



Facoltà di ECONOMIA Cattedra di ECONOMIA
AZIENDALE

Corso di Laurea in ECONOMIA AZIENDALE

**L'INTERNAZIONALIZZAZIONE
DEL MADE IN ITALY NEL BRIC**

RELATORE

Chiar.mo

Prof. Fabrizio Di Lazzaro

CANDIDATO

Luca Subiaco

Matr. 139841

ANNO ACCEDEMICO 2008/2009

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO PRIMO	
L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE	8
<i>1.1 Panoramica sulla situazione economica italiana</i>	8
<i>1.2 L'internazionalizzazione nelle teorie economiche</i>	13
<i>1.3 Strategie e modalità d'entrata delle imprese nei mercati esteri</i>	20
<i>1.4 L'organizzazione delle imprese internazionalizzate</i>	24
<i>1.5 I problemi di internazionalizzazione legati alle dimensioni delle imprese italiane</i>	28
CAPITOLO SECONDO	
L'ATTRATTIVITÀ E L'ACCESSIBILITÀ DEI PAESI BRIC ..	31
<i>2.1 I fattori che accomunano i paesi BRIC</i>	31
<i>2.2 I vantaggi dell'internazionalizzazione verso i paesi BRIC</i>	35
<i>2.3 L'altra faccia della medaglia degli investimenti nel BRIC</i>	42
<i>2.4 I rapporti dell'Italia con queste quattro nuove realtà</i>	44

CAPITOLO TERZO

IL CASO PIAGGIO:

L'APERTURA DI NUOVI STABILIMENTI PRODUTTIVI IN INDIA	52
<i>3.1 Il Gruppo Piaggio</i>	<i>52</i>
<i>3.2 La nascita e lo sviluppo del Gruppo Piaggio in India</i>	<i>56</i>
<i>3.3 I risultati dell'investimento indiano della Piaggio.....</i>	<i>59</i>
CONCLUSIONE	66
BIBLIOGRAFIA.....	69
SITOGRAFIA	71

INTRODUZIONE

In questi ultimi tempi si è sentito spesso nominare un acronimo che sta entrando sempre più insistentemente nella vita di tutti i giorni: il BRIC. Esso è un neologismo nato dalla necessità di accomunare in un'unica sigla quattro nazioni che, economicamente parlando, in questi primi anni del III millennio stanno conoscendo uno sviluppo a dir poco stupefacente, il poker dei Paesi sopraindicati è rappresentato dal Brasile, dalla Russia, dall'India e dalla Cina.

L'intenzione di cercare di esplicitare al meglio queste nuove realtà nel testo che segue è nata in contemporanea con la volontà di cercare di capire come l'Italia si stia muovendo per far fronte a questo cambiamento nel panorama economico globale. In poche parole, quello che ho voluto fare, è stato tentare di comprendere se il nostro Belpaese riesce a stare al passo con i tempi che corrono sul piano del commercio mondiale.

Il primo capitolo tratterà in generale l'internazionalizzazione delle imprese con un focus particolare sulla situazione economica italiana di quest'ultimo periodo. Una volta tastato il polso al modo di operare del nostro Paese sul campo internazionale ho deciso di affrontare le strategie di espansione sui mercati esteri delle aziende in maniera più generale. Dopo una serie di cenni che spiegano come le diverse teorie economiche tentavano di dare un senso all'internazionalizzazione ho ritenuto che fosse opportuno esporre le modalità che gli operatori economici adottano per penetrare in un mercato diverso da quello

nazionale, cioè come dall'esterno vediamo un'impresa che intende internazionalizzarsi. Un aspetto molto interessante da mettere a fuoco, però, è anche cercare di entrare nell'impresa e vedere come si organizza al suo interno una volta che decide di aprirsi verso nuovi mercati, esponendo in concreto quali organigrammi utilizzano per pianificare al meglio l'attività d'internazionalizzazione. Fatto ciò mi sono reso conto che, per quanto riguarda l'Italia, sorge una sorta di problema per le imprese nostrane che hanno il desiderio di espandersi oltre i confini, questo problema è rappresentato dalle dimensioni ridotte della maggior parte delle aziende italiane. Nell'ultimo paragrafo del capitolo, infatti, verrà affrontata questa particolare situazione che riguarda l'internazionalizzazione delle piccole medie imprese nostrane.

Nella seconda parte del testo si entra più nel cuore dell'argomento, infatti verrà prima introdotto il BRIC, esponendo le varie fasi che hanno caratterizzato l'intensa vita di questa nuova organizzazione, partendo dalla prima volta in cui sono stati nominati sino al primo incontro ufficiale che c'è stato tra i leader dei quattro Paesi, passando per le varie previsioni che vengono redatte periodicamente dalla Goldman Sachs. Il secondo e il terzo paragrafo del capitolo espongono quali sono i vantaggi e le insidie nelle quali può incappare un'azienda che decide di investire in questi nuovi mercati. L'ultima parte è invece dedicata ai rapporti che le imprese italiane hanno con i Paesi BRIC presi singolarmente.

Nel capitolo conclusivo dell'elaborato viene esposto un caso aziendale concreto che tratta l'apertura di due stabilimenti in India di una delle imprese italiane più in salute di questi ultimi anni: la Piaggio&C S.p.A.. Questa azienda ha ultimamente conosciuto una forte impennata delle vendite e ha di recente deciso di ampliare il proprio bacino di offerta anche in questi nuovi mercati insediandosi

con particolare successo in India. Dopo aver tracciato una breve storia dell'impresa motoristica, ho poi descritto le varie strategie di espansione della Piaggio verso il mercato indiano concludendo con l'illustrazione dei risultati ottenuti dall'investimento da loro effettuato mediante l'esposizione di alcuni dati tratti dai bilanci dell'impresa.

CAPITOLO PRIMO

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE

1.1 Panoramica sulla situazione economica italiana

In Italia da alcuni anni a questa parte si rileva uno scarso tasso di sviluppo economico, in termini innanzitutto di PIL, addirittura inferiore al non di certo brillante tasso di crescita medio dell'area euro. I fattori che hanno principalmente influenzato questo trend negativo dell'economia italiana sono da ricondurre alla debolezza della domanda interna, in particolar modo nella componente degli investimenti, e alla sua combinazione con una drastica riduzione dell'esportazione di beni e servizi, che è stata fatale per l'industria del nostro Paese.

In generale, ciò che ha più condizionato tale stagnazione è stata la perdita di quota dei prodotti tipici del made in Italy mentre si sono consolidate le esportazioni di beni intermedi e di investimento legati alle produzioni dei prodotti italiani. Questo è molto probabilmente da porre in relazione con le errate modalità di presenza delle imprese italiane nei mercati esteri, le quali si sono concentrate con maggior frequenza ad insediarsi mediante iniziative di presenza meramente

produttiva e attraverso accordi con partner locali che non implicano investimenti diretti. Tutto ciò da un lato sostituisce le esportazioni dall'Italia e dall'altro aumenta le esportazioni complementari verso i Paesi nei quali si sposta la produzione.

Passiamo ora a un'analisi empirica che ci illustrerà la presenza dell'Italia nel commercio estero dall'anno 2007 fino ad una previsione di ciò che si contabilizzerà nel 2009, sia in termini quantitativi che in relazione percentuale con il PIL.

Fundamental indicators: foreign trade			
Foreign trade (% growth)	2007 actual	2008 estimate	2009 forecast
Exports of goods and services	4.5	-1.2	-3.0
Imports of goods and services	4.0	-2.3	-2.0
Foreign trade (% of GDP)			
Exports of goods and services	29.1	29.3	26.3
Imports of goods and services	29.5	29.9	26.4
Trade figures (US\$ bn)			
Current-account balance	-51.0	-67.7	-35.2
as a percent of GDP	-2.4	-3.0	-1.7
Goods: exports fob	502.4	554.0	434.5
Goods: imports fob	-498.1	-553.6	-419.7
Trade balance	4.2	0.4	14.8
Services: credit	112.0	124.2	106.6
Services: debit	-121.5	-131.1	-115.3
Services balance	-9.5	-6.8	-8.7

1

Dalla tabella si nota che, nonostante la crisi economico-finanziaria globale registrata nel 2008, le esportazioni e le importazioni italiane hanno reagito relativamente bene. Secondo fonti Istat il valore delle esportazioni di merci è aumentato del 4,3% e quello delle importazioni ha registrato un aumento del 5,1% nei primi dieci mesi del 2008, anche se tuttavia la tendenza è al ribasso. Un importante

¹ Economist Intelligence Unit, *Country Forecast Italy*, January 2009

fattore, che ha aiutato a mantenere la quota d'importazioni energetiche inferiore rispetto ad altri Paesi, e un sostanziale equilibrio nella bilancia commerciale, è che l'Italia è una produttrice di petrolio e gas², unita anche ad un'altra determinante fondamentale che è stata la schiacciante prevalenza dell'euro nei confronti del dollaro USA.

Le principali categorie di prodotti esportati nel 2007 sono stati rispettivamente: macchinari (21,3% del totale), veicoli (8,4%) ed apparecchiature elettriche (6,5%). Per quanto riguarda invece le esportazioni d'industrie italiane nei primi mesi del 2008 si confermano al primo posto macchinari ed attrezzature con il 20,1%, seguono prodotti in metallo e veicoli.

Sempre stabili al primo posto nelle importazioni, sia per l'anno 2007 sia per i primi dieci mesi del 2008, troviamo i prodotti energetici, che rappresentano più di 1/6 del totale, seguiti a ruota da veicoli ed elettrodomestici.

Avendo appena esaminato i dati sulla reazione italiana alla Grande depressione vediamo ora quali sono le parole spese riguardanti le prospettive di ripresa del Belpaese.

Secondo molti esperti l'economia italiana dopo la forte recessione vissuta nell'ultimo anno, è ora in crescita. A confermarlo sono, innanzitutto, i dati forniti dall'Istituto Nazionale di Ricerca, e proprio il suo Presidente Luigi Biggeri ha affermato che la fase più grave della crisi è ormai lasciata alle spalle, già da aprile 2009, quando si è registrata la prima interruzione del crollo delle attività produttive, e ciò che più rassicura sono i segnali positivi che concernono gli ordinativi. Infatti, a confermare queste previsioni sono i dati riguardanti la produzione industriale nel mese di agosto del medesimo

² Eni è presente in Kazakhstan dal 1992. La produzione d'idrocarburi in quota Eni in Kazakhstan è stata di 112 mila barili di olio equivalente al giorno, di cui 70 mila barili/giorno di petrolio e condensati e circa 7 milioni di metri cubi/giorno di gas naturale.

anno che ha firmato un aumento pari al 7%. A fare da traino a quest'ascesa sono stati specialmente i settori della metallurgia, della fabbricazione dei macchinari e dei mezzi di trasporto.

L'Istat ha parlato anche del mercato del lavoro che ha visto un calo del 4,5% per i lavori autonomi ed un aumento dello 0,4% per i lavoratori dipendenti.

