dipendenti; nel giro di sette anni lo stipendio medio percepito da un lavoratore dell'azienda salì da 4.000 lire a 10.000 lire. Per favorire l'iniezione di nuove risorse economiche la famiglia Alberti optò, intorno agli anni 10 del '900, per un vero e proprio rapporto di conto corrente con la sua stessa azienda, con continui accreditamenti e indebitamenti.

2.2 La crescita tra le due guerre e il periodo post-bellico

Contrariamente alle predizioni l'Alberti non risentì affatto degli effetti nocivi del primo conflitto mondiale; liquori e dolci erano ritenuti forniture militari e godono di alcuni incentivi statali in termini di commesse e facilitazioni d'approvvigionamento di materie prime e vennero persino protetti da alcuni provvedimenti legislativi d'impronta protezionistica. Tra il 1914 e 1918 gli utili crebbero di circa dieci volte (da 79 mila a 787 mila lire) e ciò permise agli Alberti di impiegare maggiori fondi nell'acquisizione di titoli di Stato che divenivano sempre più remunerativi.

La profittabilità dell'attività produttiva spinse la società ad estendere la sua rete commerciale in altri continenti. A metà degli anni venti, in piena epoca del "produttivismo" (così battezzata da **Gino Olivetti**), il liquore Strega era venduto in tutti i Paesi esenti dal regime proibizionista. La famiglia strinse accordi di fornitura esclusiva con compagnie cinesi, tedesche, australiane e statunitensi. L'utile periodale balzò a 1.2 milioni di lire.

Negli stessi anni i fratelli Alberti dovettero proteggersi dalla contraffazione dei suoi prodotti. I numerosi processi giuridici obbligarono la famiglia a sostenere ingenti spese legali che spesso si concludevano con esiti poco soddisfacenti. In occasione della fiera di Napoli del '22 i fratelli Alberti esposero nel proprio *stand* una bottiglia originale del liquore Strega circondata da ben 149 bottiglie contraffatte commercializzate da produttori italiani, francesi e americani.

Nel 1926 gli Alberti stabilirono di trasformare nuovamente la ragione giuridica sociale che da s.n.c divenne una società anonima per azioni assumendo la denominazione di *Distilleria Liquore Strega- Ditta Giuseppe Alberti*. Il capitale subì un ulteriore aumento per un totale di 2.4 milioni diviso in 2400 azioni di ugual valore.

La nuova società pur mantenendo come *core business* la produzione di liquori e dolci allargò il proprio campo d'azione investendo in valori e beni immobiliari. La società cominciò a prestare notevole attenzione agli impegni sociali ed in modo particolare alle condizioni dei propri dipendenti. Vincenzo Alberti erogò, in questi anni, un prestito di 2 mila lire alla Fondazione dell'Unione degli Industriali di Benevento. Inoltre, vennero implementati i sistemi di premiazione e i bonus in favore dei dipendenti meritevoli.

Per rafforzare il suo impegno in ambito sociale la società agli inizi degli anni '30 aderì all'Opera Nazionale Dopolavoro impegnandosi a sostenere maggiori oneri contributivi.

I maggiori introiti ottenuti permisero all'Alberti di investire più somme in attività propagandistiche; le bottiglie del liquore Strega apparvero su giornali, riviste, banner pubblicitari e anche in pellicole cinematografiche.

I prodotti degli Alberti presero parte a due grosse esposizioni nazionali: quella di Milano (1927) e quella di Torino (1928) e, in entrambe le occasioni, riscossero un notevole successo.

Negli anni '20 la stagnazione del mercato interno portò la famiglia Alberti a programmare nuove "mire espansionistiche"; stavolta l'intento era quello di stipulare un "*Commission Agreement*" con una grossa compagnia statunitense che importasse i prodotti beneventani nel mercato americano. Nel giugno del '27 venne trovata un'intesa con la *Banfi Product Corporation* di New York per la vendita dello "sciropo Strega", una bevanda analcolica e quindi non colpita dalle leggi proibizioniste.

Gli anni 30 furono caratterizzati dal rafforzamento delle tendenze esterofile da parte degli Alberti. Il crollo dei prezzi del mercato interno, in concomitanza con lo shock della domanda domestica, costrinsero la famiglia a consolidare le vecchie partnership commerciali estere e ad impiantarne di nuove. La società beneventana fece affidamento ad un'agenzia di export sorta a Nizza negli anni '20 per esportare oltralpe

nuove tipologie di liquori; In Francia vennero proposti nuovi distillati come il Curaçao, il Punch, l'Old Giamaica Rhum, il Kummel ed il Rabarbaro con l'intento di scardinare il monopolio detenuto dai vari Cointreau, Cherry brandy e Grand Marnier. Il successo in territorio francofono è spiegato anche dalla improvvisa diffusione della moda dei cocktails consumati nei Bistrot e Caffè delle principali città.

Vennero intessuti rapporti commerciali anche con l'Albania, alla quale vennero concessi dei vantaggi di prezzo per stimolare i consumi della popolazione autoctona straziata da un'incalzante povertà.

Degne di nota sono, poi, le strategiche operazioni commerciali compiute in Sud America. Per quanto riguarda l'Argentina la famiglia Alberti stipulò un'alleanza commerciale con altre marche italiane già presenti in quel territorio. I costi delle operazioni di shipping vennero ridotti grazie ad un agreement raggiunto con il Cardial Campari e il Maraschino accomunabile ad un più moderno contratto di consorzio di export.

Differente fu la strategia adottata in Brasile dove gli Alberti stipularono un accordo di produzione e compartecipazione con un'impresa del posto. L'Alberti si impegnava a spedire periodicamente erbe aromatiche e materie coloranti, oltre a fornire al suo partner le dovute istruzioni per la lavorazione. L'azienda brasiliana si occupava essenzialmente della produzione, dell'imbottigliamento e dello stoccaggio della merce. All'interno del contratto era pattuito una corresponsione in favore della *maison-mère* pari a 6 lire a bottiglia.

Contestualmente gli affari "a stelle e strisce" subirono una forte contrazione dovuta alla revoca delle leggi proibizioniste che consentì la diffusione prevalente di alcolici francesi.

Tra il '36 e il '37 l'Alberti registrò un nuovo innalzamento degli utili (253 mila lire) attribuibile all'aumento di domanda di beni voluttari proveniente dalle colonie; in modo particolare da Somalia, Libia ed Eritrea. L'azienda si trovò impreparata a far

fronte a tali esigenze, disponendo di scorte limitate, e, per fronteggiare l'imprevedibile aumento dei consumi, dovette deliberare ben due nuovi aumenti di capitale che avvennero tra il '37 ed il '38. Al termine di tali manovre sul capitale l'*equity* ammontava a 4 milioni di lire.

Nel 1939 si decise di trasferire la sede sociale a Roma per favorire i rapporti con gli uffici finanziari e le amministrazioni pubbliche e per abbreviare i processi burocratici che rallentavano le contrattazioni con l'estero. La direzione degli affari rimase, però, nel Sannio.

Nei mesi successivi il capitale sociale venne portato a 4.8 milioni di lire e di conseguenza il debito verso banche e verso i soci salì ad oltre 1 milione di lire. Nel 1942 venne approvato il nuovo statuto, nel quale venne modificata la denominazione sociale in **S.A.B** (*Società per azioni Strega Alberti Benevento*).

A partire dal '43 l'azienda si trovò ad affrontare un serie di avversità; i bombardamenti rasero al suolo lo stabilimento produttivo di Benevento e la contrazione della domanda si tradusse in una perdita in conto economico di 1.7 milioni di euro. Gli Alberti furono costretti a prendere in locazione il Palazzo Arcivescovile per continuare la produzione, ma, tempo qualche mese e anche tale edificio venne ridotto in un cumulo di macerie dai bombardamenti.

Con l'obiettivo di ricoprire le spese di guerra e di riattare i locali produttivi i soci vararono un ingentissimo aumento di capitale. Nel '44 il capitale sociale venne portato a 9.6 milioni di lire.

Intanto si andava modificando la compagine sociale per via dell'entrata della nuova generazione. I padri, infatti, trasferirono parte delle loro azioni ai figli (Irma, Aldo, Gaetano, Alberto, Ester, Olga, Bice, Liliana, Laura, Ada, Giuseppina, Guido, Giuseppe e Ugo) ai quali affidarono anche dei compiti dirigenziali all'interno della società.

Con la precipitazione del valore della lira i prezzi giunsero a livelli insopportabili per gli operai, così gli Alberti deliberarono di corrispondere 100 lire al giorno a ciascun dipendente a titolo di “caro vita” per tutta la durata dello “ stato di emergenza”.

Segnali di ripresa si ebbero solo alla fine del 1945 con la riapertura degli sbocchi esteri. Nei primi anni del dopoguerra furono le vendite di torrone a “mantenere a galla” la società. Il vantaggio competitivo della Strega venne costruito essenzialmente per la disponibilità a *bon marchè* di materie prime (mandorle e miele) e per il forte grado di expertise della forza lavoro locale.

I buoni risultati economici riscontrati sul finire degli anni '40 indussero la proprietà, in piena autonomia, ad iniziare una nuova attività completamente dedicata alla produzione di torrone. Dopo aver ricevuto diversi finanziamenti dal Banco di Napoli, dalla Banca Commerciale Italiana e dalla Banca Nazionale del Lavoro, la famiglia Alberti nel 1946 costituì una seconda società per azioni denominata **IDA** (Industria Dolciaria Alberti) con un capitale iniziale di 4.8 milioni di lire. Nello stesso anno risolsero il loro rapporto con la società Fabbriche Riunite di Torrone mediante una transazione con gli altri soci. Nel '55, a testimonianza della profittabilità di tale attività economica, il capitale dell'IDA ammontava a 33,6 milioni di lire.

2.3 Il Premio Strega – Da settant'anni amici della cultura

Nel 1947 andò in scena per la prima volta la manifestazione del “Premio Strega”²². Si tratta di un evento culturale ideato per omaggiare la letteratura nazionale.

²² L'ultima edizione del Premio Strega è stata vinta con 143 voti a favore da Edoardo Albinati con la sua opera “ La scuola cattolica”. L'edizione 2017 inizierà il 24 maggio con la presentazione dei candidati e si chiuderà il 6 luglio con la premiazione del vincitore al Ninfeo di Villa Giulia a Roma.

Annualmente la famiglia premiava, e tutt'ora premia, il romanzo italiano più meritevole. Le opere degli autori che ricevono la candidatura vengono valutate da un'ampia giuria composta da scrittori, giornalisti e intellettuali (440 voti). I membri della famiglia Alberti si sono sempre distinti per una sorta di "mecenatismo" e, in modo particolare Guido e Giuseppe, frequentavano assiduamente i salotti romani di Goffredo e Maria Bellonci²³, dove si riunivano con quelli che etichettavano come "gli amici della Domenica"; si trattava di una folta schiera di romanzieri, pittori, giornalisti e intellettuali di vario genere.

La sopracitata manifestazione ebbe così tanto seguito da accrescere, anche oltre i confini nazionali, la "brand awareness" del marchio Strega. In quegli anni le pubblicità della Strega Alberti venivano trasmesse anche dalla Rai nel celebre spazio pubblicitario serale del "Carosello".

Al vincitore della *kermesse* letteraria spetta un premio in denaro oltre alla consegna di una bottiglia versione magnum di liquore Strega. Da quest'anno gli aventi diritto al voto saranno 660 in seguito al coinvolgimento di 15 circoli letterari capitolini (20 voti) e 20 istituti italiani di cultura all'estero (200 voti).