Per quel che riguarda le esportazioni, si può notare una contrazione dell'offerta rivolta ai Paesi dell'Unione Europea (dall'11,1% al 10,5%), mentre una leggera crescita è stata registrata dalla quota destinata ai Paesi che si trovano fuori dell'Unione Europea che è passata dal 13,2% al 13,3%, dovuto forse alla ripresa dei consumi in Cina e in tutta l'Asia.³

La domanda esterna ha agito da rimorchio per l'attività delle imprese italiane. Un dato molto interessante, che testimonia un buon posizionamento delle imprese nostrane sui mercati internazionali, sia per le quote di mercato che per la qualità dei prodotti, è che l'andamento del valore medio unitario dei prodotti fa notare che, nell'anno appena trascorso, i prezzi dell'export hanno retto molto meglio rispetto a quelli dell'import all'impatto che la crisi ha avuto sulla contrazione della domanda. Risultato questo ottenuto grazie ad una strategia delle nostre imprese incentrata su uno sviluppo industriale che si focalizza soprattutto sulla qualità. Questo ci fa ben sperare che le imprese italiane migliori possano agganciarsi al treno della ripresa mondiale.⁴

A spingere verso questi risultati è stato anche il settore motoristico, grazie anche al grande contributo della Piaggio nel commercio verso l'estero.

³ <http://www.piazzaffari.info>, *Biggeri, la fase più grave della crisi è superata*

⁴ <http://italiatv.wordpress.com>, *PETTINELLI D, L'export italiano di fascia alta torna a crescere*

Secondo quanto afferma Roberto Colaninno, Presidente del Piaggio&C. S.p.a.:

I prodotti Piaggio incontrano quasi inaspettatamente i favori del mercato asiatico e stanno guadagnando quote di mercato su tutti i mercati europei. Per quanto riguarda lo sviluppo in Asia, in India verrà lanciata la nuova Vespa, mentre in Vietnam abbiamo riscontrato un successo straordinario. Siamo già oltre il budget e pensiamo di rivedere i nostri programmi al rialzo per il prossimo anno. Un successo che dipende anche dalla performance positiva sul fronte dei veicoli commerciali, siamo superiori alle vendite dello scorso anno in un mercato assolutamente competitivo. La tecnologia Piaggio considera molto importante lo sviluppo di mezzi ecologici. Produciamo mezzi a 2, 3 e 4 ruote con caratteristiche tecniche idonee per il traffico cittadino che ha sempre bisogno di ridurre l'inquinamento, aumentare la sicurezza e soprattutto consumare meno, tutte tecnologie che stiamo sviluppando non solo per i mercati europei ma anche per quelli asiatici.

Segnali di ripresa dell'economia italiana sono stati anche evidenziati dal Fondo Monetario Internazionale. Questi risultati sono soprattutto dovuti a una sorta di protezionismo spontaneo radicato nella nostra cultura, che ha portato, specialmente le banche, a non aprirsi troppo verso i mercati esteri. Effettivamente un problema nella crescita c'è, ma in Italia è stato sentito in misura molto inferiore rispetto agli altri Paesi che devono fare i conti con una vera e propria implosione del mercato finanziario e con un collasso del settore immobiliare.

Sulla base delle affermazioni fatte da Sadun, direttore esecutivo per l'Italia nel Fmi, "l'Italia è pronta ad agganciare la ripresa". Infatti, già nel 2010 si potrà notare una tendenza positiva, ma si dovrà lavorare molto per far sì che questa continui anche nel 2011. Per il Fmi la riduzione del tasso di crescita, che normalmente avviene come conseguenza di una grande crisi, in Italia si avverterà di meno in quanto il tasso era già basso. Perciò il problema principale è risolvere

la questione su come aumentare la potenziale crescita dell'economia nazionale. Quesito che, secondo Jean - Claude Trichet, Presidente della Banca Centrale Europea, può essere risolto, ma senza tardare le varie riforme economiche, partendo dal mercato del lavoro. Nonostante il periodo di crisi però il Presidente della Bce si dice fiducioso sulla buona riuscita dell'impresa italiana, poiché, nonostante i “tempi molto duri, alla fine prevarrà lo spirito imprenditoriale che è ai geni di questa Nazione”.⁵

Dopo una veloce istantanea della situazione economica italiana di questi ultimi anni passiamo ad analizzare l'elemento cruciale del testo, ossia l'internazionalizzazione.

1.2 L'internazionalizzazione nelle teorie economiche

Pensando a quale sia l'elemento più caratterizzante del complesso competitivo moderno senza alcun dubbio verrebbe impiegato il termine “globalizzazione”, intendendo per essa la tendenza dell'economia ad assumere sempre maggiormente una dimensione che si spinge oltre i confini del proprio territorio nazionale. Questa nuova frontiera si realizza mediante lo svolgimento dell'attività economica tra soggetti appartenenti a paesi diversi, attraverso un processo d'integrazione nelle diverse aree mondiali volto a ridurre o ad

⁵ <http://www.ilsole24ore.com>, (19/9/2009), *Sadun (Fmi): l'Italia è pronta ad agganciare la ripresa*

(9/10/2009), *Trichet: "Dopo la crisi Italia più forte, ma faccia le riforme"*

eliminare quelli che sono gli ostacoli che si frappongono alla libera circolazione di beni e servizi.

L'apertura verso mercati esteri però obbliga l'impresa a confrontarsi con nuovi competitors già insediati nel proprio territorio nazionale, portando quindi ad un'accentuazione del processo concorrenziale. Oltre che con i nuovi concorrenti l'impresa deve anche confrontarsi con nuovi clienti e regole di competizione diverse da quelle conosciute.

Numerose teorie economiche hanno indagato sui processi d'internazionalizzazione, concentrandosi specialmente sulle ragioni che portano le imprese ad effettuare investimenti all'estero e su quale siano le motivazioni che del commercio tra i paesi.

Per quanto concerne le tesi esplicative del commercio internazionale, quelle forse più rappresentative del caso di studio in questione nel testo sono: il concetto del "Gap tecnologico" elaborata da M. V. Posner nel 1961, e il modello del ciclo di vita del commercio internazionale di Raymond Vernon del 1966.

La prima dottrina mostra come l'esistenza di asimmetrie tecnologiche tra paesi determini lo sviluppo di specifici flussi che traggono origine da situazioni di monopolio temporaneo da parte del paese innovatore.⁶ In sintesi, Posner propone una spiegazione del commercio internazionale attraverso un modello basato su differenze di costo comparato, generate dal differente tasso d'innovazione nei settori tra i vari paesi. Nello specifico, i vantaggi economici di un'originaria innovazione in un settore industriale sono collegati alla durata dell'intervallo temporale durante il quale il settore innovatore può sfruttare una posizione monopolistica sui mercati internazionali.

⁶ GUERRIRI P., MILANA C. (1990), *L'Italia e il commercio mondiale: mutamenti e tendenze nella divisione internazionale del lavoro*, Il Mulino, Bologna

La durata di tale posizione è definita dalla differenza fra il tempo necessario alle imprese straniere per imitare i nuovi processi produttivi, detto imitation lag⁷, e il tempo occorrente ai consumatori esteri per manifestare la domanda di nuovi prodotti, detta foreign demand lag. Un altro vantaggio competitivo che può sfruttare un paese innovatore è quello delle economie di scala, che agiscono da barriera all'entrata del potenziale imitatore, rallentando tale processo. Questo può però accadere se non vi sono già presenti alte barriere artificiali che possono limitare l'opportunità, che avrebbe l'impresa innovatrice, di costruire stabilimenti che consentono di sfruttare i vantaggi d'importanti economie di scala. Se però essa riesce a raggiungere tale vantaggio, questo può stimolare una sorta di concentrazione degli investimenti nel settore, generando così un flusso continuo d'innovazione e di nuovi prodotti.

Le critiche che vengono mosse a tale teoria derivano soprattutto dall'impostazione neoclassica di Posner, quindi sull'esogeneità di molti fattori critici per lo studio del commercio internazionale, come ad esempio i fattori primari per il processo produttivo e la certezza che specifiche innovazioni siano sviluppate inizialmente in alcuni paesi piuttosto che in altri.⁸ In secondo luogo, nel modello le date d'inizio della produzione e la durata degli imitation lag si riferiscono soltanto alla durata della prima impresa produttrice di ogni paese, senza alcun cenno all'attività delle imprese successive operanti nello stesso scenario. Non da ultimo, Posner assume che la superiorità tecnologica di un paese in una produzione dipenda dalla capacità innovativa del

⁷ Tale variabile sarà determinata dalla disponibilità di vie di imitazione, dalla prontezza dei produttori locali a rendersi conto della possibilità di futura minaccia al loro mercato non appena l'innovazione ha luogo nel paese originario, e dal grado di concorrenza nel settore nazionale.

⁸ VASAPOLLO L., (2007), *Trattato di economia applicata. Analisi critica della mondializzazione capitalista*, Jaca Book S.p.a., Milano

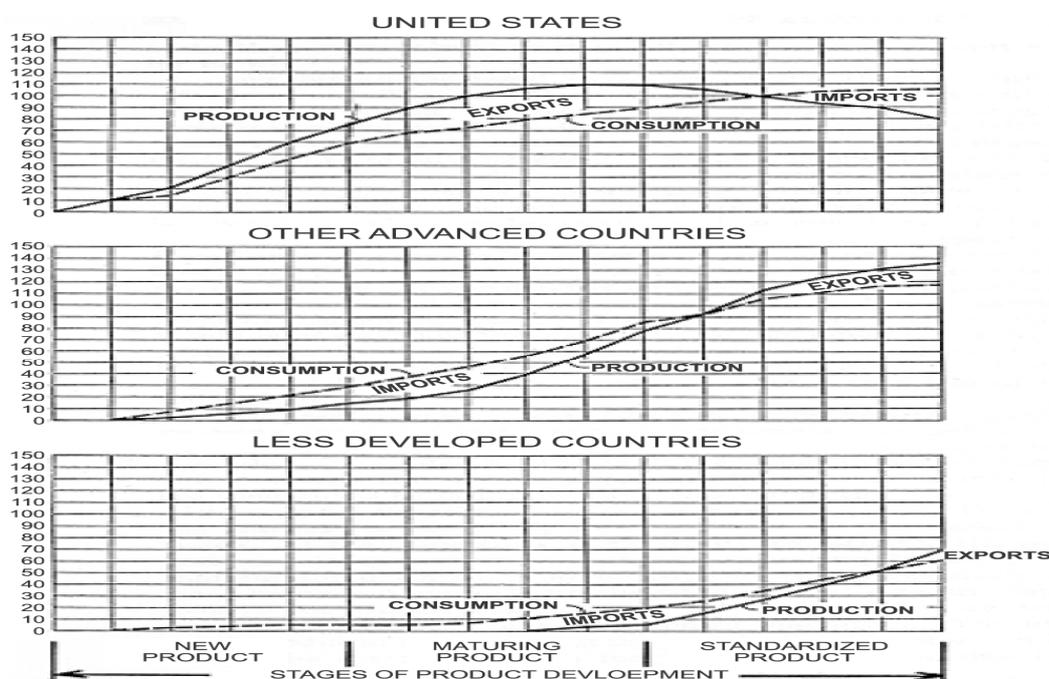
paese stesso, intesa come iniziale produzione di un nuovo bene o d'iniziale sfruttamento di un nuovo processo produttivo, e non, come sarebbe più giusto credere, che essa sia dipesa dalla capacità di diffusione dell'innovazione tecnologica del paese stesso, cioè con quanta rapidità l'innovazione si diffonde all'interno di esso tra le aziende di un dato settore.

Nella seconda teoria Vernon rielabora il pensiero di Posner affermando che il ciclo di vita del prodotto ha comportamenti analoghi, ma temporaneamente sfasati in paesi che hanno livelli di sviluppo economico tra loro differenti.

Vernon assume che siano tre i livelli da distinguere, e più precisamente essi si articolano in: paesi "avanzati", "in sviluppo" e "meno sviluppati".

Dal grafico è possibile osservare che i paesi "avanzati" danno avvio alla produzione di un nuovo prodotto-servizio inizialmente per soddisfare la domanda locale; in una fase successiva parte di questa produzione viene destinata ad altri paesi "avanzati" per le condizioni della domanda, poiché più consistente, e anche per la maggiore libertà sotto il punto di vista istituzionale. Il motivo che spinge all'importazione in paesi "in sviluppo", poi, è quello di dare uno stimolo per una produzione dapprima locale ma che successivamente potrà dare origine ad una corrente di esportazione verso paesi di pari livello di sviluppo economico oppure rivolta a paesi "meno sviluppati". Tutto questo processo genera però, prima o poi, una sorta di reazione dei paesi "in sviluppo" che sfocia addirittura con l'esportazione verso i paesi "avanzati" creando così una concorrenza, detta di reimportazione, sui mercati che hanno originato il prodotto-

servizio. La situazione seppur con tempi diversi potrà poi tendere a riprodursi anche tra i paesi “meno sviluppati”.⁹



Source: Vernon (1966)

10

I principali aspetti negativi di questo modello sono stati, tuttavia, evidenziati proprio dal suo ideatore. Infatti, tale teoria avrebbe spiegato in maniera del tutto efficiente l’ascesa delle imprese multinazionali statunitensi nel secondo dopoguerra, ma le profonde trasformazioni riguardanti l’economia internazionale hanno indebolito l’analisi empirica di tale paradigma, essendo cambiati i processi d’internazionalizzazione delle moderne imprese. Infatti, la tesi

⁹ RAIMONDI M., (2005), *Marketing del prodotto-servizio*, Hoepli, Milano

¹⁰ PARRISH E. D., CASSILL N. L., OXENHAM W. (2004), *Opportunities in the international textile and apparel marketplace for niche markets*, Journal of Fashion Marketing and Management, Emerald Group Publishing Limited

sostenuta da Vernon, cioè che la maggior parte delle innovazioni tecnologiche provenissero dalle imprese di un unico Paese (come da lui affermato: gli USA), è stata smentita dall'affermarsi delle imprese europee e giapponesi e dall'appianarsi delle differenze strutturali che intercorrevano tra gli Stati Uniti e gli altri Paesi sviluppati.¹¹

Le teorie che meglio esplicano gli investimenti diretti all'estero, per quanto riguarda il caso in questione, sono l'approccio del "Paradigma eclettico" elaborato da John Dunning (1983-2000) e la teoria economico-industriale di Hymer del 1960, ma pubblicato addirittura nel 1974.

Il primo paradigma identifica le determinanti delle produzioni internazionali in tre fattori: i vantaggi dei proprietari, quelli localizzativi e quelli d'internazionalizzazione (PLI).

Secondo tale visione un'impresa raggiunge un vantaggio competitivo in termini di asset produttivi e intangibili. Infatti, i vantaggi di proprietà possono essere sfruttati per insediare al meglio le affiliate in aree geografiche strategiche per i loro vantaggi localizzativi, e tra le varie localizzazioni, l'impresa può usufruire di vantaggi d'internazionalizzazione causati dalla possibilità di produrre ricavi e di sfruttare gli asset complementari all'interno della propria struttura. In sintesi, affinché abbia luogo un investimento diretto all'estero, l'impresa deve poter trarre vantaggi competitivi dall'internazionalizzazione e il paese - ospite deve poter usufruire di vantaggi localizzativi maggiori del paese di origine dell'impresa.¹²

Secondo quest'approccio si andrebbero a configurare tre stimoli fondamentali all'investimento diretto all'estero.

¹¹ SILVESTRELLI S., (2009), *International marketing mix*, Esculapio, Bologna

¹² MARIOTTI S., (2005), *Internazionalizzazione, innovazione e crescita dell'industria italiana*, Franco Agnelli s.r.l., Milano

Essi sono costituiti da:

- investimenti market seeking, mediante i quali l'impresa s'impegna a penetrare in mercati che hanno tassi di sviluppo molto elevati, ma nei quali quest'ultima può sfruttare i propri vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti locali;
- investimenti natural resource seeking, che si realizzano quando l'impresa gode di un canale di accesso privilegiato, per quanto riguarda i principali input produttivi, rispetto ad altre aree;
- investimenti low cost seeking, rappresentati da investimenti dell'impresa in aree dove alcuni passi della catena del valore risultano meno onerosi rispetto ad altre zone.¹³

Un ulteriore contributo molto importante è fornito da Hymer. Secondo quanto affermato da suddetto contributo, definito in numerosi libri come “pionieristico”, gli investimenti diretti esteri non vengono più interpretati come semplici spostamenti di fattori produttivi, ma come un insieme di transazioni poste in essere dalle imprese per sfruttare determinati vantaggi competitivi. Tali vantaggi deriverebbero da alcune imperfezioni del mercato che permettono all'impresa internazionalizzata di sfruttare situazioni di superiorità rispetto alle imprese locali. Hymer identifica principalmente due tipologie d'imperfezioni: quelle strutturali, che tramite l'espressione dei vantaggi competitivi già acquisiti consentono all'impresa di consolidare il proprio potere di mercato, e quelle correlate ai costi di transazione e alle condizioni d'incertezza, che caratterizzano lo sfruttamento interno di vantaggi competitivi dell'impresa invece di concentrarli sul mercato. La teoria però non riesce ancora a spiegare

¹³ CAROLI M. G., (2004), *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Franco Agnelli s.r.l., Milano

quale sia il vero motivo che spinge un'azienda, che dispone di vantaggi competitivi interni, a sfruttarli decidendo di investire all'estero.¹⁴

Avendo ora enunciato quali sono le principali teorie riguardanti l'internazionalizzazione di un'impresa, passiamo ad osservare quali sono le modalità di entrata delle imprese che decidono di internazionalizzare.

1.3 Strategie e modalità d'entrata delle imprese nei mercati esteri

Ai giorni d'oggi l'internazionalizzazione non si riduce soltanto ad una visione semplicistica di vendita all'estero dei prodotti di una determinata impresa, mediante propri punti vendita o attraverso la nascita di accordi con distributori locali (per esempio con il contratto di franchising); ma è, secondo Claudio Demattè, per molti anni professore ordinario di Economia Aziendale presso l'Università Bocconi di Milano, “un processo di dispiegamento geografico dell'intera filiera produttiva dell'impresa per cogliere le migliori condizioni nei diversi mercati, sia quelli di approvvigionamento dei fattori, sia quelli di sbocco dei prodotti, sia quelli dove meglio si realizza la produzione”.¹⁵

Le imprese realizzano tale obiettivo seguendo principalmente due linee guida, una riguardante la condotta concorrenziale attuata

¹⁴ CALVOSA P., (2009), *Strategie di localizzazione delle imprese e processi di innovazione*, Cedam, Padova

¹⁵ CIAPPEI C., SANI A., (2006), *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento: focus sulla realtà fiorentina*, Firenze University Press

dall'impresa per l'affermazione nell'area selezionata, le strategie d'ingresso, e l'altra concernente le modalità tecnico organizzative con le quali l'impresa riesce ad offrire i propri prodotti sul mercato estero scelto, ossia le modalità di ingresso.

L'impresa può scegliere, secondo la propria intenzione di relazionarsi con i concorrenti locali, tra due tipi di strategie d'entrata: l'attacco diretto e l'attacco indiretto.

L'attacco diretto viene solitamente adottato da imprese che ritengono di possedere risorse e competenze talmente elevate da annullare l'opposizione dei concorrenti locali. Suddetta modalità si divide in due manovre che sono: l'attacco frontale e l'accerchiamento.

Per attacco frontale s'intende una strategia imitativa studiata dall'impresa che si contrappone ai competitors locali nello stesso mercato e rivolgendosi agli stessi clienti. L'impresa sfidante può agire mediante una forte riduzione di prezzo per conquistare elevati volumi di vendita e conseguenti economie di scala, oppure concentrandosi sull'innovazione, cioè offrendo un prodotto di qualità superiore.

Con la seconda manovra, l'accerchiamento, l'entrante attacca i concorrenti su più fronti tramite l'utilizzo di una sorta di accerchiamento, appunto, basato sui prodotti, oppure sulla domanda. Nel primo caso l'impresa ha intenzione di "sommergere" gli incumbents locali, nel secondo sistema la modalità si focalizza nell'espansione dell'entrata in tutti i segmenti della domanda adiacenti e trasversali a quelli dell'impresa locale per non permetterle possibilità di manovra.

Mediante l'attacco indiretto invece l'impresa entrante desidera allocarsi in segmenti di mercato non serviti dalla concorrenza locale. Ciò può avverarsi tramite un attacco laterale, che consiste nella segmentazione della domanda individuando nicchie favorevoli; con l'aggiramento, cioè quando l'impresa sviluppa nuovi beni o servizi in

modo da evitare un confronto diretto con la concorrenza locale; e per mezzo della guerriglia, nel caso in cui si obbligasse il rivale a ridurre la pressione negli altri Paesi che costituiscono mercati di riferimento fondamentali per l'impresa.

Le modalità d'ingresso in un mercato estero si riducono fondamentalmente a una scelta fatta a priori dall'impresa dove decide se entrare in un paese esportandovi i suoi prodotti, istituendo un insediamento produttivo nell'area desiderata, oppure ricorrendo alla collaborazione con uno più operatori locali.

L'esportazione può avvenire in maniera diretta, quando l'impresa intende agire in prima persona nell'attività di negoziazione e distribuzione con gli importatori esteri; oppure in modo indiretto, quando cioè il produttore delega ad un soggetto terzo del suo stesso paese, specializzato nell'intermediazione commerciale internazionale, la gestione dei suoi rapporti con il mercato di riferimento.¹⁶

Con l'insediamento produttivo estero, l'impresa si colloca nell'area prescelta producendo e servendo direttamente il mercato della zona dove è ubicato l'insediamento. La localizzazione è considerata tale soltanto quando è volta alla produzione di beni da collocare nel paese in cui è ubicato l'insediamento. Tale modalità è considerata l'ultimo stadio di espansione di un'impresa nel suo processo evolutivo di vocazione internazionale.¹⁷

Nel corso degli anni Ottanta e Novanta si sono diffuse modalità di internazionalizzazione sviluppate ed accessibili soprattutto per le imprese di piccola e media dimensione. Si tratta di accordi interaziendali che consistono in collaborazioni con soggetti locali. Si distinguono tra accordi equity, che si basano su una partecipazione

¹⁶ WINTER R. S., (2000), *Marketing management*, Apogeo, Milano

¹⁷ LOMBARDI L., (2006), *Guida pratica per l'esportatore*, Franco Agnelli s.r.l., Milano

azionaria, e non equity, i quali prevedono contratti di collaborazione tra imprese per lo più riguardanti lo sviluppo di alcune funzioni in comune o per la delega di qualche attività produttiva senza essere vincolati da un investimento.¹⁸

Gli accordi di collaborazione interaziendale mirano all'abbattimento dei costi di produzione come leva per migliorare la propria posizione competitiva senza compiere investimenti diretti. Quando invece gli accordi prevedono anche una partecipazione aziendale, come nelle joint venture o nei consorzi, è in loro inclusa anche una componente di investimenti di controllo parziale e quindi una condivisione del rischio con il partner scelto.¹⁹

Ciò che è stato affermato in questo paragrafo attiene all'organizzazione dell'impresa verso l'esterno, analizziamo ora come vengono regolati i rapporti all'interno del gruppo d'impresе internazionalizzate.