2.4 Il miracolo economico, la ricostruzione industriale e la ripresa degli anni '70

Terminato il confronto bellico, si manifestò l'esigenza di ammodernare gli impianti produttivi al fine di ottenere un output di maggior qualità a costi unitari inferiori. A curare la sostituzione dei macchinari fu **Franco Alberti** che successe al padre Aldo all'interno del Cda della società. L'acquisizione di nuovi beni strumentali venne

²³ Due rappresentanti della Fondazione Goffredo e Maria Bellonci formano il Comitato direttivo del Premio Strega.

interamente finanziata con mezzi propri sia per quanto riguarda la *Strega Alberti* che la *Dolciaria*, il cui capitale venne portato a 92,4 milioni di lire.

Gli anni '60 furono anni di "serie preoccupazioni" dovute, in linea di massima, ai drastici cambiamenti strutturali della nostra intelaiatura economica. Le maggiori tutele per i lavoratori prescritte dal corpo normativo italiano fecero aumentare vertiginosamente i salari e gli oneri contributivi a carico delle imprese. Gli Alberti, nonostante l'aumento non preventivato degli stipendi, fecero il possibile per evitare licenziamenti di massa.

Lo stato di crisi si trasmise dall' IDA alla Strega e venne ulteriormente esacerbato dall'aumento dell'imposta generale sulle entrate (dal 5,3% al 12%) e da nuove accise gravanti sugli alcolici. Di fatto, gli utili generati dal settore degli spiriti venivano completamente assorbiti dalle ingenti perdite del settore dolciario. Nel '66 i trasferimenti di denaro prelevati dalla Strega e iniettati nelle casse della Dolciaria ammontavano a 235 milioni di lire.

Gli anni '70 vennero inaugurati dal c.d "autunno caldo", espressione che fa riferimento al movimento di rivendicazione salariale. Le conquiste normative del ceto dei lavoratori indusse la classe imprenditoriale italiana ad investire sull'automazione dei sistemi produttivi. Si andavano via via formando in tutto il territorio italiano i distretti industriali, principale mezzo di trasmissione delle innovazioni e di informazioni.

Le aziende degli Alberti erano le uniche, sul territorio beneventano, ad investire nell'ammodernamento degli impianti facendo ricorso agli aiuti economici che lo Stato metteva a disposizione per lo sviluppo del Mezzogiorno e a ripetuti finanziamenti erogati dall' Isveimer, un' istituto napoletano di micro-credito.

Gli investimenti risultarono azzeccati e, finalmente, dopo ben 17 esercizi in perdita, nel 1973 entrambe le società conclusero l'esercizio in positivo.

Il periodo roseo durò solo pochi anni e già nel 1976 l'Alberti piombò in una nuova crisi di liquidità. Stavolta il dito venne puntato contro le decisioni parlamentari che avevano disposto una nuova tassa sulla fabbricazione degli spiriti. I maggiori oneri fiscali si riflessero sul listino prezzi e congiunturalmente le vendite sia interne che estere declinarono. La risposta della famiglia alla crisi di liquidità si concentrò tutta in massicci investimenti per campagne promozionali più mirate ed estensive. Vennero destinati ben 480 milioni di lire alla pubblicità e all'allargamento della rete di agenti e depositari.

2.5 L'ultimo ventennio del '900

Agli inizi degli anni '80 la famiglia Alberti si trovò a far fronte ad un nuovo flagello improvviso: Il terremoto dell' Irpinia che arrecò danni sia alla sede amministrativa della società che ai magazzini dove erano tenute le scorte. Vitali per il prosieguo dell'attività furono le esenzioni fiscali riservate alle aziende danneggiate dalle scosse di terremoto. La riduzione del carico contributivo favorì l'assunzione di nuovi dipendenti e la ripresa degli utili.

La prima metà degli anni '80 venne interessata da nuove intese con distributori americani intenzionati a trarre vantaggio dall'apprezzamento del dollaro rispetto alla lira. I proventi americani furono una "boccata di ossigeno" per gli Alberti che vararono aumenti di capitale per entrambe le società. Nel '93 la Strega contava un capitale di 2.160 milioni e la Dolciaria di 1.386 milioni.

Il presentimento di essere schiacciati dal potere politico ed economico delle multinazionali spinse, per la prima volta, gli Alberti a prendere in considerazione l'ipotesi di abbandonare la veste di Family business e di iniziare un processo di costane crescita dimensionale. Il primo passo verso questa direzione fu la fusione tra

le due società con conseguenziale incorporazione della Dolciaria nella più “ sana” (economicamente si intende) Strega Alberti. Il risultato finale offrì una maggiore solidità finanziaria e una più avveduta razionalizzazione della forza lavoro. Il capitale risultante ammontava a 3 miliardi di lire.

CAPITOLO TERZO

**ANALISI DELLE STRATEGIE DI
INTERNAZIONALIZZAZIONE
ADOTTATE DALLA STREGA
ALBERTI**

3.1 L'accordo con la Banfi Product Corporation per esportare in Nord-America

Al 1927 risale la prima grande manovra d'internazionalizzazione commerciale intrapresa dall'Alberti finalizzata all'approdo del marchio nel mercato nordamericano. In quell'anno venne stipulato un contratto di export con la *Banfi Product Corporation*, società anonima costituita nel 1919 da **John Mariani Sr.** con sede legale a Spring Street, nel cuore del quartiere "Little Italy". La Banfi già all'epoca era la trading company leader nell'America del Nord per l'importazione di cibi italiani, *medicinal bitters*, liquori e soprattutto vini (la maggior parte italiani e francesi). La società prende il nome da **Teodolinda Banfi**, zia di John Mariani, cresciuta a Milano dopo la sua adozione da parte della famiglia Ratti. Teodolinda sarà la prima donna laica a varcare le porte del Vaticano, luogo in cui si recherà per seguire il Cardinale Achille Ratti che nel 1922 verrà nominato **Papa Pio XI**²⁴. All'interno della sede papale Teodolinda apprese l'arte della degustazione dei vini, una passione che trasmetterà in seguito a tutti i suoi discendenti.

L'Alberti concesse alla Banfi il diritto di esclusiva sui suoi prodotti in cambio dell'impegno a vendere un determinato quantitativo di bevande pattuito ex-ante.

Il prodotto oggetto del contratto tra le parti era lo "*sciropo Strega*", una bevanda analcolica la cui commercializzazione sul suolo americano, quindi, non costituiva reato ai sensi del XIII emendamento della costituzione americana del 1919; provvedimento normativo che prese il nome del deputato **Andrew Volstead** con cui s'instaurava negli States il regime proibizionista²⁵ (1919-1933).

²⁴ Achille Ambrogio Damiano Ratti è il papa delle "quattro colonne", aforisma con cui vengono indicate le sue encicliche principali:

- Divini Illius Magistri (1929)
- Casti Connubii (1930)
- Quadragesimo Anno (1931)
- Ad Catholici Sacerdotii (1935)

²⁵ Il 17 Febbraio del 1933 il Volstead Act venne emendato dal Blaine Act.

La scelta che portò gli Alberti ad intessere accordi commerciali con un rinomato partner commerciale americano era giustificata dall'aumento repentino della domanda di prodotti "made-in-Italy" in territorio statunitense. Prima sul finire del XIX secolo e poi nel periodo tra le due guerre mondiali il meridione italiano venne interessato da copiose correnti migratorie e la meta prediletta dei nostri connazionali era proprio l'America. Il fenomeno migratorio fu la variabile che più di tutte stimolò la domanda di prodotti italiani oltreoceano .

ANALISI DEL MODELLO

EXPORT TRADING COMPANY (ETC)

Il modello teorico di riferimento relativo a tale strategia è quello dell' "indirect export" mediante l'ausilio di una ETC. L'ETC è una società specializzata nell'importare nel territorio domestico dei prodotti stranieri per conto di un suo cliente esportatore. Tali società non si limitano solamente a curare la fase dell'export, ma assistono i propri clienti con una serie di servizi ausiliari; di solito tra le loro mansioni rientrano il warehousing, lo shipping, l'insuring ed il billing²⁶. La completezza dei servizi offerti ed i vantaggi di costo hanno portato ad un largo utilizzo di tale strategia (Circa ¼ dei commerci internazionali è intermediato da questi operatori). Difatti, una serie di caratteristiche, riportate qui di seguito, hanno contribuito a rendere tale modello il modello prediletto dagli operatori "alle prime armi":

- Accesso rapido al mercato;
- Assenza (o quasi assenza) dei c.d financial commitments;

²⁶ Per billing intendo la gestione delle spese pubblicitarie per conto del suo cliente. L'ETC negozia direttamente con le agenzie pubblicitarie per far ottenere ai suoi clienti condizioni contrattuali eque.

- Trasferimento dei rischi operativi sull'ETC che li copre con polizze assicurative;
- Riduzione dei compiti manageriali;
- Maggior concentrazione delle risorse sul ramo produttivo;
- Assistenza totale;

Solitamente sono società indipendenti ma in molti casi vengono create all'interno di un gruppo per la gestione della commercializzazione dei prodotti delle partecipanti al gruppo sui mercati esteri. Sono un punto di riferimento anche per enti di diritto pubblico che si affidano ad esse per "facilitare" le negoziazioni con providers stranieri; di solito si occupano di regolare la regolazione extravalutaria delle transazioni tra l'ente pubblico e le ditte estere (*Countertrade*).

Nonostante i numerosi e netti benefici, gli *advisors* sono restii nel suggerire ai loro clienti tale strategia, soprattutto se il mercato-obiettivo è ricco di potenzialità ed è destinato a diventare uno dei mercati principali dell'azienda. In tal caso un consulente coscienzioso consiglierebbe una strategia di FDI²⁷. Di notevole rilevanza, infatti, sono i *drawbacks* legati alle strategie "indirette":

- Incontrollabilità delle operazioni svolte dall' ETC;
- L' eccessiva indipendenza dell'ETC può portarla ad eseguire analisi di mercato in maniera errata (Rischio di inadeguatezza del mercato);
- Inefficienza delle vendite. Il risultato economico potrebbe migliorare notevolmente in caso di esportazione diretta.

²⁷ FDI: Foreign Direct Investment,

Quello fin qui analizzato è il modello “puro” ma non mancano versioni spurie ed ibride in grado di aderire meglio alle esigenze dell’impresa esportatrice.

EXPORT MANAGEMENT COMPANY (EMC)

Il funzionamento di una EMC è molto simile a quello delle ETC ma i due modelli societari non sono perfettamente sovrapponibili. *In primis* una EMC pur essendo una società del tutto indipendente opera come “Export department” dei suoi clienti, che di solito sono dei suoi suppliers o delle “aziende amiche”²⁸. La società può operare come una vera e propria agenzia d’intermediazione trattenendo una commissione oppure può acquistare e rivendere la merce. Anche i servizi offerti dalle EMC ricoprono vari ambiti, dall’esportazione in senso stretto fino alla rappresentanza commerciale sul territorio straniero, ma ci sono una serie di differenze con le ETC che vale la pena citare:

- Le EMC operano in diversi Paesi e di conseguenza godono di un “*savoir faire*” superiore a quello delle ETC;
- Le EMC assistono aziende con cui erano entrate in contatto precedentemente e con cui condividono un sentimento di fedeltà reciproca;
- Il rischio di credito rimane in capo al cliente²⁹;
- Mentre le ETC attirano gli acquirenti ex-post, le EMC prima identificano la domanda e poi provano a creare un “match-up” con le offerte di prodotto provenienti dai loro clienti.

²⁸ Bisogna intendere le c.d non-competing manufacturers

²⁹ Ritengo che bisogna intendere l’impossibilità del cliente di procedere con un’azione di responsabilità nei confronti della società in caso di sopravvenuta insolvenza di un retailer.

IL MODELLO AMERICANO DELLA “BANCA ESPORTATRICE”

In seguito all’aumento del deficit della bilancia dei pagamenti, imputabile soprattutto allo squilibrio import-export³⁰, il governo americano intervenne nell’82 con un provvedimento normativo rivolto in via esclusiva alle ETCs. Il provvedimento in questione è il “The Export Trading Company Act” e con esso il governo si è preposto di favorire la capitalizzazione delle trading company locali fino a quel momento schiacciate dalla concorrenza dei competitors europei e soprattutto giapponesi³¹. Con esso venivano derogate sia la legge antitrust che quella bancaria.