¹⁸ SANGUIGNI S.; (1995), *Il traffico di perfezionamento passivo quale strumento per l'internazionalizzazione delle imprese*, Cedam, Padova

¹⁹ MARANGONI G., (2004), *Nuove tecnologie, organizzazione d'impresa e sistema produttivo locale*, Franco Agnelli s.r.l., Milano

1.4 L'organizzazione delle imprese internazionalizzate

Il contesto internazionale per le imprese viene identificato come la sorgente primaria di opportunità, ma anche di minacce. Per confrontarsi con l'ambiente soprannazionale quindi, gli operatori economici, oltre a decidere strategie e modalità d'ingresso, devono anche prestare particolare attenzione alle decisioni inerenti alla progettazione della loro struttura organizzativa. Questa non si riduce soltanto alla visione semplicistica della scelta più appropriata di un modello organizzativo, valutato efficace in condizioni relative ad un macroambiente simile, ma rappresenta una vera e propria integrazione di una serie di fattori, come le responsabilità organizzative o la migliore allocazione delle esigenze decisionali, che risultano sempre mutevoli e instabili, spinti dalle pressioni di un contesto globale.

Quindi, in prima analisi, l'impresa deve riuscire a sincronizzare la necessità di standardizzazione a livello centrale, definita come global standardization, e l'adattamento ai vari contesti locali in cui decide di operare, ossia le local responsiveness.²⁰

I tre approcci organizzativi che sono andati a consolidarsi nel corso di questi ultimi decenni vengono fatti risalire alle aziende giapponesi, europee ed americane. Nonostante le imprese di ogni paese che intendono aprirsi e collocarsi presso un mercato estero, sfruttano tecniche e strumenti appartenenti a ciascun modello essi sono caratteristici ognuno delle proprie differenze socio-culturali.

Le aziende giapponesi nella loro apertura verso mercati esteri hanno solitamente adottato sistemi di organizzazione che si fondano sostanzialmente sulla centralizzazione. Questo modello prevede che

²⁰ CAROLI M., (2008), *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano

tutte quante le decisioni e le attività al di fuori della nazione vengano coordinate dal top management delle sedi centrali. Tra i principali vantaggi di quest'approccio c'è senza dubbio l'espansione della conoscenza e delle risorse, raggiunte a livello centrale, che permettono di armonizzare le diverse unità raggiungendo una buona efficienza globale ed evitando lotte all'interno del gruppo. Per permettere che tutto ciò avvenga in maniera ordinata deve essere senza dubbio presente un alto grado di comunicazione tra le varie sedi e la dirigenza centrale, per far sì che i manager siano aggiornati e pienamente coinvolti nelle decisioni strategiche. I limiti riconosciuti a tale modello si possono però facilmente ricondurre proprio a quest'ultimo aspetto, infatti, all'espandersi dell'organizzazione, il top management può trovarsi in situazioni di sovraccarico d'informazioni provocando così un notevole rallentamento decisionale, senza considerare poi che anche la qualità di tali decisioni perde notevolmente di efficacia, poiché la sede centrale non può conoscere tutte le sfaccettature che riguardano ogni singola regione.

A differenza delle imprese nipponiche, quelle europee hanno generalmente adottato un approccio totalmente contrastante, puntando cioè ad una forte decentralizzazione. Le unità internazionali, infatti, godono di un elevato grado di indipendenza e di autonomia decisionale, il coordinamento tra queste è dovuto ad una forte cultura aziendale e ad una profonda credenza nella missione aziendale puntando sulla condivisione dei valori e sulle relazioni interne svolte in maniera informale. Questo prevede, quindi, una particolare attenzione nella scelta e formazione dei manager che verranno messi a capo di ogni singola unità estera. Il vantaggio principale è una forte aderenza allo scenario locale da parte di ogni singola unità organizzativa, permettendo così all'impresa di soddisfare le particolari esigenze che si presentano di volta in volta. Anche in questo modello

però il principale svantaggio è insito proprio nella sua particolarità principale; infatti, potrebbero essere molto elevati i costi di formazione e sviluppo di tutti i manager, specialmente quando l'organizzazione raggiunge grandi dimensioni. Inoltre il processo decisionale potrebbe soffrire dei vari conflitti che possono nascere tra le varie divisioni.

Un approccio che si colloca tra i due precedenti è quello utilizzato dalle imprese statunitensi che si sono sviluppate in ambito internazionale, tanto è vero che queste ultime pur delegando le principali responsabilità alle unità organizzative internazionali, mantengono il controllo generale dell'impresa nella sede centrale, mediante l'uso di complessi sistemi di controllo e la specializzazione di staff qualificati. I mezzi principali sfruttati dalla sede direzionale per il controllo e il coordinamento delle varie divisioni sono rappresentati da dei sistemi formali basati su standard di performance che portano ad un regolare flusso di informazioni che confluiscono alla casa-madre. Per evitare conflitti tra le varie unità le decisioni vengono basate su dati oggettivi, politiche e procedure queste che garantiscono un elevato livello di efficienza operativa. I limiti che presenta tale modello però stanno nella necessità di un elevato numero di personale nella sede centrale che ha il compito di visionare, interpretare e condividere le informazioni che in essa confluiscono, portando così ad un aumento dei costi. Inoltre la continua ricerca della standardizzazione delle operazioni porta ad una sorta di cecità nei confronti dei numerosi cambiamenti ai quali sono esposte le varie divisioni internazionali.²¹

Gli aspetti negativi della triade dei modelli adottati dalle imprese che hanno intenzione di internazionalizzare si trovano ad emergere

²¹ DAFT R. L., (2004), *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano

quando il gruppo raggiunge dimensioni maggiori. Per ovviare a tali difficoltà, un numero sempre più rilevante d'impresе sta optando per una nuova tipologia di apparato organizzativo che riesce a concentrare in esso un elevato grado di differenziazione, per fronteggiare le complessità ambientali, e un buon livello di coordinamento, apprendimento e trasferimento del sapere aziendale: il modello transnazionale.

Mediante tale approccio si focalizza l'attenzione dell'impresa sulla ricerca di una competitività locale, di una flessibilità multinazionale e del trasferimento del know-how. Il modello transnazionale opera come un network integrato delle singole attività che sono tra loro connesse con il fine di raggiungere obiettivi multi-dimensionali dell'organizzazione complessiva. Il controllo in tale organizzazione sarà dunque suddiviso secondo la tipologia di processi e su base temporale. L'interdipendenza delle varie unità internazionali fa sì che questa struttura non è configurabile come un semplice organigramma, ma come uno stato d'animo, o un interesse comune a tutto il gruppo, che si fonda su desiderio di funzionalità di tale sistema e su quello di competenza a livello globale. Infatti, l'autonomia delle diverse parti, oltre a rafforzare la posizione delle unità minori, consente anche all'azienda di adattarsi meglio alle varie realtà locali, mentre, l'esaltazione dell'interdipendenza aiuta ad ottenere efficienze globali e apprendimento organizzativo.²²

Come tutti i modelli organizzativi però queste soluzioni appena esposte non rappresentano l'opzione di struttura in senso assoluto ma offrono soltanto una base da cui le imprese traggono spunto per intraprendere la loro avventura internazionale.

²² CARRETTA A, CIVELLI F, (2004), *Competenze per crescere. Esperienze, strumenti e casi per le piccole medie imprese italiane*, Franco Agnelli s.r.l., Milano

1.5 I problemi d'internazionalizzazione legati alle dimensioni delle imprese italiane

La dimensione aziendale influenza moltissimo la presenza internazionale di un'impresa, limitando non poco le possibilità di competere a livelli globali contro grandi multinazionali.

Un fattore alla base delle scarse performance italiane nell'internazionalizzazione delle sue imprese è certamente la loro limitata struttura dimensionale.

Come infatti evidenzia l'analisi Istat del 2007 si può facilmente notare l'elevata presenza delle microimprese nel nostro Paese, toccando anche punte del 99% di incidenza sul numero complessivo delle imprese.

CLASSI DI ADDETTI	ATTIVITA' ECONOMICHE								Totale	
	Industria in senso stretto		Costruzioni		Commercio, trasporti e alberghi		Altri servizi			
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
1	159.966	160.771	331.754	333.775	879.297	879.459	1.222.062	1.217.712	2.593.079	2.591.717
2-9	237.592	946.664	263.595	928.729	707.054	2.324.837	445.861	1.371.389	1.654.102	5.571.620
10-19	52.428	704.050	25.427	327.765	47.578	616.834	23.407	305.357	148.840	1.954.006
20-49	25.183	757.903	7.242	209.254	15.544	459.130	10.095	306.582	58.064	1.732.869
50-249	10.466	1.019.423	1.556	135.002	5.268	503.876	5.468	552.988	22.758	2.211.289
250 e più	1.520	1.148.692	86	55.169	876	1.045.016	1.148	1.275.653	3.630	3.524.529
Totale	487.155	4.737.503	629.660	1.989.694	1.655.617	5.829.152	1.708.041	5.029.681	4.480.473	17.586.031

23

²³ <http://www.ista.it>, *Archivio Statistico delle Imprese Attive*

Vediamo ora qual è il peso delle piccole medie imprese sul grado di internazionalizzazione del nostro Paese e quali sono le strategie adottate da queste ultime quando intendono aprirsi al mercato globale.

A partire dal 1995 si rileva un grande contributo delle piccole medie imprese nell'internazionalizzazione dell'industria italiana, infatti oltre i $\frac{3}{4}$ delle nostre multinazionali erano rappresentate da aziende con un numero di addetti inferiore a 500. Ricerche empiriche dimostrano che, nonostante si escludano piccole medie imprese che ricorrono al mercato estero solo in modo complementare rispetto a quello nazionale, oltre il 40% delle PMI italiane è internazionalizzato.

Le modalità mediante le quali le PMI italiane si aprono verso il mercato estero si differenziano in due filoni principali. Quello tradizionale, che per lo più è applicato per la ricerca di forniture a basso costo e smaltimento della produzione in eccesso tramite la delocalizzazione, che è messo in atto mediante due diversi tipi di investimenti:

- labour seeking, volti a derivare dalla delocalizzazione un costo inferiore in termini di salario reale degli addetti a fronte di un discreto livello qualitativo (investimenti concentrati specialmente nell'Europa orientale);
- resource seeking, attuati quando la delocalizzazione ha l'obiettivo di insediarsi delle regioni in cui i costi d'acquisto di materie prime e prodotti intermedi sono inferiori rispetto all'Italia.

C'è poi un ulteriore comparto definito tecnologico che si prefigge lo scopo di conquistare una buona quota di mercato e di riuscire a mantenerla, attraverso investimenti di market seeking (che comprendono sia gli investimenti resource che labour), che comportano un utilizzo più frequente e approfondito di risorse economico/manageriali e lo sviluppo di migliori reti distributive e di

supporto tecnico. Questa modalità di apertura al mercato sovranazionale ha consentito l'accesso ad assets di altre imprese estere che sviluppano tecnologie complementari a quelle utilizzate dalle aziende nostrane.²⁴

A cavallo tra la fine dello scorso millennio e l'inizio di quest'ultimo tutta l'industria italiana ha però conosciuto una profonda crisi internazionale.