Il titolo II della legge è intitolato “Bank Export Services Act” ed in esso trova legittimazione la partecipazione delle banche (anche commerciali) all’equity delle ETCs³². La ratio della riforma è chiara se si va a leggere uno dei commi della legge: “Banks are expected to contribute their financial resources, international marketing networks, and trade financing experience to the formation and promotion of ETCs”. Non predisponendo un massimale sull’acquisizione e sull’incrocio di partecipazioni, di fatto, si offre alle banche la licenza a “commercializzare” prodotti non propriamente finanziari. Alla FED oltre che, il potere autorizzativo ed istruttorio, compete anche il potere di sciogliere il gruppo finanziario se la banca esercita delle pressioni sul management della ETC in merito alla sottoscrizione di contratti di *commodity future* o di *securities*. A beneficiare degli effetti normativi di tale provvedimento sono state solo alcune banche particolarmente meritevoli definite “*money-center*”³³. Contestualmente all’ acquisto di azioni la banca può erogare credito all’ETC controllata ma, ad essa, deve applicare le medesime condizioni (*bank investors are precluded from extending*

³⁰ Nel 1975 il “trade deficit” ammontava a circa 150 miliardi di dollari

³¹ In Giappone si erano affermate le “*sogo shosha*”: grosse società che da sole gestivano il 50% dei flussi commerciali giapponesi, Donna M. Petkanics, 1983

³² Il Glass-Steagall Act emanato nel 1933 vietava alle banche di acquisire quote partecipative in imprese commerciali all’indomani della crisi del ’29 in cui si erano palesate le problematiche della “nefasta fratellanza siamese” tra banca e industria.

³³ La banca, seppur possedente i requisiti richiesti dalla legge, può investire in una ETC solo il 5% del suo capitale consolidato al fine di evitare che venga compromessa la sana e prudente gestione.

credit on preferential terms to an affiliated ETC³⁴) che applicherebbe ad un generico prenditore. La norma presenta anche un'importante novità: Una banca può formare una JV³⁵ con un'altra banca o anche con una "nonbank firm" con l'obiettivo di costituire una nuova ETC. Le ETC, inoltre, possono presentare un'istanza di "guarantee loan" alla Ex-Im Bank³⁶ per la copertura di posizioni debitorie.

Il Bank export services Act a causa della forte *deregulation* derivante dalla sua promulgazione è stato duramente criticato; in molti lo vedono come una minaccia alla sana concorrenza poiché altera gli equilibri di mercato tra imprese. La sezione dedicata al delicato tema dell'antitrust è il titolo IV³⁷, in cui è prevista l'emendazione di alcune previsioni riguardanti la disciplina della concorrenza precedentemente introdotte con lo "Sherman Act" e con il "Federal Trade Commission Act". L'obiettivo delle autorità statunitensi è quello di proteggere le imprese americane dalle "anticompetitive conducts" in uso all'estero.

EXPORT MERCHANT

Un'altra tipologia di intermediario domestico che condivide alcune similarità con le ETCs è quella degli Export merchant. Si tratta di società che si distinguono dalle c.d *manufacturer export companies* per l'assenza di impianti produttivi. Tali società sono titolari solo di un marchio ed importano prodotti "non brandizzati" a cui assegnano il loro brand. L'Export merchant acquista il prodotto, esegue le operazioni di packaging, lo promuove sul territorio nazionale e lo rivende sul mercato domestico. La presenza sui mercati delle *export merchant companies*, però, produce delle storture di mercato ed il motivo è facilmente intuibile:

³⁴ La banca può erogare credito ad una ETC o ad un cliente di essa per un valore massimo pari al 10% del capitale consolidato.

³⁵ JV: joint Venture

³⁶ Ex-Im Bank: Agenzia federale costituita nel 1934 per finanziare le imprese esportatrici e prestargli delle garanzie per le linee di credito straniera.

³⁷ Foreign Trade Antitrust Improvements

Il consumatore finale può ritrovarsi ad acquistare uno stesso prodotto diversamente brandizzato a prezzi notevolmente differenti.

CONFIRMING HOUSE

Il modello tipologico delle “*confirming houses*” è stato introdotto per la prima volta nel Regno Unito, Paese in cui si conta il maggior numero di “esemplari”. Sotto il profilo giuridico è un modello somigliante maggiormente ad un’intermediario finanziario che ad una trading company ma è da considerarsi un temibile competitor per le società import-export per una serie di benefici che offre sia al compratore che al venditore.

La confirming house riceve l’incarico da un *buyer* straniero di acquistare un bene prodotto da una specifica azienda. L’operazione di confirming consiste nell’emissione di una conferma d’ordine in favore del produttore con il quale l’intermediario si impegna ad anticipare il pagamento per conto del compratore straniero. Sorge così in capo alla confirming house un credito da vantare nei confronti del compratore. In caso di insolvenza di quest’ultimo la società di confirming potrà chiedere la ripetizione del pagamento al *supplier*. Di fatto, la confirming house non entra mai in contatto con la merce e quindi, secondo alcuni giuristi, non è classificabile tra le trading companies. Altri ritengono, invece, che sia una trading company a tutti gli effetti in quanto organizza le operazioni di export. Nel corso degli anni le confirming house sono divenute un’arma speculativa poiché gli è concesso dalla normativa di acquistare merce anche senza l’avvenuta commessa da parte di un buyer straniero³⁸. Il guadagno di una confirming house, nel caso in cui essa faccia brokeraggio, è dato dalla “commissione di conferma” versata dalle due parti contraenti. Data la loro natura ibrida e *sui generis*, la normativa delle confirming house è da ritenersi una “grey zone”. *Tout court* si fa riferimento alla disciplina dell’agenzia ma solo nel caso in cui la

³⁸ Bruno Zeller (January 1999). *International Commercial Law for Business*. Federation Press. pp. 155.

confirming house riceva la commessa da parte di un buyer. Contrariamente, quando è essa stessa a coprire il ruolo di buyer si ritiene che non ci sia creazione di agenzia o almeno non vie è agenzia per “ *Express agreement*”.³⁹

I motivi per cui, soprattutto in Inghilterra e negli USA, le confirming house sono preferite ad altri intermediari sono i seguenti:

- **Stretto legame con il settore bancario ed accesso facilitato agli strumenti finanziari per l’espletamento della loro attività;**
- **Conoscenza della “creditworthiness” dei compratori stranieri;**
- **Forza negoziale nei confronti dei produttori;**
- **Riduzione del rischio di overstock;**
- **Alleggerimento delle strutture operative**

3.2 Gli stabilimenti produttivi di Tripoli, Nizza e Chiasso

Durante il periodo fascista gli Alberti investirono ingenti capitali per la costituzione di nuovi impianti produttivi collocati in territorio straniero. A metà degli anni '20 la Strega finanziò la costruzione di un impianto produttivo a Tripoli per la produzione *sur place* del liquore Strega. In quel periodo Mussolini aveva intrapreso una massiccia campagna coloniale e uno degli avamposti africani del regime era proprio Tripoli. Gli italiani finanziarono la costruzione di numerose infrastrutture ed in modo particolare si occuparono della costruzione di strade, ferrovie e porti per migliorare i

³⁹ Alcuni ritengono che la creazione di agenzia sia da presupporre (Agency by Estoppel).

collegamenti con la madrepatria⁴⁰. Numerose furono in quegli anni le imprese italiane che aprirono delle sussidiarie sulla costa libica attratte da un regime fiscale vantaggioso e soprattutto dalla domanda di prodotti italiani che aumentava con l'intensificarsi dei flussi migratori verso quel Paese⁴¹.

Lo spostamento in Tripolitania di una base produttiva avrebbe consentito alla Strega di risparmiare il gravoso dazio governativo di 10 lire a bottiglia e di evitare la tassa municipale. Grazie alla sede produttiva di Tripoli gli Alberti riuscirono a spedire gratuitamente il loro prodotto anche a Benghazi e in Cirenaica, dove si contava il maggior numero di italiani (circa 120.000). Prima di compiere questa importante operazione, il costo complessivo (spese di trasporto, nolo, assicurazione e dazi) era di 18,40 lire al litro; dopo la costruzione dell'impianto libico, il costo totale comprensivo di produzione e consegna, si ridusse a sole 7,90 lire al litro.

Con l'intento di avvicinare la produzione alle aree di consumo, sul finire degli anni '20, la famiglia Alberti intraprese altre due manovre di delocalizzazione impiantando due nuovi stabilimenti rispettivamente in Francia e in Svizzera. Lo stabilimento nizzese avrebbe rifornito la costa meridionale francese, mentre dallo stabilimento di Chiasso sarebbero partite le merci da consegnare ai retailers situati nel ticinese e nell'Italia settentrionale.

Il legame tra la strega Alberti e la città di Nizza, in realtà, era cominciato già qualche anno prima (1921) con l'apertura in città di un'agenzia che si sarebbe occupata della promozione del marchio nell'area limitrofa. Prima dell'apertura del nuovo stabilimento in territorio francese i prodotti Strega venivano commercializzati facendo ricorso ad una folta rete di agenti.

⁴⁰ Nel 1925 venne inaugurato il Gran Premio di Tripoli, competizione automobilistica andata in scena fino al 1940.

⁴¹ Solo nel 1938 con il governatore Italo Balbo approdarono in Cirenaica circa 20.000 migranti italiani. Nel 1940 quasi il 15% della popolazione libica era costituita da Italiani.

ANALISI DEL MODELLO

SUSSIDIARIA COMMERCIALE ESTERA

Una penetrazione più in profondità all'interno di un mercato estero la si può ottenere facendo ricorso alle esportazioni dirette. In questa categoria rientrano forme minimamente "invasive", come la creazione di una propria rete di vendita estera e l'istituzione di una sede di rappresentanza commerciale, e forme fortemente invasive ed onerose come l'installazione in territorio estero di una centrale logistica o addirittura di una sussidiaria commerciale. All'aumentare della complessità e dell'onerosità dell'operazione tendenzialmente aumenta anche il ritorno "potenziale" sugli investimenti.

Il caso esemplificativo soprariportato è ascrivibile alla fattispecie delle sussidiarie commerciali.

Le sussidiarie commerciali sono entità giuridicamente indipendenti dalla società che le controlla e per questo sono soggette a regolazioni, regimi fiscali e responsabilità proprie. Lo schermo che separa la "daughter company" dalla rispettiva "parental company" rende tale modello ideale per compiere strategie di "arbitraggio regolamentare" eludendo la regolazione nazionale in materia tributaria. L'elusione si concretizza attribuendo maggiori redditi alla sussidiaria estera, la quale giova di un regime fiscale più tenue.

Le modalità per estrarre benefici dalle sussidiarie sono molteplici e l'elusione fiscale è solamente una di queste. Nel caso degli Alberti le esigenze erano quelle di accorciare la distanza tra produttore e consumatore e di consolidare, mediante una presenza diretta, la posizione dell'azienda sui principali mercati esteri.

Una presenza diretta consente all'impresa di conoscere meglio il mercato estero in cui opera, di stringere alleanze commerciali con le altre imprese del posto e, infine, di sviluppare competenze specialistiche spendibili anche nel mercato d'origine. In forza

dell'ultimo aspetto, nell'ultimo ventennio si è assistito ad un aumento del c.d "traffico di perfezionamento passivo". Per esso intendiamo la singolare tendenza ad inviare le materie prime ad una sussidiaria estera la quale, in virtù del suo "*knowledge*" qualificato ed avanzato, viene incaricata della lavorazione degli input per l'ottenimento del prodotto finito. Buona parte dell'output viene poi rispedito alla casa-madre e commercializzato. A partire dagli anni novanta è stato dedicato a tale materia un lungo filone normativo di rango comunitario volto ad incentivare l'utilizzo di tale espediente ma predisponendo alcune limitazioni soggettive ed oggettive⁴². Gli incentivi sono soprattutto di natura fiscale tant'è vero che la disciplina di dettaglio prevede l'applicazione della tariffa doganale solamente alla quota di valore aggiunto maturata all'estero e non al valore finale del prodotto finito. Altro beneficio normativo è la tassazione unica sulla transizione che avviene solo nel momento di reimportazione.

La complessità dei mercati e l'esigenza di una sempre maggior reattività alle "queries" dei singoli mercati ha rafforzato il ruolo delle sussidiarie, alle quali vengono garantiti crescenti livelli di autonomia. La proattività delle collegate è una risorsa di valore encomiabile per la parental company e, secondo alcuni teorici, va stimolata e premiata dalle governances di gruppo. Le moderne riflessioni sul ruolo delle sussidiarie hanno portato ad un'estensione dei compiti attribuiti alle società-figlie; alle consuetudinarie operazioni definite "*screwdriver*"⁴³ si affiancano una serie funzioni "creative" e "*location-bound*". Le sussidiarie sono, infatti, ritenute degli ottimi "*listening spot*" con compiti di ricezione, filtraggio e trasmissione di conoscenza in favore della casa-madre⁴⁴. Il paradigma classico che ha visto prevalere una struttura di gruppo ordinata e gerarchica sta pian piano lasciando il passo ad una nuova forma

⁴² Art. 84/90 e 145/160 del Reg. (CEE) 2913/1992 (Codice Doganale Comunitario) e Art. 496/523 e 585/592 del Reg. (CEE) 2454/1993 (Disposizioni d'applicazione del Codice Doganale Comunitario)

⁴³ Si tratta di operazioni che riguardano il mero assemblaggio e trasporto

⁴⁴ Alberto Ferraris e Stefano Bresciani, Imprese multinazionali- innovazione e scelte localizzative, 2012

organizzativa che alla verticalità preferisce l'orizzontalità; in gergo anglo-americano prende il nome di struttura "heterarchy"⁴⁵.

L'attenzione sempre maggiore della letteratura economica alla forma organizzativa è giustificata dal fatto che ormai gli assetti organizzativi sono divenuti l'elemento principale di cui si compone una strategia imprenditoriale.

Lo studio sempre più acuto delle dinamiche societarie infra-gruppo ha portato, in anni recenti, alla formulazione di modelli tassonomici finalizzati a distinguere le *subsidiaries* in più *species*.

Il primo a proporre una tassonomia delle sussidiarie è stato **Robert Ronstad**⁴⁶ utilizzando come fattore di distinzione la funzione R&S. Egli delineò quattro profili differenti:

- I. **Technology transfer unit (TTU):** La principale funzione di una TTU è di migliorare il prodotto-base per adattarlo al mercato estero facendo leva su attività tecnologiche adattive.
- II. **Indigenous transfer unit (ITU):** Le ITU sviluppano autonomamente delle tecnologie per migliorare il prodotto.
- III. **Global technology unit (GTU):** Le GTU somigliano molto alle ITU con la differenza che il loro target è il mercato globale e non uno specifico mercato nazionale. Sono dei veri e propri "centri di eccellenza".

⁴⁵ Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations
Julian M. Birkinshaw and Allen J. Morrison
Journal of International Business Studies
Vol. 26, No. 4 (4th Qtr., 1995), pp. 729-753

⁴⁶ R.Ronstadt, Research and Development abroad by U.S Multinationals, Praeger , New York (1977)

- IV. **Corporate technology unit (CTU):** Il compito di una CTU è quello di sviluppare sistemi in grado di rendere il vantaggio competitivo assunto sostenibile nel tempo.

Nel 1986 **Bartlett e Ghoshal**⁴⁷ presentarono ad Harvard una nuova classificazione che prendeva in considerazione due variabili: La competitività dell'ambiente locale e le competenze della filiale locale. Nel loro modello le sussidiarie vengono raggruppate in quattro classi:

- I. Strategic leader;
- II. Contributor;
- III. Implementer;
- IV. Black Hole

⁴⁷ Bartlett C.A, Ghoshal S. , Tap your subsidiaries for global reach, in Harvard Business Review, vol. 64

Matrice 2. Il ruolo delle controllate



Le controllate *strategic leader* dispongono di competenze notevoli e all'interno del gruppo si possono considerare alla pari del "Quartier generale". Operano in mercati strategici e sono dei veri e propri partner della sede centrale e non una mera estensione. Spesso gestiscono operazioni che si svolgono lontane dalla loro sede e per questo alcuni esperti le hanno etichettate come le " *World Mandate*".

Le *contributor* possiedono competenze specifiche ma operano in mercati periferici. Vengono spesso usate come "uncino" per integrarsi con altre unità aziendali.

Le *Black hole* sono le sussidiarie presenti in mercati strategici ad alto potenziale ma poco competitive perché non sono riuscite a sviluppare un know-how distintivo. Sono

dei centri di spesa e l'ideale sarebbe tagliare il "cordone ombelicale" con la casa-madre (*low-performing*).

Le filiali *implementer*, invece, pur mantenendo una consistente autonomia operativa, sono fortemente vincolate ad un prodotto o ad un "*value-added scope*" e, di fatto, le loro attività producono valore solo dopo ulteriori integrazioni di scala sovranazionale. **White** e **Poynter** le definiscono le "*miniature replica*" sottolineando l'assenza di specificità e caratteri distintivi nel loro corredo genetico.

Tavola 1. Tipologie di sussidiaria

	Local Implementer	Specialized Contributor	World Mandate
White & Poynter [1984]	Miniature Replica	Rationalized Manufacturer, Product Specialist	Global Mandate
D'Cruz [1986]	Branch Plant	Globally Rationalized	World Product Mandate
Bartlett & Ghoshal [1986]	Implementer	Contributor	Strategic Leader
Jarillo & Martinez [1990]	Autonomous	Receptive	Active
Gupta & Govindarajan [1991]	Local Innovator, Implementor	Global innovator	Integrated Player
Roth & Morrison [1992]		Integrated	Global Subsidiary Mandate

Un'ulteriore tassonomia, forse la più famosa, è stata proposta nel 1999 da **Kuemmerle**, il quale ha classificato le sussidiarie secondo degli obiettivi strategici:

- *Home-base exploiting (HBE)*, la controllata effettua delle attività all'estero per promuovere l'utilizzo delle proprie risorse. Tale strategia è stata denominata da Hewitt con l'appellativo "adattamento produttivo di R&S".
- *Home-base augmenting (HBA)*, la controllata effettua delle attività all'estero per aumentare le capacità tecnologiche possedute nell' *home-country*. Tale strategia mira all'acquisizione di competenze complementari a quelle già possedute dall'HQ in maniera tale da formare una "scorta" di conoscenze, secondo il modello definito da Pavitt e Patel di "apprendimento dinamico". Le HBAs, di solito, vengono collocate in prossimità dell' "obiettivo geografico" perché necessitano di una maggiore interazione con clienti ed altri operatori. Le HBAs producono, in paragone alle HBEs, maggiori spillover per il territorio che le ospita.

Volendo tralasciare i sofismi e le fantasie associative dei cultori della materia economica il rapporto diadico tra struttura e strategia può essere ricondotto a due schemi basilari: Hierarchical e heterarchical.

HIERARCHICAL MODEL

Hedlund nel 1993, dopo aver letto due opere di Dionigi l'Areopagista⁴⁸ intitolate “*De ecclesiastica hierarchia*” e “*De coelesti hierarchia*”, elaborò un elenco delle proprietà di una struttura gerarchica :

- 1) Relazioni pre-specificate e stabili;
- 2) Strumentalità e additività delle parti;
- 3) Unidirezionalità e universalità;
- 4) Coincidenza tra le gerarchie di azioni, conoscenze e persone.

Un rilevante contributo teorico è stato offerto dagli economisti *Chandler* e *Williamson*. Il primo ha introdotto la sottospecie della gerarchia “*M-form*” caratterizzata dalla presenza di un'unità HQ (headquarter) che coordina, monitora e valuta le unità sottostanti indicate con l'appellativo “*divisions*”. Tale modello risulta vincente, dice Williamson, poiché contestualmente permette di economizzare i costi di coordinamento e di minimizzare gli istinti opportunistici delle divisions. L'economista statunitense non si è limitato ad elogiare il modello del suo collega, e ne ha altresì proposto delle evoluzioni (U-form e H-form) al fine di implementare l'efficacia operativa. La rivisitazione proposta da Williamson presenta il seguente genotipo:

- 1) I costi di coordinamento vengono economizzati raggruppando le mansioni delle varie unità secondo criteri geografici e merceologici (predeterminazione delle funzioni);
- 2) Le risorse critiche devono essere “centralizzate” per massimizzarne l'efficienza;

⁴⁸ Giurista e vescovo greco antico. Egli è stato giudice dell'Areopago di Atene ed è divenuto Santo dopo la conversione al cattolicesimo per opera dell'apostolo Paolo

- 3) Elaborazione di prassi e routine di vigilanza per evitare forme di opportunismo (Processo unidirezionale).

HETERACHICAL MODEL

Due analisti, **Prahalad e Doz**, sostengono che il modello Chandler-Williamson sia poco fisionomico per le moderne MNC⁴⁹ in quanto un management accentrato è impossibilitato a prevedere le difficoltà delle singole sussidiarie nello svolgimento delle loro attività periferiche. L'organizzazione "formale e classicheggiante", secondo Prahalad, produrrebbe delle inefficienze legate all'eccessivo servaggio dall'unità centrale delle sotto-unità. Egli sostiene che la delegazione dei poteri e la conseguenziale creazione di "poteri relativi" apporterebbe benefici all'intera organizzazione visto che le sussidiarie aumenterebbero il loro grado di expertise e creerebbero nuove risorse. L'ulteriore criticità del modello gerarchico è da rintracciare nel metodo decisionale comunemente adottato nei sistemi gerarchici definito "calculative", il quale, secondo l'economista di origine indiane, andrebbe sostituito dal modello "normative"⁵⁰. Facendo riferimento ad alcuni principi di filosofia comportamentale, si può convenire che le componenti che influenzano le nostre scelte sono approssimativamente due: "calculative component" e "normative component"⁵¹. La prima, soprattutto in ambiti economici, ci spinge a prendere decisioni "cost-based", ossia che ci permettano di sostenere il minor costo possibile; diversamente, la seconda componente agisce su un piano assiologico orientando le nostre scelte in forza delle nostre credenze e dei nostri valori. La prevalenza della prima componente, affermano i filosofi morali, genera il c.d "lock-in effect", ossia la volontà di rimanere incastrati in una condizione sfavorevole poiché terrorizzati dai

⁴⁹ MNC: Multinational companies

⁵⁰ World Review of Business Research Vol. 2. No. 5. September 2012. Pp. 86 – 96 Affective, Calculative and Normative Commitment: An Assessment of Relationship, Tommy Roxenhall and Edith Andrésen.

⁵¹ Ce ne sarebbe una terza: l' "affective component" ma essa non trova larga applicazione in contesti economici.

costi del cambiamento. Secondo tale linea di pensiero un'azienda che basa le proprie scelte sugli "switching costs" pratica del "masochismo". Autolesionismi di questo tipo, dicono alcuni, potrebbero essere evitati "arroccandosi" a valori deontologici e normativi che, traslati alla realtà imprenditoriale, diventano codici di comportamento interni e regole statutarie. L'aspetto su cui si focalizza maggiormente il ragionamento di Prahalad è quello del controllo delle "daughter companies" che, a suo avviso, deve essere di tipo normativo/burocratico. Gli azzardi morali vanno prevenuti attraverso regole comportamentali vincolanti e inderogabili. Evitare alcuni comportamenti sarebbe, infatti, meno dispendioso rispetto ad un insistente controllo *a posteriori*. Il sistema bancario europeo, ad esempio, dopo le turbolenze provocate dalla crisi, ha radicalmente modificato il suo sistema di vigilanza passando da una vigilanza strutturale ad una vigilanza di tipo regolamentare e prudenziale che si basa su principi analoghi al modello "normative".