La perdita di quota che si riferisce all'export italiano è dovuta soprattutto alla sempre maggiore integrazione dei paesi in via di sviluppo e di altri new comer nell'economia mondiale. Sono principalmente tre gli elementi che hanno caratterizzato l'indebolimento quantitativo delle esportazioni italiane: la riduzione superiore alla media del peso sull'export globale degli altri paesi sviluppati, dovuto alla ribalta di nuovi mercati che stanno velocemente acquistando importanza per quanto riguarda il commercio mondiale, la scarsa crescita del PIL nazionale e la diminuzione dell'incidenza delle importazioni rispetto a quella delle esportazioni.²⁵

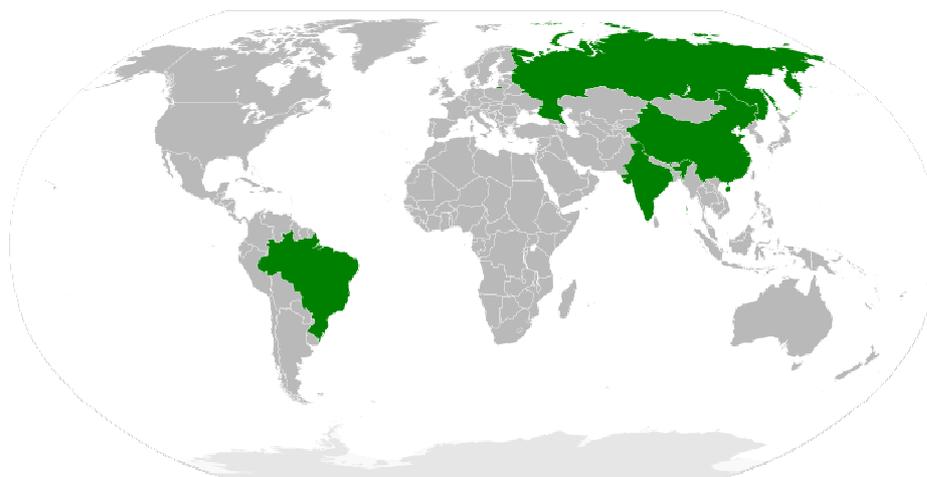
²⁴ CAROLI M. G., FRATOCCHI L., *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*, Franco agnelli s.r.l., Milano

²⁵ DE MARTINO M., (2002), *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese del Mezzogiorno*, Alfredo Guida, Napoli

CAPITOLO SECONDO

L'ATTRATTIVITÀ E L'ACCESSIBILITÀ DEI PAESI BRIC

2.1 I fattori che accomunano i paesi BRIC



26

Il termine BRIC è un acronimo che indica quattro Paesi che si trovano in un fase di sviluppo davvero sorprendente. Esso è apparso per la prima volta nel 2001 in una relazione della banca d'investimento Goldman Sachs, nella quale si cercava di prevedere lo

²⁶ <http://managingthedragon.com>

scenario economico globale del 2050, portando alla conclusione che paesi come Brasile, Russia, India e Cina sarebbero stati protagonisti di una formidabile ascesa sotto il profilo economico e che potrebbero facilmente aspirare a divenire le maggiori potenze mondiali. Questo è un aspetto che esamineremo più approfonditamente in seguito, inizialmente vediamo quali sono i fattori che ci permettono di accomunare queste quattro nazioni. L'acronimo BRIC associa tra loro quattro Paesi non geograficamente vicini tra loro, ma che vanno a configurare una regione economica ben definita, poiché ad unirli sono aspetti socio-demografici molto simili.

Il primo aspetto che condividono è il numero di abitanti elevatissimo sul quale possono contare, pensiamo solo agli abitanti di India e Cina che se sommati raggiungono quasi un terzo della popolazione mondiale. Questo è da considerarsi un elemento favorevole in quanto non solo aumenta l'offerta di lavoro, determinando un costo della mano d'opera di gran lunga inferiore a quello dei paesi industrializzati ad esempio, ma cosa più importante sotto il profilo dell'investimento in questa regione, è la presenza e la crescita esponenziale di un'ampia domanda, dovuta al gran numero di consumatori locali. Per questi due motivi la maggior parte delle strategie d'internazionalizzazione delle imprese degli anni Novanta si sono concentrate su questi Paesi, innanzi tutto per ricercare vantaggi di costo in termini produttivi, e poi insediando in essi delle vere e proprie sedi con lo scopo di conquistare gli utenti della zona.

Determinante importante che ha caratterizzato lo sviluppo di tali Paesi è stata anche la possibilità di sfruttare il loro vastissimo territorio ricco di risorse naturali strategiche per l'abbattimento dei costi di produzione.²⁷

²⁷ Si consideri che ad esempio il Brasile fornisce il 30% delle esportazioni mondiali di ferro e che la Russia è una tra le maggiori esportatrici mondiali di gas e petrolio.

La fase iniziale del XXI secolo è stata per suddette nazioni una continua crescita sotto il profilo economico, vedendo aumentare vertiginosamente sia il proprio PIL, sia la loro quota del commercio mondiale.

Anni dopo la relazione, che avanzava previsioni estremamente ottimistiche e positive, della Goldman Sachs, i Capi di Stato dei quattro Paesi hanno deciso di collaborare tra loro istituendo il primo vertice in cui è stato segnalato il proprio interesse a diventare i principali attori dello scenario economico globale.

La prima riunione dei Paesi BRIC si è tenuta martedì 16 giugno 2009 a Ekaterinburg, in Russia ed è stata presieduta dal leader russo Vladimir Putin.

Concordanti sono state le idee di questi ultimi per quanto riguarda il Fondo Monetario Internazionale, infatti, le parti sperano di ampliare il numero di monete che costituiscono i Diritti Speciali di Prelievo (DSP)²⁸ inserendo anche lo yen cinese, il rublo russo, l'oro, il dollaro australiano e quello canadese. Avendo un potere di voto abbastanza influente nel Fmi²⁹, l'istituzione mondiale ha dichiarato che rivedrà il paniere delle valute DSP nel novembre del 2010.

Altro punto che ha più o meno trovato concordi i leader dei Paesi BRIC è stato il silenzio manifestatosi sull'avanzamento di una

²⁸ Si tratta dell'unità di conto del FMI (Fondo Monetario Internazionale), il cui valore è ricavato da un paniere di valute nazionali, rispetto alle quali si calcola una sorta di "comune denominatore": il risultato è il valore dei DSP. Scopo dei DSP era rimpiazzare l'oro nelle transazioni internazionali: per questo i Diritti Speciali di Prelievo sono definiti anche *paper gold*. Fino a qualche anno fa, le valute che costituivano il paniere erano: dollaro statunitense, marco tedesco, franco francese, sterlina britannica e yen giapponese. Dal 1999 l'euro ha sostituito il marco ed il franco (il valore approssimativo di 1 euro è pari a 0,85 DSP). Le ultime valutazioni dei DSP in rapporto al dollaro sono consultabili dal sito dell'FMI, aggiornato quotidianamente.

²⁹ Il peso dei voti nel Fmi è valutato in proporzione al contingente del Paese o agli investimenti fatti in DSP. Attualmente, il Brasile ha potere di voto 1,4 per cento, 2,7 per cento della Russia, India 1,9 per cento, e la Cina del 3,7 per cento.

proposta russa di dipendere meno dal dollaro USA, infatti il loro scopo è quello di discostarsi dalla sudditanza che subiscono dall'economia statunitense per cercare maggior autonomia; secondo quanto afferma al New York Times Roberto Mangabeira Unger, Ministro per gli Affari strategici brasiliano: "L'economia mondiale non dovrebbe restare impigliata, così direttamente e inutilmente, nelle vicissitudini di un unico grande potere ".

Proprio questo punto però fa emergere alcuni degli interessi contrastanti che hanno questi Paesi; infatti, la Cina, che possiede un PIL tale da coprire quello degli altri tre Stati messi insieme, dipende in maniera determinante dalle esportazioni verso l'Europa e gli Stati Uniti stessi; quindi il suo principale obiettivo è quello di rimanere in strettissimi rapporti con l'economia statunitense rappresentando quest'ultima la sua maggior fonte di investimento. Ulteriore elemento discordante, nel poker degli Stati in via di sviluppo, riguarda le differenti risorse di cui dispongono: mentre Cina e India possiedono un bacino di utenze, per quanto riguarda la forza lavoro, molto ampio, Brasile e Russia tendono invece a privilegiare le risorse naturali di cui dispongono, come ad esempio il petrolio, mirando così a mantenere costi elevati di tali fonti, al contrario di ciò che desidererebbero le altre due potenze.

Queste ultime considerazioni fatte hanno portato alle sconcertanti parole di Evgenij G. Yasin, direttore della ricerca presso la Scuola Superiore di Economia di Mosca che ha dichiarato al New York Times: "Tra i paesi BRIC, c'è davvero poco in comune; ognuno di loro ha il proprio destino, il proprio carattere speciale, e sarà molto più difficile accordarsi tra di loro che, piuttosto, rapportarsi separatamente con i paesi occidentali". Nonostante le appianabili divergenze che intercorrono tra questi Paesi, però l'intento di collaborazione è molto

elevato e possibile per Qin Yaqing, vice presidente della Cina per gli Affari esteri.³⁰

2.2 I vantaggi dell'internazionalizzazione verso i paesi BRIC

Come già affermato in precedenza, il secolo appena iniziato si contraddistinguerà, per lo meno economicamente parlando, per il boom economico che stanno facendo registrare quei Paesi che fino agli inizi del Novecento lottavano per ottenere l'indipendenza dal colonialismo delle maggiori potenze mondiali. Il XXI secolo è stato anche definito, infatti, come l'inizio di una sorta di colonizzazione al contrario; gli ex Paesi dominati hanno iniziato un processo di trasformazione per diventare così le nazioni che domineranno il panorama economico globale.

I primi ad accorgersi di questa evoluzione, come già detto, furono gli analisti della Goldman Sachs, una delle più grandi ed affermate banche d'investimento a livello mondiale, in particolare Jim O'Neil, che nella sua relazione del 2003 intitolata "Dreaming With BRIC's: The Path to 2050" riconobbe, insieme al suo staff, che tali nazioni meritavano un'attenzione molto particolare in quanto stavano acquistando notevole importanza e che sarebbero potuti entrare a far parte delle prime sei potenze economiche mondiali.

Esaminiamo ora più accuratamente i fattori, già accennati in precedenza, che rendono l'investimento nel BRIC una sicura causa di successo se si possiede un'ottica di medio - lungo periodo.

³⁰ Bridges Weekly Trade News Digest, Volume 13, Number 22, 17th June 2009

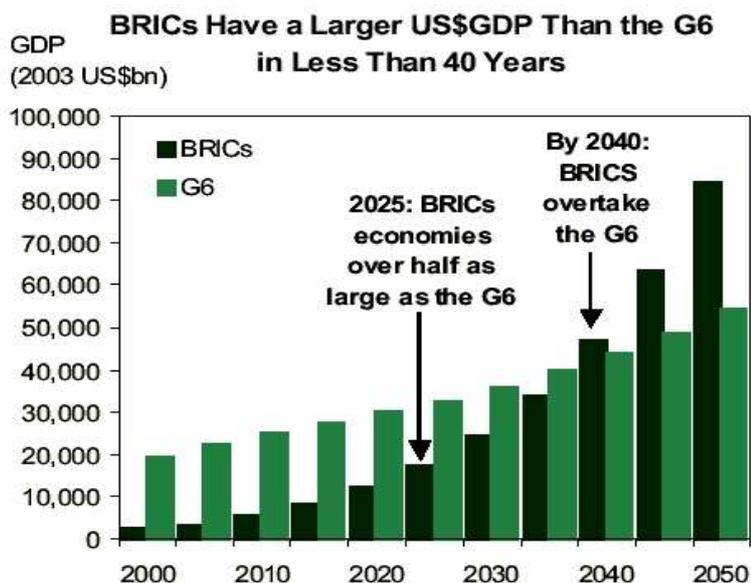
Intanto si può osservare che sommando gli abitanti della regione BRIC essi rappresentano più del 40% della popolazione mondiale, con un tasso di natalità che in Brasile e in India supera di gran lunga quello medio. Questo dato può risultare poco interessante in prima analisi ma se si pensa che la Cina è sulla buona strada per fornire oltre un miliardo di potenziali consumatori al mercato globale nei prossimi venticinque anni, allora le imprese potranno pensare che sviluppare i loro prodotti per il mercato cinese, senza considerarlo soltanto come una fonte da cui importare beni a basso costo o dove insediare stabilimenti meramente produttivi, potrebbe ad esse attribuire un vantaggio competitivo che potrà risultare determinante nel prossimo futuro.³¹

Un presupposto veramente cruciale di cui bisogna tenere conto, inoltre, è che questi quattro Paesi al giorno d'oggi detengono un'importante fetta del commercio globale, toccando circa il 10% di peso sul mercato economico mondiale, che arriverà facilmente al 15% nei prossimi anni; possiedono oltre il 30% delle riserve in valuta estera mondiali e rappresentano il 18% della domanda di petrolio totale. Il loro PIL sfiora punte di crescita di addirittura il 6% annuo contro una media mondiale che a stento arriva al 3,5%, senza considerare che addirittura surclassano quella relativa ai Paesi del G6 e durante il lustro che va dal 2000 al 2005 hanno contribuito al 28% della crescita globale.