L'ultima "zoppia" del sistema gerarchico riguarderebbe la mancanza di quelli che Doz chiama "*lateral linkages*" ossia l'insieme dei flussi *inter pares* di risorse, conoscenze e persone che, all'interno di uno schema strutturale gerarchico, collide con l'esigenza di mantenere bassi i costi di coordinamento.

In conclusione né la filosofia morale né le scienze statistiche potranno dirci qual è la conformazione della diade *strategy-structure* maggiormente performante in quanto sulla performance delle sussidiarie agiscono dei fattori ambientali che esulano dalle scelte di *corporate governance*. Possiamo però ridurci a dire che i due modelli possono convivere all'interno dello stesso gruppo societario applicando uno o l'altro alle diverse tipologie di sussidiarie precedentemente elencate.

Nella tabella proposta di seguito viene mostrato il risultato di un'indagine statistica che ci darà conferma sul trattamento differenziato riservato dalla capogruppo alle varie sussidiarie in base al loro ruolo. Ad esse vengono offerti gradi di libertà

differenti e le divergenze nei valori sono più vistose nell'assegnazione dell'autonomia strategica rispetto all'autonomia operativa dove le classi tipologiche sono quasi equipollenti.

Premessa: I valori assoluti (1,2,3) indicano a che livello vengono prese le decisioni.

1= Decisione presa all'interno della sussidiaria;

2= Decisione al livello "subcorporate" o "divisional level"

3=Decisione presa all'interno dell' "Head office".

Tabella 1. Autonomia strategica-operativa

	Local Implementer	Specialized Contributor	World Mandate	Pairs significantly different at $p < .05$ (ANOVA)
Strategic autonomy	1.80	1.69	1.53	(LI,WM)
Operational autonomy	1.30	1.35	1.30	None

Note: ANOVA was also done with 'need for integration' and 'need for responsiveness' as covariates. In this case, the null hypothesis was rejected at $p < 0.10$.

Absolute values: 1 = decision made in subsidiary, 2 = decision made at 'subcorporate' or divisional level, 3 = decision made at head office

La tabella successiva, invece, ci mostrerà i valori relativi alla "normative integration" rilevata in due aspetti:

1. Condivisione di missione e obiettivi tra parental e daughters.
2. Condivisione di una "corporate organizational culture" tra parental e daughters.

Tabella 2. Aspetti dell'integrazione normativa

	Local Implementer	Specialized Contributor	World Mandate	Pairs significantly different at $p < 0.05$ (ANOVA)
"Managers share a common mission/ set of goals"	5.56	5.79	5.50	None
"Subsidiary managers share a common organizational culture"	5.06	4.93	4.30	None

Absolute values: 1 = not characteristic, 7 = extremely characteristic

La tabella successiva ci offre dei valori esemplificativi da cui trarre ulteriori indicazioni sul livello di specializzazione e autonomia (in riferimento al "*product flow*") di ciascuna tipologia. I valori sono riferiti a tre fattori: % di prodotti realizzati sia dalla casa-madre che dalla sussidiaria, % di vendita infra-gruppo, % di acquisti dalle altre consociate .

Tabella 3. Interdipendenze

	Local Implementer	Specialized Contributor	World Mandate	Pairs significantly different at $p < 0.05$ (ANOVA)
"% products also produced by parent"	69.2%	69.1%	18.0%	(LI, SC) (SC, WM)
"% Sub's sales made to entities within the corporation"	14.6%	12.0%	10.7%	None (all covariates significant)
"% Sub's purchases from entities within the corporation"	52.8%	41.6%	18.0%	(LI, WM) (SC, WM)

Absolute values are self-explanatory.

Come era prevedibile le sussidiarie appartenenti alla tipologia "World mandate" godono di un maggior grado di indipendenza rispetto alle loro consorelle. La "prova del nove" è data da quest'ultima indagine che testimonia un legame minimo sia "upstream" che "downstream" con le altre componenti del gruppo. La maggior parte delle operazioni condotte dalle world mandate sono, infatti, svolte in favore di un'entità terza esterna alla corporation di appartenenza.

La Tabella 4 ci mostra dei dati inerenti al "grado di internazionalizzazione" delle varie sussidiarie. I ricercatori hanno rilevato per ciascuna tipologia la quantità delle

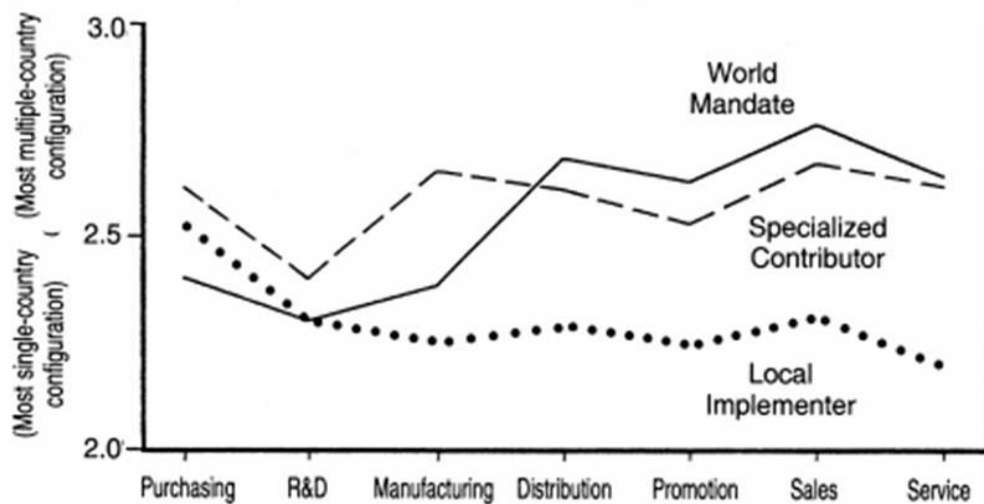
operazioni “*single-country*” e di quelle “*multiple country*” in relazione alle sette fasi della catena del valore. Le rilevazioni sono state poi riassunte in valori sintetici (valori assoluti in calce alla tabella).

Tabella 4. Configurazione degli elementi della catena del valore

	Local Implementer	Specialized Contributor	World Mandate	Pairs significantly different at $p < 0.05$ (ANOVA)
Raw materials procurement	2.52	2.62	2.40	None
Research & development	2.30	2.40	2.30	None
Manufacturing operations	2.24	2.66	2.38	(LI, SC)
Product distribution	2.27	2.62	2.67	(LI, SC) (LI, WM)
Promotion and advertising	2.24	2.52	2.62	(LI, SC) (LI, WM)
Sales activities	2.31	2.67	2.76	(LI, SC) (LI, WM)
Customer service	2.18	2.62	2.64	(LI, SC) (LI, WM)

Absolute values: 1 = activity not performed by subsidiary, 2 = performed in single country, 3 = performed in multiple country locations

Figura 1. Rappresentazione grafica delle differenze nella configurazione della catena del valore tra le tipologie di sussidiaria



Le divergenze tra le world mandate (WM) e le local implementer (LI) sono particolarmente “*eye-catching*” e rafforzano la tesi di Bartlett e Ghoshal esposta in precedenza. Dalla figura 2 (sopra) è evidente, infatti, la dipendenza territoriale (soprattutto a valle) delle LI che è agli antipodi con la “multi-nazionalità” delle WM e delle SC.

L’ultima tabella (n. 5) ci mostrerà la performance delle sussidiarie in relazione alla performance della *parent-company*. Gli indicatori di prestazione misurati sono il ROI⁵², la produttività e gli utili.

⁵² ROI: Return On Investment

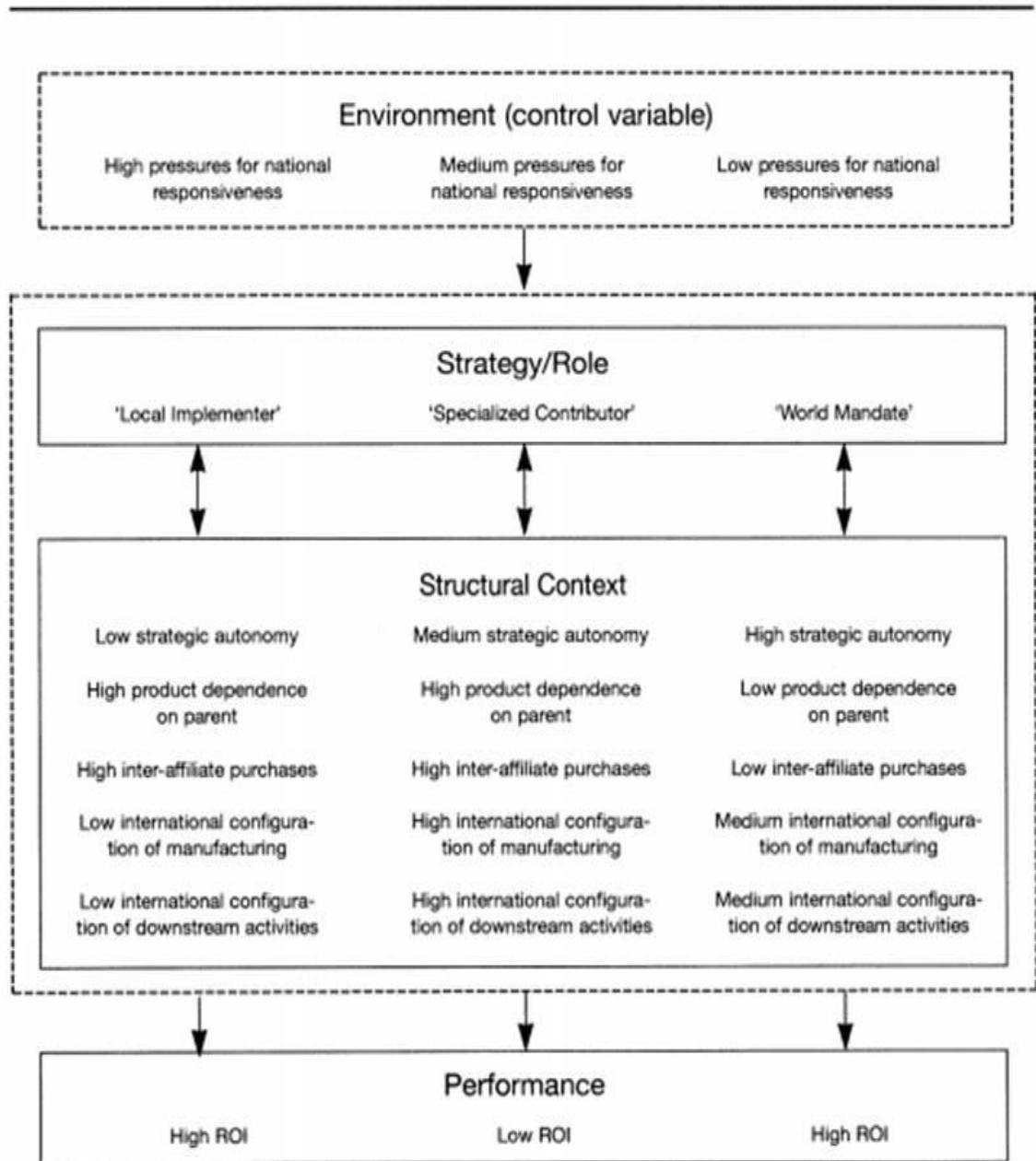
Tabella 5. Indicatori di performance delle sussidiarie

	Local Implementer	Specialized Contributor	World Mandate	Pairs significantly different at $p < .05$ (ANOVA)
Return on Investment	4.72	3.65	4.68	(LI, SC) (SC, WM)
Productivity	4.78	4.54	4.95	None
Profit	4.47	3.85	4.83	(SC, WM)

Absolute values: 1 = significantly worse than parent, 7 = significantly better than parent

Nella pagina successiva è proposta una scheda riassuntiva dei risultati conseguiti nelle varie indagini soprariportate.

Figura 2. Sommario dei risultati in merito alla struttura organizzativa



SCelta DELLA LOCALIZZAZIONE DI UNA SUSSIDIARIA

La scelta del Paese in cui collocare una sussidiaria è un'operazione particolarmente delicata e richiede un enorme impegno in termini di studi ed analisi territoriali.

La scelta compiuta dall'imprenditore è figlia di numerose valutazioni che devono tener conto di:

- Dimensione attuale dell'impresa e grado di consolidamento internazionale;
- Obiettivi strategici dell'investimento;
- Il fatto di essere già presenti o meno in quel territorio⁵³;
- Possedimento delle adeguate informazioni sul territorio
- Politiche incentivanti governative

Altro aspetto rilevante è il "vissuto" dell'imprenditore, il quale, magari, in epoche precedenti e "non sospette", aveva già stretto delle relazioni con entità di un determinato territorio o ha avuto anteriormente dei contatti con la cultura di una determinata area geografica.

Di seguito sono riportate in maniera schematica le fasi di cui si compone il processo decisionale mirato all'individuazione di un "terreno fertile" per la sedimentazione del proprio business.

⁵³ Come menzionato nell'incipit del capitolo, gli Alberti scelsero Nizza anche perché vi erano già presenti con un'agenzia che si occupava della promozione del marchio.

Grafico 1. Le quattro fasi della scelta localizzativa



La scelta della macro-area è dettata da alcune condizioni strutturali piuttosto generiche come la stabilità politica e sociale ed il quadro macro-economico. Con il passaggio alle fasi successive la necessità di restringere l' "imbuto" impone all'imprenditore di considerare sempre più variabili.

Nella short list locale, ad esempio, si terrà conto di fattori di tipo "micro" come:

1. Grado di sviluppo delle filiere rilevanti e la c.d intensità delle economie di agglomerazione esistenti sul territorio;
2. Qualità dell'assistenzialismo delle autorità pubbliche;
3. Qualità delle offerte localizzative disponibili nell'area.

3.3 L'esperienza brasiliana

Inviare il liquore in America Latina sarebbe stata un'operazione particolarmente costosa dopo l'introduzione del dazio sull'alcol aromatizzato, ma ancor di più lo sarebbe stata la creazione di un nuovo stabilimento produttivo. In tali circostanze gli Alberti, tra il '34 e il '35, optarono per l'attuazione di una compartecipazione con una ditta locale. Gli Alberti avrebbero inviato in Brasile le erbe aromatizzate, le materie coloranti e avrebbero fornito le dovute istruzioni per una corretta lavorazione delle materie prime. L'azienda brasiliana avrebbe provveduto a gestire le fasi della lavorazione; dallo svincolo delle materie prime⁵⁴ spedite dall'Italia fino all'imbottigliamento e alla successiva commercializzazione. In forza di tale accordo l'Alberti avrebbe percepito un compenso di 6 lire a bottiglia.

Le vendite brasiliane riuscirono a compensare le perdite provenienti dal mercato statunitense dove, una volta terminato il regime proibizionista, l'azienda beneventana cominciò a risentire della concorrenza dei liquori locali e soprattutto di quelli francesi. Di fatto, nel 1935 gli utili di esercizio aumentarono di 15 mila lire rispetto all'esercizio precedente.

Negli anni '50 verrà intrapresa una nuova iniziativa in Brasile consistente in una collaborazione di produzione con la Martini. Nel 1993 però la Martini venne acquisita da Bacardi e le differenti lunghezze di veduta tra la Strega e Bacardi culminarono con la rottura della partnership nel 2000.

Attualmente i prodotti Strega vengono importati in Brasile da un noto importatore, la ditta Casaflora, la quale distribuisce il prodotto presso catene distributive *premium* e nei più rinomati cocktail bar del Paese.

⁵⁴ L'unico ingrediente aggiunto sul posto era lo zucchero

ANALISI DEL MODELLO

LE ALLEANZE STRATEGICHE

“Le alleanze strategiche sono intese formali di medio-lungo termine tra due o più soggetti finalizzate al raggiungimento di specifici obiettivi, funzionali alle strategie competitive o di crescita nei mercati esteri dei singoli partners coinvolti” (Caroli).

Questa forma di cooperazione sovranazionale esiste da secoli ma, come si evince da una ricerca di **Draulans** risalente al 2003, tra i '70 e i '90 si è assistito ad un aumento esponenziale di alleanze (dal 10% all'85%).

Le alleanze strategiche internazionali si distinguono per il tipo di investimento richiesto, nazionalità del partner, motivazioni e funzionamento. Vengono definite anche come dei “*loosely coupled systems*” (LCS)⁵⁵, ossia dei “sistemi di coppia” in cui ciascun player è legalmente indipendente ma interagisce con il proprio partner per scambiare, sviluppare e condividere risorse operando in maniera coordinata.

Le motivazioni alla base possono essere diverse ma ascrivibili a quattro finalità principali:

1. Aumento della dimensione e miglioramento dell'efficienza;
2. Rafforzamento della capacità di penetrare un mercato;
3. Condivisione degli investimenti e riduzione del rischio “individuale”;
4. Superamento di coercizioni normative.

⁵⁵ Weick K.E,1976

Nella tabella che segue è proposta la categorizzazione delle motivazioni elaborata da **Emanuela Todeva** e **David Knoke** nel 2005.

Tavola 2. Categoria di motivi per la formazione di alleanze strategiche

Category	Motives included into the category
Organizational category	Training (formation of competences): different training courses, formation of collective competences; restructuring; improvement of activity organization; searching for product distribution methods (searching for distribution channels); adaptation to environment changes; complementarities of goods and services; legal activity.
Economic category	Searching for markets; sharing of expenses and combining of resources; diminishing of risk and diversification; proportion economy; activity specialization.
Strategic category	Formation and strengthening of competitiveness; assimilation of new technologies, creation of new products; cooperation with potential competitors; influence and impact on industry development.
Political category	Development of technical standards; elimination of restrictions for legal regulation.

Ben più numerosi sono i benefici che le imprese alleate posso trarre da tali accordi internazionali:

1. Condivisione degli investimenti e conseguenziale riduzione degli impegni finanziari e organizzativi;
2. Accesso immediato a risorse complementari a quelle possedute;
3. Raggiungimento repentino della dimensione critica;

4. Sviluppo di una conoscenza più dettagliata del mercato in cui si opera;
5. Maggiore flessibilità e adattamento alle specificità del mercato.

A trarne benefici non sono solo i diretti interessati, infatti, le alleanze strategiche producono una varietà di *spillovers* in favore del territorio ospitante. L'aumento del tasso occupazionale è soltanto il benefit più evidente ed è accompagnato da una serie di altre positività latenti, quali:

1. Miglioramento delle condizioni di lavoro (le normative dei Paesi tendono ad uniformarsi, e, di solito, vengono presi a modello i sistemi giuridici dei Paesi più sviluppati);
2. Aumento della ricchezza locale grazie al concatenato aumento delle esportazioni;
3. Rafforzamento del sistema economico nazionale;
4. Creazione sul territorio di network internazionali giovevoli per le aziende locali;
5. Le MNC spesso investono nei Paesi in cui operano promuovendo progetti di sviluppo rivolti alla comunità.

PROCESSO DI FORMAZIONE DI UN'ALLEANZA STRATEGICA

Lewis (1990) ha definito "coerente" il processo formativo delle alleanze e lo ha suddiviso in quattro *steps*:

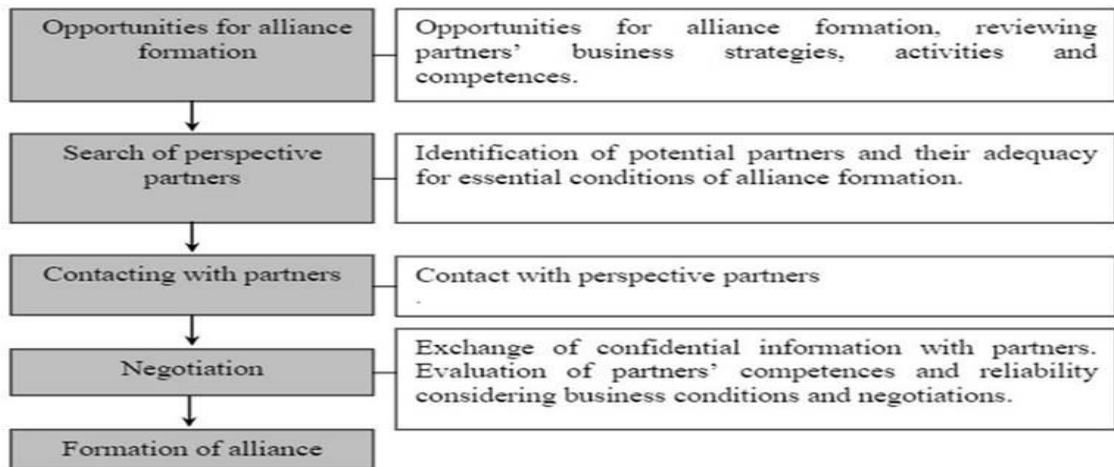
1. Fissazione degli obiettivi;
2. Definizione della tipologia di alleanza da adottare;

3. Analisi delle opportunità;
4. Scelta del partner.

Keen e **Mac Donald** hanno aggiunto alle fasi di Lewis un quinto momento: La negoziazione con il/i partner.

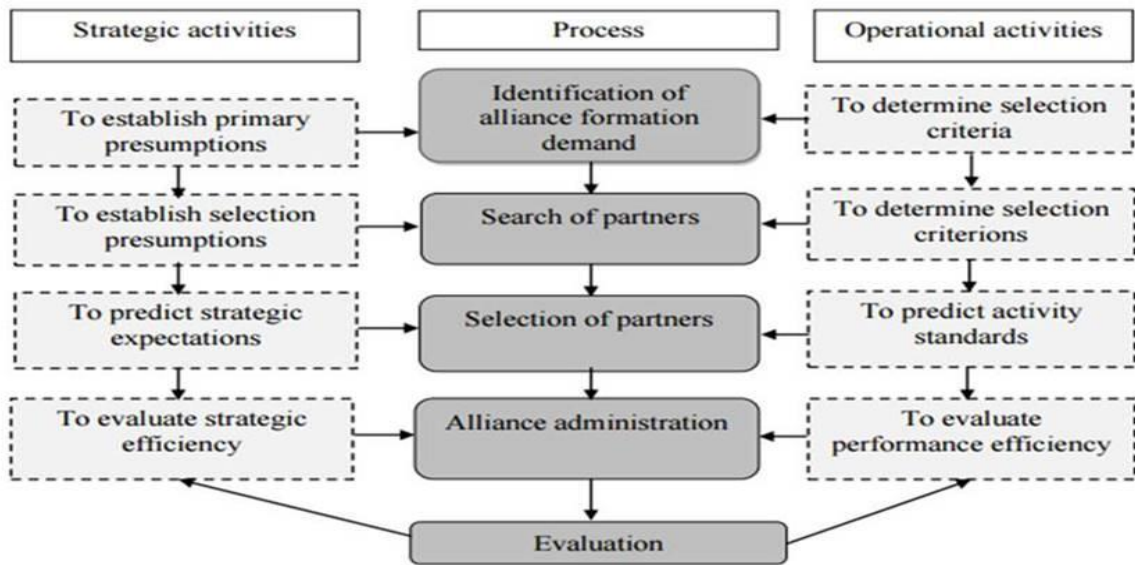
Dei vari modelli proposti dal mondo accademico, quelli che la teoria manageriale ha ritenuto maggiormente aderenti alla realtà sono quello di **Mitsuhashi**⁵⁶ (2002) e quello, meno semplicistico del primo, di **Whipple** e **Frankel** (1998).