Come mostra il grafico, il dato che più deve far riflettere gli operatori economici sull'investire o meno nel quartetto di Paesi rappresentato da Brasile, Russia, India e Cina, non è tanto la loro posizione attuale rispetto alle macropotenze mondiali, ma piuttosto le

³¹ PELLE S., (2007), *Understanding emerging markets. Bulding business BRIC by BRIK*, Response Books, New Delhi

prospettive future di crescita che vengono avanzate guardando i risultati straordinari fatti registrare dal BRIC. Si prevede, infatti, che nei prossimi 30 anni la Cina sorpasserà gli Stati Uniti diventando così la maggior potenza economica mondiale e che al terzo posto si collocherà la sorprendente economia indiana.



32

Secondo una successiva relazione della Goldman Sachs, datata 01/12/2005, che si interrogava su quanto fossero reali le previsioni da loro fatte due anni prima, emerge che in realtà le quattro nuove potenze potranno realizzare i propri “sogni” ben prima del 2050, come auspicato nel 2003, infatti dall’inizio delle analisi ciascun Paese è cresciuto più rapidamente di quanto si era previsto.

L’analisi sui BRIC svolta dalla banca d’affari affrontava due diversi temi cioè: in primo piano venivano studiate le potenzialità di tali Paesi

³² <http://www2.goldmansachs.com>, Global Paper no 99, 1 ottobre 2003, "Dreaming con BRICs: The Path to 2050".

e in secondo luogo venivano esaminate quali erano le possibilità che hanno questi di sfruttare le loro potenzialità per venire a galla in un contesto reale; infatti tutto ciò che è stato affermato, anche nei precedenti paper pubblicati dalla banca, è che se tutto andrà bene la Cina diventerà la prima potenza mondiale seguita da USA ed India entro il 2041 e, sempre se tutto andrà come previsto, il PIL del BRIC sarà maggiore di quello del G6 (o del G7 meno il Canada).

Da quanto espresso fino ad ora, quindi, il vero vantaggio di un investimento nel BRIC non è solo da ricondursi alla loro mole demografica o alle loro prospettive, ma piuttosto alla capacità che hanno di influenzare le dinamiche globali in modo ampio, infatti, un aspetto critico della presente e futura globalizzazione sarà proprio il rapporto di interdipendenza tra le economie BRIC e il G7. Se si considera tale aspetto, vediamo che il BRIC è molto di più di un semplice acronimo che accumuna in esso quattro mercati emergenti, perché le potenze mondiali non trovano convenienza soltanto nello sfruttamento delle risorse presenti in questi territori, ma massimizzano i loro investimenti cercando di integrarsi con essi.³³

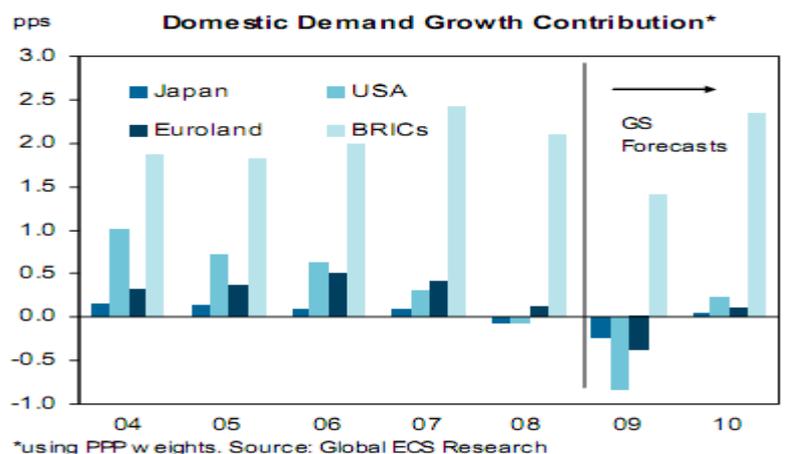
Il BRIC sta progressivamente acquistando importanza anche nel panorama della finanza globale che, dopo la Grande depressione di questi ultimi anni, ha cercato di creare prodotti sempre più innovativi, seguendo il ritmo del fronte reale dell'economia. Siffatto processo si è in particolar modo articolato tramite uno spostamento del baricentro del sistema bancario internazionale verso i Paesi cosiddetti emergenti, seguendo per l'appunto l'andamento dell'economia reale. Se si pensa che fino al 1999 le prime venticinque banche mondiali per capitalizzazione di mercato appartenevano alle tre maggiori potenze

³³ <http://www2.goldmansachs.com>, Global Paper no 134, 1 dicembre 2005, "How solid are the BRICs?".

finanziarie del mondo (Stati Uniti, Europa e Giappone) meno che una, e che invece oggi le banche appartenenti a tali potenze rappresentano poco meno dei due terzi della capitalizzazione delle Top 25 poiché rimpiazzate da banche cinesi che si sono quotate tra il 2005 e il 2007, notiamo che lo scenario finanziario mondiale è notevolmente cambiato. Tutto fa pronosticare che difficilmente si ritornerà al passato dopo la crisi, visti i margini di crescita fatti registrare dai Paesi emergenti durante questo periodo, che si sono comportati come veri e propri trascinatori della ripresa economica internazionale.³⁴

Tenendo conto di un'altra successiva relazione della Goldman Sachs ci accorgiamo che l'affermazione fatta in precedenza non è soltanto dovuta alla troppa enfasi con la quale vengono trattati i quattro mercati in analisi in quest'ultimo decennio. Osservando questo referto notiamo che la leva principale che porta ad una stabilizzazione del ciclo economico globale è offerta dalla crescente domanda interna del BRIC rispetto a quella del G3. Come riporta il grafico, la ripartenza dei consumi in questi Paesi è il motore della ripresa economica che condizionerà i prossimi due anni, unita anche alle esportazioni dal BRIC verso le economie avanzate, che avranno luogo nel biennio in questione.

³⁴ MERLI A., Il sole 24 ore, *Mercati e mercanti/ "Too big?", ora la banca è "too BRIC"*, 05/08/2009.



35

Insomma dalle dichiarazioni e dalle relazioni fatte fino ad ora da numerosi esperti del commercio mondiale, sembra proprio che questo quartetto avrà molto da ridire per quanto riguarda, in primis la ripresa economica globale e, successivamente, anche sul piano gerarchico delle maggiori potenze della Terra. Perfino la London Economics, azienda leader europea nel campo della consulenza economica, riconosce che c'erano già delle tendenze importanti in questa direzione e che ora stanno riproponendosi a seguito dello shock finanziario globale. Si prevede addirittura che il summit tenutosi a L'Aquila lo scorso giugno sarà l'ultimo in cui sentiremo parlare di G8 data l'imminente trasformazione in un più numeroso G20. Le tendenze già anticipate precedentemente non riguardano soltanto la notevole crescita economica di questi Paesi ma ci si accorge sempre di più che il BRIC "danza con una musica differente e che questi mercati emergenti crescono o si riducono in modo autonomo e non sotto l'influenza dei paesi ricchi". Le motivazioni che portano a dichiarare quest'autonomia sono, intanto, la presenza di un gran

³⁵ <http://www2.goldmansachs.com>, Issue no 09/05, 29 maggio 2009, "BRICs lead the global recovery"

mercato interno, unita con la diversificazione industriale e tecnologica superiore alle normali aspettative e, soprattutto, la capacità che hanno dimostrato nel “manovrare” al meglio il processo di liberalizzazione dei propri sistemi finanziari dopo la devastante crisi in Asia del 1997-8.

Per quanto riguarda la crisi finanziaria, il BRIC, come già descritto, si muove su quattro direttrici: una decisa regolamentazione dei mercati finanziari mondiali, un superamento ordinato dell’attuale sistema monetario mondiale basato solo sul dollaro, una riorganizzazione del FMI con un ruolo più importante per i Diritti Speciali di Prelievo quale strumento di transizione nei meccanismi di riserva mondiale e la creazione di un nuovo sistema monetario multi polare basato su un paniere di monete più ampio in un futuro più lontano.

In tutte queste iniziative il BRIC non va più “a rimorchio” dei paesi industrializzati, non aspettano più che gli Stati Uniti mettano le carte a posto, ma opera con grande indipendenza anche per consolidare i rapporti al suo interno. Il commercio tra gli stati del BRIC è in grande aumento e spesso è regolato in monete locali e non più in dollari.³⁶

I quattro Paesi in questione hanno inoltre capito prima di tutti la messa in atto strategie d’investimento in grandi opere pubbliche rappresenta il motore dello sviluppo e della crescita economica di una nazione e, da come si stanno muovendo, sembra che le vecchie potenze mondiali abbiano solo da imparare da loro.

³⁶ <http://www.agenziaaise.it/>

2.3 L'altra faccia della medaglia degli investimenti nel BRIC

Nella speranza che i sogni di gloria previsti per il BRIC dalla Goldman Sachs rimangano tali, passiamo ora ad affrontare i principali freni all'ascesa di questi quattro Paesi emergenti che aspirano a far tremare le maggiori potenze economiche globali.

Ci sono alcune difficoltà specifiche di cui le imprese che intendono investire in mercati emergenti devono ben tener conto.

Senza alcun dubbio la prima pecca che riguarda gli investimenti in tali mercati è l'elevato rischio associato all'investimento. I fattori che rendono così volatili questi investimenti sono senza dubbio legati agli aspetti macroeconomici dei Paesi, la così detta PEST analysis³⁷, infatti, per lo sviluppo economico e finanziario di una regione sono necessarie alcune condizioni: intanto un ruolo fondamentale lo gioca la stabilità del panorama macroeconomico della zona, quindi la presenza di un'istituzione politica forte e stabile, una buona apertura al commercio estero e un alto livello d'istruzione. Possiamo essere abbastanza sicuri che queste condizioni non sono rispettate nel BRIC, si potrebbe citare per esempio l'indebolimento del sistema bancario cinese dovuto ai suoi possibili conflitti con Taiwan e altri Paesi vicini, oppure il basso livello d'istruzione dovuto al fatto che la maggior parte del PIL di queste nazioni è posseduto da una piccola percentuale della popolazione.