Figura 3. Modello di Mitsuhashi (2002)



⁵⁶ Hitoshi Mitsuhashi (University of Tsukuba, Japan)- Uncertainty in selecting alliance partners: the three reduction mechanisms and alliance formation processes

Figura 4. Modello di Whipple e Frankel (1998)



Shah e Swaminathan (2008) hanno analizzato oltre 40 casi di alleanze strategiche e hanno notato che le caratteristiche dei partner giocano un ruolo rilevante per la formazione e per la performance di un'alleanza. La complementarietà tra di essi è percepita come una risorsa esclusiva e potere creativo di valore aggiunto; "maggiore è il gradiente di complementarietà, maggiori saranno le possibilità di successo" dice Shah. Altra caratteristica di primaria importanza è la compatibilità tra i partner. Per essa i due studiosi intendono la condivisione di uno stesso stile operativo, di una stessa cultura e di eguali obiettivi di lungo termine. La terza caratteristica è esprimibile come l'equità tra le parti di *commitments*, allocazione di risorse, di responsabilità e della c.d. "*property management*". L'equità nei rapporti interni è considerata la preconditione alla formazione di una "*mutual trust*", ingrediente imprescindibile per la riuscita di un qualunque progetto associativo.

CONTRATTO DI PRODUZIONE

L'accordo pattuito tra l'Alberti e l'impresa brasiliana ha molti punti di intersezione con il contratto di produzione. Con esso un'impresa straniera affida ad un operatore autoctono il compito di realizzare una determinata produzione gestendone una o più fasi. Si tratta di una modalità di outsourcing economicamente vantaggiosa e spesso costituisce la fase preparatoria per un investimento diretto estero da intraprendere più tardi. Questa pratica è molto diffusa nei Paesi emergenti in cui le incertezze sulla profittabilità del business sono elevate.

Ulteriori vantaggi considerevoli che sono in capo all'impresa esportatrice sono:

- **Superamento delle barriere tariffarie;**
- **Superamento delle problematiche relative alla conversione valutaria;**
- **Crescita della reputazione e della riconoscibilità del brand;**
- **Spostamento geografico dei vantaggi competitivi (brevetti, marchi, tecnologie...);**
- **Alleggerimento dei compiti organizzativi e amministrativi;**

La vantaggiosità reciproca di tale accordo ha attirato le attenzioni dei governi dei Paesi meno avanzati che vedono in esso la possibilità di ridurre il gap che li divide dagli standard occidentali. Le imprese del posto oltre ad un sostegno finanziario ricevono assistenza completa da parte del loro partner, il quale gli trasmette anche il "knowledge" professionale e la tecnologia adottata sul proprio mercato. Onere dell'impresa straniera esportatrice, infatti, è la fornitura delle materie prime da lavorare e delle istruzioni per la lavorazione. Non si esclude il rischio dell'auto-creazione di un temibile competitor futuro, il quale, senza aver sostenuto le spese di ricerca e sviluppo, si ritroverebbe in possesso di nuove tecnologie. All'interno del

contratto di produzione può essere inserita una clausola che concede all'impresa estera di esercitare un diritto di opzione per l'acquisizione del partner.

PARTNER RELATIONSHIP MANAGEMENT (PRM)

Con l'intensificarsi delle interazioni B2B⁵⁷ sono sorte diverse scuole di pensiero in merito alla corretta gestione delle relazioni con i partner commerciali. La PRM, fortemente ispirata alla CRM⁵⁸, è un insieme di metodologie ideate per: offrire una maggior comunicazione con l'impresa partner, ottenere un miglior *assessment* della stessa, nonché per migliorare la performance del partner. I programmi PRM predominanti sono quelli c.d. "web-based" e richiedono l'adozione di sofisticati software. La *ratio* di ciò è da ricercare nella volontà di favorire il flusso d'informazione "end-to-end" accorciandone il percorso. Un chiaro esempio è fornito dalla creazione di un *Content management system*, ossia un portale accessibile al partner mediante un log-in che funge come database o *digital library*. Rientrano nei programmi di PRM anche gli MDF⁵⁹, ovvero dei *Co-op funds*⁶⁰ da cui l'impresa affiliata può attingere risorse finanziarie messe a sua disposizione dal partner straniero per la promozione dei propri prodotti. Un ultimo esempio riguarda i "Reward & Loyalty Programs", iniziative che garantiscono un premio pecuniario incentivante, comunemente detto "*bounty*", se l'impresa partner raggiunge determinati risultati.

⁵⁷ B2B: Business to Business

⁵⁸ CRM: Customer relationship management

⁵⁹ MDF: Market development fund

⁶⁰ Negli USA attualmente sono operativi circa 4500 Co-op funds con una spesa annua di 50 mld a sostegno di 50 categorie merceologiche.

3.4 L'accordo di consorzio per le esportazioni in Argentina

Incoraggiati dal successo del prodotto in Brasile, gli Alberti stipularono con altri due marchi italiani, Il Maraschino e il Cordial Campari, un accordo di consorzio per esportare i rispettivi prodotti in Argentina. Erano i primi tre marchi italiani di liquore a provare, coraggiosamente, una missione argentina. Tale Paese, nonostante fosse stata la meta di molti migranti italiani, era ritenuto poco redditizio in quanto vi era un forte attaccamento ai prodotti francesi. Le maggiori quote di mercato erano, infatti, detenute da *maison* come il *Cointreau*, il *Giffard* e il *Grand Marnier*. I creoli appartenenti alla ricca borghesia argentina avevano per diversi secoli mantenuto dei rapporti economici con la Francia, diffondendo, soprattutto nei grandi centri urbani, delle abitudini alimentari francesi.

ANALISI DEL MODELLO

EXPORT CONSORTIUM

I consorzi di esportazione rientrano all'interno della categoria delle esportazioni indirette e sono particolarmente diffusi tra le piccole e medie imprese⁶¹. Molte aziende di modeste dimensioni pattuiscono accordi di questo genere per sostenere costi che affrontati singolarmente sarebbero insostenibili. L'esportazione aggregata di più prodotti, ognuno dei quali erogato da un'impresa diversa, consente di raggiungere la c.d. "dimensione critica", ossia la possibilità di trarre un guadagno consistente a tal punto da coprire le spese. L'accordo consortile mantiene inalterata l'indipendenza e la soggettività giuridica delle imprese consorziate.

⁶¹ In Italia l'80% delle imprese aderenti ad un consorzio ha meno di 50 dipendenti (Federexport)

Nel caso che riguarda la ditta Alberti, si tratta di un consorzio comunemente definito “mono-settoriale”, ovvero caratterizzato dall’adesione di imprese operanti nella stessa *industry*. Tale tipologia, rispetto ai consorzi plurisetoriali, presenta dei punti di forza come l’alto grado di specializzazione e la semplificazione delle attività (es. Bisogna trattare con le stesse categorie di *retailer* o con le stesse agenzie di comunicazione) ma anche alcune criticità; una su tutte la probabile compresenza nel negozio giuridico di imprese tra loro competitive. Solitamente convengono ad un accordo consortile imprese di uno stesso settore ma aventi target e segmenti differenti in maniera tale da evitare di “pestarsi i piedi”. Oltre che per la provenienza settoriale, i consorzi vengono distinti anche per la provenienza geografica delle imprese. Vengono definiti “territoriali” i consorzi costituiti da imprese provenienti da uno stesso territorio.

A promuovere un accordo consortile possono essere, come nel nostro caso, delle aziende private o anche enti di diritto pubblico; di solito a costituire un consorzio sono le associazioni tra produttori e delle istituzioni di settore nazionali e sovranazionali (Es. **UNIDO**⁶²), le quali in un momento successivo alla costituzione andranno ad individuare i potenziali membri.

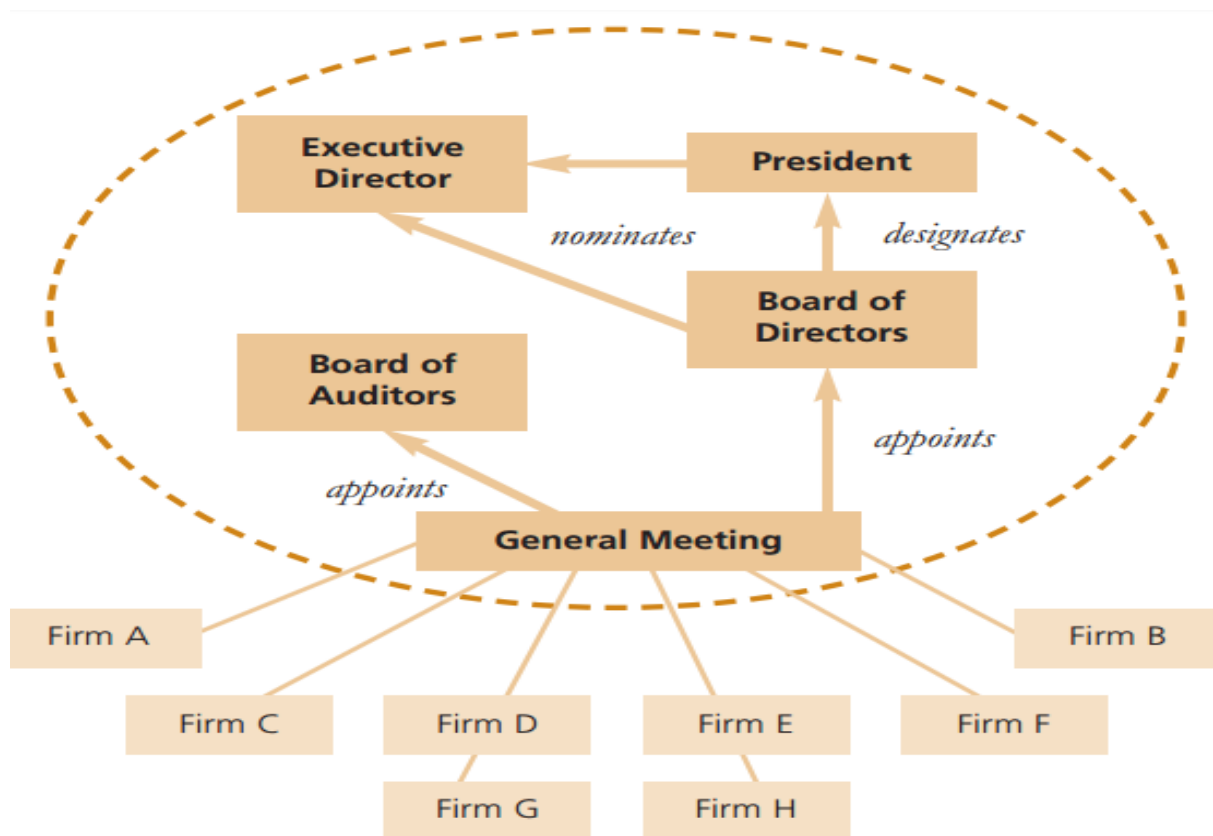
Il consorzio, oltre ad occuparsi delle attività di trasporto, provvede ad altre operazioni strumentali e complementari come: la promozione dei prodotti sul territorio straniero, analisi del mercato estero, controlli di qualità, operazioni di logistica, adempimenti legali e burocratici per conto delle consorziate, export consulting, attività di R&S e individuazione di potenziali acquirenti. Il consorzio può anche esportare prodotti registrati con un marchio di nuova creazione comunemente accordato dalle imprese consorziate.