Altro motivo che rende molto rischioso l'investimento nel BRIC è la vulnerabilità delle loro valute, infatti, dal momento che si ha a che fare con una moneta straniera bisogna considerare anche l'elevato

³⁷La PEST analysis è un modello concettuale per l'analisi dell'ambiente esterno in cui opera l'impresa. PEST è l'acronimo inglese per Political, Economic, Social e Technological, ovvero le quattro macro variabili principali che determinano opportunità o minacce per l'impresa in un determinato mercato (in quanto generalmente non governabili dall'impresa stessa).

rischio di perdita al quale si va incontro se non vengono adottate misure adeguate a tener conto di questa difficoltà. Basta soltanto ricordare che la svalutazione più massiccia del Rublo è avvenuta non più tardi di dieci anni fa quando il Governo russo decise di non onorare il suo debito con l'India. È da considerare anche che l'assidua domanda degli investimenti nel BRIC potrebbe portare ad una sorta di cecità sia per quanto riguarda altri stock più profittevoli, sia per quanto concerne altre nazioni con tassi di sviluppo e rischiosità molto vicini a quelli del BRIC come ad esempio il Taiwan e la Thailandia e, colpendo il motore della ripresa economica, possiamo affermare che un rallentamento nei consumi in questi Paesi andrebbe sicuramente a colpire la profittabilità dei fondi BRIC.³⁸

Per ovviare alle difficoltà e alla rischiosità che presentano questi nuovi fondi la soluzione più vantaggiosa utilizzata è la diversificazione del portafoglio; infatti, l'investimento in un fondo BRIC è adatto a risparmiatori con un profilo di rischio alto. Il portafoglio, tuttavia, è ripartito su quattro mercati diversi: il gestore ha la possibilità di sopravvalutare quello che ritiene più interessante o sottovalutare quello che, in una data fase, ha prospettive più incerte. Questo metodo di giudizio consente una relativa riduzione del livello di rischio.

Un'alternativa alla diversificazione è stata recentemente offerta dalla Goldman Sachs che, tenendo conto dell'alto grado di speculazione e di rischio presenti in questi mercati volatili, ha collocato sull'indice DAX Global BRIC un Certificato Trigger Autocallable, che offre una parziale protezione all'investitore a fronte di una rinuncia a elevati profitti.

³⁸ SUHASH C. J., (2006), *Emerging economies and transformation of international business. Brasil, Russia, India and China (BRICs)*, Edward Elgar Publishing, Inc. (Northampton, Massachusetts)

Un ulteriore problema da valutare per le imprese che intendono investire in questi mercati è la presenza o meno di una buona rete di trasporto e delle condizioni del sistema infrastrutturale del Paese, che solitamente in queste nazioni sono ben poco sviluppati e non è sempre garantito il buon funzionamento, anche se si parla già da tempo di grandi programmi statali di investimenti nelle infrastrutture.³⁹

A questo punto pare proprio che oltre alla volatilità delle valute del BRIC l'ostacolo più grande s'incontra quando si devono affrontare le autorità doganali che sottopongono molto spesso le imprese estere presenti nei territori a politiche locali d'import-export che variano dal giorno alla notte, d'altronde come è noto i procedimenti burocratici non sono di certo tra i più trasparenti nei paesi occidentali più industrializzati e non sono quindi da meno neanche nei Paesi come Brasile, Russia, India e Cina.

2.4 I rapporti dell'Italia con queste quattro nuove realtà

Nonostante l'Italia non abbia una posizione dominante nel campo del commercio internazionale, anche i piccoli e medi imprenditori nostrani si sono resi conto degli ampi margini di profitto che si ricavano investendo in questi quattro Paesi in continuo sviluppo.

Nei Paesi BRIC l'Italia era già presente con alcuni impianti di produzione per riuscire a sfruttare i vantaggi competitivi derivanti dalla delocalizzazione ma pochissime imprese hanno iniziato in quei

³⁹ Il governo cinese per esempio investirà 3800 miliardi di Rmb in infrastrutture nuove, dei quali 1000 miliardi per le strade e i ponti, 1200 per le ferrovie e 1600 per i porti. Per questo motivo molti operatori stanno investendo in azioni di società che operano nelle infrastrutture.

territori un vero e proprio insediamento nel mercato. Le idee devono radicalmente cambiare in quest'arco di tempo post-crisi, poiché ci troviamo di fronte ad un grandioso rimescolamento delle carte per quanto riguarda le nazioni che primeggeranno a livello mondiale; infatti, dopo il crollo dell'economia americana, come già affermato in precedenza, si sono fatti largo altri nuovi mercati emergenti che presentano tutte le caratteristiche per dominare la scena mondiale.

L'Italia, da sempre orientata verso l'export e la manifattura, possiede buone possibilità da sfruttare in queste nuove potenze che stanno letteralmente trascinandolo l'economia globale, quali Cina, India, Brasile e Russia. Le cause di questo pensiero, che può sembrare eccessivamente ottimista, sono da ricondurre alla nascita in questi Paesi di una nuova classe borghese tendente al consumismo, che potrebbe trovare interesse nell'acquistare beni che li identificano nel loro nuovo "status", e tra questi il made in Italy garantisce un ottimo risultato. Le motivazioni, però, non devono ridursi soltanto alle esportazioni dei beni di consumo giacché il Belpaese può contare anche su un eccellente posizionamento nel campo dell'export dei beni strumentali, ossia macchine atte a produrre altre macchine, che può essere trascinata dalla necessità di questi Paesi di disporre di macchinari per i nuovi e numerosi impianti che stanno nascendo sui propri territori.⁴⁰

Osserviamo ora in maniera più approfondita i rapporti economici dell'Italia con i quattro Paesi che abbiamo preso in esame nel testo.

Il Brasile è un Paese che si sta facendo valere sul piano internazionale, che in quarant'anni è riuscito a trasformarsi da una nazione che basava la sua economia prettamente sul settore agricolo a uno dei dieci Paesi più industrializzati al mondo, grazie specialmente

⁴⁰<http://www.larepubblica.it>, (05/11/2007), AJASSA G., *Made in Italy: spostare l'asse dagli Usa ai nuovi Paesi BRIC*

alle prospettive di lungo periodo previsti dai piani strategici di Lula, attuale Presidente, e Fernando Henrique Cardoso, suo predecessore. Queste sono le parole di Edoardo Pollastri, Presidente vicario di Assocamerestero, che può dire di conoscere davvero bene il Paese sudamericano, essendo anche Presidente della Camera di Commercio italiana di San Paolo.⁴¹ “Oggi nel Paese sudamericano sono presenti circa 250 aziende italiane in settori come la produzione auto, mobili, moda, scarpe; ma c’è ancora spazio per l’Italia, non solo nei settori tradizionali del made in Italy, tramite la creazione di joint ventures con partner brasiliani”. Il Brasile ha, infatti, aperto i suoi mercati, cercando nuovi sbocchi in Paesi come Cina e India. Ci sono opportunità interessanti soprattutto per le aziende di dimensione medio - grande, ma anche per le più piccole, almeno in alcuni settori, come quello dei mobili. Un’opportunità è rappresentata ad esempio dalla necessità di molte aziende carioche di sostituire i propri macchinari, diventati ormai obsoleti, oppure dalla crescente disponibilità ad investire per accrescere il proprio know-how. Gli operatori brasiliani ricercano inoltre nei partner italiani una capacità e un’esperienza d’internazionalizzazione che è per loro ancora da affinare.

Altro Paese BRIC in cui le esportazioni italiane giocano un importante ruolo nei consumi nazionali è la Russia.

La Russia, pur rappresentando solo il 2,5% delle esportazioni italiane, è tutt’ora il quinto tra i Paesi che hanno concorso alla crescita del fatturato estero del Belpaese, contributo che è risultato addirittura doppio rispetto a quello offerto da un altro Paese BRIC come la Cina. Tenendo in considerazione la quota italiana sulle importazioni russe,

⁴¹ <http://www.globus.camcom.it>, (18/11/2005), “*Imprenditori italiani, scommettete sul Brasile*”

circa il 7%, e dell'elevato ritmo di crescita di quest'economia, che ha fatto registrare un PIL crescendo di oltre due punti al di sopra della media mondiale, risulta che la capacità competitiva delle industrie italiane sarà fondamentale per sostenere la crescita delle esportazioni e per il mantenimento di posizioni di rilievo nel commercio mondiale.

L'Italia ha l'opportunità di sfruttare le potenzialità del mercato russo partendo da una situazione di rilievo, in quanto, da una domanda rivolta soltanto ai tipici beni del made in Italy, si è passati ad un'eterogeneità dei beni richiesti. Per permettere, e per mantenere questa situazione di vantaggio però, sarà indispensabile rendere l'offerta qualitativamente migliore rispetto alla concorrenza e posizionarla verso segmenti di mercato che sono caratterizzati da un più elevato tasso di crescita e che siano meno aggredibili dai prodotti dei paesi emergenti. La strategia d'insediamento nel mercato sovietico non implementa soltanto un più elevato livello qualitativo ma anche un maggior radicamento proprio nel mercato attraverso accordi di scambio tra i due Paesi (ad esempio con la fornitura di materie prime), volti a creare canali di scambio preferenziali per le esportazioni di una e dell'altra nazione. A differenza di quanto avviene sugli altri mercati mondiali, su quello russo la presenza di operatori italiani produttori di mezzi di trasporto rappresenta una quota che non raggiunge neanche il punto percentuale. Tutta via le imprese nostrane stanno cercando di attuare strategie di penetrazione per riuscire a servire l'attraente mercato russo tramite accordi di collaborazione con produttori locali o attraverso produzioni dirette negli stabilimenti in Europa orientale e in Medio Oriente per poter così sfruttare un'offerta ad hoc per tale mercato.⁴² Quest'orientamento è stato evidenziato anche nel convegno "Investire all'Est" organizzato dalla fondazione Istud a Milano dove è

⁴² DOSSENA A., (2006), *Le opportunità per le imprese esportatrici italiane in Russia*, Istituto nazionale per il Commercio Estero (ICE)

stato affermato che la manovra del governo russo di privilegiare i fornitori locali, ha portato a un calo dell'interesse italiano all'export e ad un interesse maggiore verso l'investimento.⁴³ Alla luce delle considerazioni fatte possiamo dire che la Russia rappresenta una grande opportunità per le imprese italiane sia in termini di crescita di fatturato, mediante le controllate estere, sia come potenzialità di sviluppo della domanda di produzioni dall'Italia.

Oltre a queste due realtà possiamo esaminare ancora i due Paesi più popolosi del mondo che fanno parte del BRIC e che stanno facendo registrare dati davvero sorprendenti per quanto riguarda sia la loro crescita economica e sia la capacità di influenzare il commercio globale, questi sono l'India e la Cina.