Il consorzio, una volta costituito, avrà un proprio management indipendente a quello delle imprese consorziate. La sua retribuzione è data da una somma fissa e da alcuni “*rewards*” condizionati dal risultato economico dell’organizzazione consortile. Le imprese trovano rappresentanza nei membri dell’ “*elective board of directors*”, *locus*

⁶² UNIDO: United Nations Industrial Development Organization

decisionale del consorzio. Il rappresentante di ciascuna impresa viene nominato in comune accordo con il c.d “*promoter* del consorzio”, il quale, prima della sottoscrizione dell’atto costitutivo, organizza delle adunanze consultive con gli *executives*. Una volta costituito, il board è incaricato di produrre il *business plan* del consorzio. La carica dei membri del board ha una durata biennale.

GRAFICO 2. Organizzazione interna di un consorzio



Recentemente, come **Fabio Antoldi** e **Daniele Cerrato** hanno evidenziato all'interno del loro volume "*Export Consortia in developing countries*", le attività dei consorzi di export si stanno via via sempre più specializzando e settorializzando tanto che essi vengono costituiti all'uopo per svolgere una singola funzione. La separazione più netta è stata compiuta tra i c.d. "*sales consortia*" e "*promotional consortia*". I *sales consortia*, a loro volta, si suddividono in:

- a) *I Trading consortia* che acquistano e rivendono la merce delle consorziate
- b) *I Consortia acting as export agent* in cui il pagamento avviene direttamente tra consorziate e acquirente. Di solito, all'interno del contratto costitutivo viene inserita la clausola dell' "*Exclusive agent*" che vieta all'impresa aderente la possibilità di operare in quel territorio senza riferirsi al consorzio.

I *promotional consortia* si occupano di promuovere sul territorio i prodotti delle consorziate e generalmente lo fanno mettendo a disposizione di quest'ultime degli *stand* allestiti all'interno di esibizioni e fiere.

I consorzi poi si distinguono in *hard* e *soft*: i primi hanno carattere permanente, mentre i secondi si dissolvono in breve tempo dopo aver raggiunto un obiettivo predeterminato.

L'alto grado di expertise richiesto sta modificando la corporate governance tradizionale dei consorzi, infatti, sempre più spesso, i membri si affidano a manager esterni che hanno un *background* rilevante nella conduzione dei consorzi.

I benefici non puramente di natura pecuniaria provenienti dall'appartenenza ad un consorzio sono riassumibili nei seguenti punti:

- Aumento della visibilità e dell'immagine aziendale;
- Possibilità di consultare *dashboard* comuni di clienti e fornitori;
- Aumento del potere di negoziazione;
- Sviluppo di competenze ed altre risorse intangibili;
- Il c.d beneficio del "*mutual coaching*";
- Riduzione dei rischi operativi;
- Sfruttamento di economie di scala o di scopo non ottenibili singolarmente;
- Creazione di contatti con le autorità politiche locali.

Conclusioni

Ad oggi i prodotti Strega vengono commercializzati in più di 50 Paesi ma facendo leva solo ed esclusivamente sulle esportazioni. Sono oltre un centinaio gli agenti incaricati che rendono disponibili i prodotti Strega sugli scaffali dei “*Wholesale stores*” esteri. Quasi il 50% del fatturato estero aziendale proviene dalla vendita del liquore Strega, seguito dal “*Croccantino Strega*” (13%) e dal “*Limoncello Strega*” (7%). I principali consumatori stranieri dei prodotti Strega sono gli Stati Uniti con una quota del 26%, il Messico con il 14% e l’Australia con una quota dell’11%. La produzione, *ad interim*, è concentrata unicamente nello stabilimento produttivo di Benevento (30.000 M.Q. di superficie) dove vi lavorano più di 70 persone tra impiegati e operai.

Il “comun denominatore” che ha spinto la famiglia a “richiamare” l’intera produzione straniera è da rintracciare nella volontà degli Alberti di non divulgare i segreti della produzione, ingredienti in primis, e di evitare fughe di informazioni in favore dei competitors.

Per collegarmi al tema della competizione tra territori, introdotto nell’introduzione di questo elaborato, voglio attrarre l’attenzione del lettore sul concetto di “*embeddedness*”, inquadrabile nella simbiosi che si instaura tra l’impresa estera ed il territorio ospitante. In realtà, l’*embeddedness*, tradotta in italiano con il termine “radicamento”, si compone di una doppia dimensione; si definisce “radicamento interno” la *liaison* tra la sussidiaria e la casa-madre e “radicamento esterno” il legame con i *milieu* locali.

Il legame con il gruppo di appartenenza è fondamentale per due ragioni: In primo luogo permette alla sussidiaria di iniziare la sua attività in territorio straniero possedendo già un certo grado di knowledge e una certa quantità di risorse e, in secondo luogo, le “vene periferiche” che la collegano alle altre filiali della corporation le permettono di ridistribuire all’interno del gruppo le nuove competenze e conoscenze acquisite.

Così come il DNA di un nascituro rimane autentico anche se è composto dal corredo genetico dei genitori, allo stesso modo una sussidiaria svilupperà internamente delle risorse irriproducibili e distintive che prendono forma dalla commistione di input esterni ed input interni.

Anche in questa sede ci tengo ad evidenziare e a sollecitare una volta in più la responsabilità delle autorità locali chiamate a favorire la sedimentazione e la proliferazione di reti industriali estere. A più riprese durante la stesura di questo elaborato ho delineato i benefici che politiche rivolte ad attrarre gli investimenti esteri apportano alle comunità locali.

La classe politica, al fine di rendere il suo territorio di competenza attraente, deve conoscere e perfezionare le variabili su cui ricadono le scelte localizzative imprenditoriali. Deve, di fatto, preoccuparsi di:

- Garantire alle imprese transnazionali un'adeguata dotazione di risorse;
- Garantire degli standard qualitativi minimi di *facilities* e *utilities*;
- Favorire economie di agglomerazione;
- Garantire un certo grado di protezione alle proprietà intellettuali;
- Offrire dinamicità e innovazione al mercato domestico;
- Creare una cultura industriale comune;
- Garantire una stabilità politica.

Investire nei centri di ricerca e sviluppo e dotare di maggiori risorse economiche le università, che sono i veri "centri del sapere", sono le condizioni *sine qua non* per attirare investimenti esteri. Le multinazionali sono alla ricerca di centri di eccellenza e sempre più spesso fanno "team-up" con i centri di studio locali per condurre in

maniera associata la ricerca. Tale cambiamento di visione delle MNC si è tradotto, come già anticipato nel testo, in un cambiamento di rotta che ha portato all'affermazione del modello della c.d *open innovation*. Le sussidiarie sono divenute il luogo di incontro di *in-flow* e *out-flow* conoscitivi, che esaltano lo scambio simbiotico soprammenzionato.

Fonti e bibliografia

A.FERRARIS, S.BRESCIANI (2012), *Imprese multinazionali- Innovazioni e scelte localizzative*, Maggioli Editore

A.GERYBADZE, G.REGER (1999), *Globalization of R&D: Recent change in the management of innovation in transnational corporations*, Econpaper

ANDREA RUNFOLA (2013), *Apprendimento e reti nei processi di internazionalizzazione del retail: Il caso del tessile-abbigliamento*, Firenze University Press.

BRUNO ZELLER (1999), *International commercial Law for Business*, Federation Press.

C.A.BARLETT,S.GOSHAL (1986), *Tap your subsidiaries for global reach*, Harvard Business Review vol.64

D.CAGLIOTI (1990), *Artigiani e dettaglianti in città*, in *“Storia d’Italia”: Le regioni dall’unità ad oggi*, La Campania, Torino

D.H. CARPENTER, E.V. MURPHY, M.M. MURPHY (2016), *The Glass-Steagal Act: A Legal and Policy analysis*, Congressional Research Service

D.M.PETKANIK (1983), *The Export Trading Company Act 1982: Are banks the answer to our export trading problems*, Berkeley Journal of International Law

ENRICO VALDANI (1991), *Marketing globale- La gestione strategica nei mercati internazionali*, EGEA.

F.ANTOLDI, D.CERRATO (2011), *Export Consortia in developing countries- Successful management of Cooperation among SMEs*, Springer

F.SCANDONE (1922), *Benevento industriale*, Gazzetta di Benevento

HARRY GARRETSEN, SJORED BEUGELSDIJK, STEVEN BRAKMAN, CHARLES VAN MARREWIJK (2013), *International Economics and Business: Nations and firms in the global Economy*, Cambridge University Press.

HENRY W.CHEBROUGH (2003), *The Era of Open Innovation*, MIT Sloan Management Review

- HITOSHI MITSUHASHI (2002), *Uncertainty in selecting alliance partners: The three reduction mechanisms and alliance formation process*, The international Journal of organizational analysis, University of Tsukuba
- K.E WEICK (1976), *Educational organizations as loosely coupled system*, Cornell University, Ithaca New York
- L.QUARESIMA (1907), *Ricerche sulle condizioni economiche-agricole dell'agro beneventano*, Benevento
- M.RAINELLI (1999), *Les stratégies des firmes face à la mondialisation*, Editions EMS Caen
- R.RESCINTI, D. FORTUNA, M. MATARAZZO (2012), *Strategie e posizionamento nei mercati esteri: I percorsi di sviluppo delle medie imprese campane*, Hoepli
- R.RONSTADT (1977), *Research and Development abroad by U.S. Multinationals*, Praeger, New York
- S.GATTI (1869), *Discorso pronunciato all'apertura del Consiglio provinciale di Benevento il 20 Ottobre 1869*
- S.H. HYMER (1960), *The international operations of national firms- A study of Direct Foreign Investment*, PHD dissertation, The MIT Press.
- S.SESSA (1995), *La camera di commercio di Benevento dalla fondazione ai giorni nostri*, Benevento
- SERGIO SILVESTRELLI (2008), *International marketing mix*, Esculapio
- T.ROXENHALL, E.ANDRESEN (2012), *Affective, calculative and normative commitment: an assessment of relationship*, World review of Business Research
- TOMMASO PADOA SCHIOPPA (2005), *Il patriottismo economico oggi: L'effetto Wimbledon*, Corriere della Sera.
- V.CASIELLO (1891), *Sistemazione sanitaria della città di Benevento*, Benevento
- VITTORIA FERRANDINO (1999), *Lo Strega e gli Alberti-Storia di un'industria dell'Italia meridionale*, Edizioni Scientifiche Italiane

Indice delle figure

Matrice 1

Matrice modalità mercato, *Rescinti, Fortuna, Matarazzo* 24

Matrice 2

Il ruolo delle controllate, *Barlett C.A, Ghoshal*..... 58

Tavola 1

Tipologia di sussidiaria, *Julian M. Birkinshaw e Allen J. Morrison*..... 59

Tabella 1

Autonomia strategica e operativa, *Julian M. Birkinshaw e Allen J. Morrison*..... 64

Tabella 2

Aspetti dell'integrazione normativa, *Julian M. Birkinshaw e Allen J. Morrison*..... 65

Tabella 3

Interdipendenze, *Julian M. Birkinshaw e Allen J. Morrison*..... 66

Tabella 4

Configurazione degli elementi della catena del valore, *Julian M. Birkinshaw e Allen J. Morrison*..... 67

Figura 1

Rappresentazione grafica delle differenze nella configurazione della catena del valore tra le tipologie di sussidiaria, *Julian M. Birkinshaw e Allen J. Morrison*..... 68

Tabella 5

Indicatori di performance delle sussidiarie, *Julian M. Birkinshaw e Allen J. Morrison*..... 69

Figura 2

Sommario dei risultati in merito alla struttura organizzativa, *Julian M. Birkinshaw e Allen J. Morrison*..... 70

Grafico 1

Le quattro fasi della procedura di scelta localizzativa, *Caroli*..... 72

Tavola 2

Categorie di motivi per la formazione di alleanze strategiche, *Todeva e Knoke*..... 75

Figura 3

Modello di Mitsuhashi, *R.Kinderis, G. Jucevičius*..... 77

Figura 4

Modello di Whipple e Frankel, *R.Kinderis, G. Jucevičius*..... 78

Grafico 2

Organizzazione interna di un consorzio, *UNIDO web-site*..... 83