L'India, nonostante il rallentamento economico internazionale verificatosi in questi ultimi anni, con i suoi 29 stati federati e una popolazione che supera il miliardo di persone, negli ultimi cinque anni ha visto crescere il suo PIL in media di quasi nove punti percentuali, gettando così le basi per divenire un'importante potenza economica a livello mondiale. Le imprese italiane che decidono di investire nel mercato indiano sono sicuramente attratte intanto, dalla notevole crescita economica del Paese, ma anche da altri fattori come la possibilità di assumere a basso costo lavoratori specializzati grazie ad un buono sviluppo delle Università indiane, che permettono alle aziende di raggiungere considerevoli vantaggi competitivi in vari settori. Attualmente in India sono presenti circa 150 industrie italiane che si affacciano sul mercato mediante diverse strategie, insediamenti produttivi, joint venture, branch offices e liason office; i settori più gettonati sono quello dell'automotive, seguito dal tessile e

⁴³ <http://www.adnkronos.com>, *Imprese, Bettella*; "In Italia cresce l'interesse per l'investimento in Russia"

dall'abbigliamento. Da un'intervista fatta a Gianmario Sbranchella, Executive Vice Presidente della Camera di Commercio Indiana per l'Italia (ICCI), organo fondato nel 2002, volto a promuovere gli scambi tra i due Paesi, possiamo ricavare che fino a qualche anno fa le aziende che andavano in India avevano come scopo principale l'abbattimento dei costi di produzione; oggi questo trend è mutato, infatti, la maggior parte delle imprese che si affacciano sul mercato indiano, hanno l'obiettivo di destinare lì i propri prodotti, tramite l'esportazione o la produzione in loco.⁴⁴ Possiamo affermare quindi che il commercio tra Italia e India è in forte sviluppo in questi ultimi anni ma che comunque i vantaggi che spingono le imprese italiane all'investimento in India sono gli stessi che attraggono l'investimento di numerose imprese straniere aumentando così i conflitti concorrenziali nel posto; inoltre altri freni sono rappresentati dalla presenza di limitazioni poste dal governo indiano alle importazioni di prodotti esteri nel Paese, un esempio palese è il dazio che ancora oggi si applica sul vino pari al 100%. Nonostante ciò le varie riforme stanno permettendo all'India di aprirsi sempre di più verso l'esterno anche sotto il profilo della modernizzazione di molti settori bruciando le tappe dello sviluppo, presentando anche margini di crescita a dir poco sorprendenti.

Un'indagine molto difficile da portare a termine è quella che cerca di quantificare la presenza delle imprese italiane in Cina, ci ha provato nel 2006 l'Osservatorio Asia con una ricerca pubblicata dal Mulino e aggiornata a "China meets Italy", il risultato è stato che in Cina sono presenti circa 1200 aziende nostrane. I dati che emergono da questa ricerca riescono a farci capire quale intenso scambio commerciale sia in atto tra i due Paesi, anche perché è da considerarsi un numero

⁴⁴ <http://www.eccellere.com>, PICCARDO C., (25/11/2007), *Le imprese italiane e l'India*.

d'impresе che agiscono in Cina “occultamente” soltanto per produrre le proprie merci, ma che intendono nascondono quest'insediamento ai propri clienti per non perdere il prestigio del prodotto. Si pensi che ad esempio che sono presenti al mondo 539 insediamenti produttivi e che circa il 60% del totale delle imprese investitrici italiane all'estero si concentra nel Paese asiatico. Le industrie nostrane si localizzano per lo più nell'area di Shanghai, Pechino e nella provincia del Guandgdong. Le imprese italiane che si affacciano sul mercato cinese non sono più bloccate dal fatto che la Cina è ancora ufficialmente comunista, perché, di fatto, essa è ormai diventata una grandissima potenza economica capace di modificare negli ultimi anni la configurazione del commercio mondiale; per questi motivi, mentre nei primi anni Novanta si configurava uno spostamento delle sedi produttive in Cina per la possibilità di ottenere ampi vantaggi di costo, ai giorni d'oggi le imprese decidono di compiere investimenti in terra cinese per le grandi prospettive di sviluppo offerte da questo Paese. A confermare quest'adamento è soprattutto la presenza di grandi marche italiane che a tutti i costi scelgono la Cina come mercato di sbocco dei propri prodotti come ad esempio la Fiat che opera nel mercato con l'Iveco mediante una joint-venture con la cinese Yuejin, segue a ruota la presenza dell'Eni, in Cina già dagli anni Sessanta che ha già tre filiali in Asia con una produzione di tre milioni di barili di petrolio e 52miliardi di metri cubi di gas al giorno.⁴⁵

Alla luce delle considerazioni fatte, anche se l'Italia non è un Paese attivissimo per quanto riguarda le transazioni a livello mondiale, possiamo notare che i nostri imprenditori si sono mossi anzitempo verso i Paesi emergenti del BRIC, cercando di raggiungere notevoli vantaggi di costo prima, grazie all'investimento in Paesi che erano

⁴⁵ <http://www.ilsole24ore.com>, MORAGLIO A, (09/11/2007), *In Cina 1200 imprese italiane*.

ancora sottosviluppati ma ricchi di manodopera e di risorse naturali e che, con il passare degli anni hanno subito una vera e propria rivoluzione affacciandosi sul commercio mondiale fino a pretendere ora un ruolo da protagonisti. Il migliore auspicio sarebbe che le industrie del Belpaese possano sfruttare al meglio le loro presenze nel BRIC permettendo così alle nostre imprese una notevole crescita sul piano internazionale.

CAPITOLO TERZO

IL CASO PIAGGIO:

L'APERTURA DI NUOVI STABILIMENTI PRODUTTIVI IN INDIA

3.1 Il Gruppo Piaggio

La Piaggio & C., o più semplicemente Piaggio, è una casa motociclistica che ha sede a Pontedera, piccolo comune in provincia di Pisa, fondata da Rinaldo Piaggio e da suo padre nel 1884 a Sestri Ponente (Genova), inizialmente utilizzava i propri stabilimenti per la produzione di materiale ferroviario.

Ben presto la Piaggio cambio però campo d'interesse concentrandosi principalmente sulla costruzione di aeroplani, settore che ancora oggi viene sviluppato attraverso la Piaggio Aereo Industries. Nei primi anni Venti l'azienda acquisisce la "Officine Aereonautiche Francesco Oneto" e inizia a produrre i primi motori Jupiter e gli aeromobili Dornier Wall su licenza. La compagnia ha al suo attivo anche una ventina di primati conquistati grazie al suo impegno nel settore aereo, infatti, a cavallo tra gli anni Venti e Trenta

è da ricordare la costruzione del Piaggio P 108, unico bombardiere quadrimotore ad essere impegnato nella Regia Aeronautica durante la Seconda Guerra Mondiale. Inoltre è grazie al contributo di tecnici Piaggio, supervisionati dall'ingegner Corradino D'Ascanio, e su ordine di Enrico Piaggio, che è stato sviluppato il DAT3, il primo elicottero della storia manovrato dall'uomo.

Una svolta però nella storia dell'impresa si ha con il secondo dopoguerra, quando nel 1946, su progetto del solito D'Ascanio, viene brevettata la prima motocicletta il cui nome diventerà presto sinonimo di Piaggio e d'italianità nel mondo: la Vespa. Da allora l'attività della Piaggio per la produzione dei motocicli non ebbe più fine e divenne talmente tanto importante che nel 1964 le due divisioni, quell'aeronautica e quella motoristica, diventarono addirittura due aziende distinte, la divisione aeronautica prese il nome di IAM Rinaldo Piaggio, che in seguito diventerà Piaggio Aereo Industries.

Dopo la morte di Enrico Piaggio l'impresa viene guidata dagli Agnelli, dal 1964 al 1987 Umberto Agnelli diventa Presidente segnando così una nuova fase aziendale che porta come segno indelebile l'acquisto della Gilera nel 1969. Gli anni Settanta, infatti, sono da considerarsi anni d'oro per la Piaggio che contava addirittura dodicimila dipendenti soltanto a Pontedera, una volta toccato il culmine purtroppo l'impresa conobbe ben presto una fase di declino negli anni Ottanta, fino all'arrivo alla Presidenza di Giovanni Agnelli, evento che portò ad una lieve ripresa, terminata però nel 1997 con la morte di quest'ultimo.

Il Gruppo rimase senza azionisti di riferimento e gli unici eredi rimasti decisero di vendere alla Morgan Grenfell nel 1999. Dal 2003 la società è controllata per il 55% dalla holding industriale IMMSI S.p.A. che ha come Presidente e Amministratore Delegato Roberto Colaninno e come Vice Presidente Matteo Colaninno. Nello stesso

anno Piaggio & C. è quotata alla Borsa valori di Milano con un fatturato che è passato dai 987,2 milioni di euro nel 2003 a 1692,1 milioni di euro nel 2007.

La gamma di prodotti comprende scooter, ciclomotori e moto da 50 a 1.200cc con i marchi Piaggio, Vespa, Gilera, Aprilia, Moto Guzzi, Derbi, Scarabeo. Piaggio & C. S.p.A. opera inoltre nel trasporto leggero a 3 e 4 ruote con i veicoli Ape, Porter e Quargo ed ha stabilimenti, oltre che in Italia, anche in Spagna, India e Cina;⁴⁶ ed è stato proprio questo punto, cioè lo sviluppo di uno stabilimento in India, il motivo per cui ho deciso di prendere in esame quest'azienda nostrana.

Il 2009 è stato per la Piaggio un anno che ha dato risultati davvero sorprendenti; già da aprile, infatti, il gruppo aveva fatto registrare un crescente aumento della sua quota di mercato nei diversi segmenti del settore due ruote, assestando così la sua quota di mercato complessiva a 27,1 % addirittura un punto e mezzo al di sopra di quella raggiunta nello stesso periodo del 2008. I motivi di tale successo per l'impresa italiana sono da ricondursi soprattutto all'incremento delle vendite degli scooter, come ad esempio l'intramontabile Vespa, lo Scarabeo e delle moto targate come ad esempio il Beverly 300.⁴⁷

Sulla scia dei successi ottenuti nella prima parte dell'anno in corso, è di qualche giorno fa la notizia che la quota di mercato del Gruppo Piaggio continua ancora a crescere toccando ora il 30% nei primi dieci mesi del 2009, a rendere possibile questo continuo sviluppo si conferma ancora l'ottimo trend di vendita segnato dagli scooter over50cc nel quale la Piaggio ha portato la sua quota al 33,7%. Questi

⁴⁶ <http://www.piaggiogroup.com>

⁴⁷ <http://www.repubblica.it> , (06/05/2009), *Cresce ancora il Gruppo Piaggio. Ora sono al 27,1% di quota*

fantastici risultati sono da ricondurre anche al positivissimo mercato che hanno non solo gli scooter Piaggio ma anche i mezzi Aprilia e Moto Guzzi che hanno portato la loro quota al 5,4%.⁴⁸

Nonostante la crisi che ha particolarmente toccato il settore motoristico, il Gruppo Piaggio ha saputo rispondere bene alla depressione, facendo segnare l'anno 2009 come un anno di crescita nel mercato e confermandosi come primo produttore europeo e tra i primi quattro player mondiali nel mercato di riferimento.

Per meglio comprendere l'impegno internazionale dell'impresa basta leggere la sua missione aziendale:

Piaggio è un Gruppo industriale italiano a strategia multinazionale la cui attività è rivolta ad offrire soluzioni di trasporto a costi contenuti ed a basso impatto ambientale ad una clientela diffusa in più di cinquanta nazioni, dislocate in Europa, India, Asia ed America. I suoi obiettivi sono la creazione di valore per tutti i propri azionisti nel rispetto dell'etica degli affari e l'assolvimento di una funzione sociale, contribuendo alla crescita professionale di dipendenti e collaboratori ed allo sviluppo economico e civile delle Comunità in cui opera.

⁴⁸ <http://www.asca.it>, (02/11/2009), *Moto: piaggio, quota mercato sale al 30% nei primi 10 mesi*

3.2 La nascita e lo sviluppo del Gruppo Piaggio in India

Come già accennato nel paragrafo precedente, il Gruppo Piaggio possiede un impianto di produzione in India, più precisamente a Baramati, in uno stabilimento che conta circa mille dipendenti. Opera nel Paese asiatico tramite una società controllata al 100%, la Piaggio Vehicles Private Ltd. (PVPL), con la produzione del famosissimo veicolo commerciale Ape a 3 ruote con motore diesel. La presenza del Gruppo in India è consolidata e di successo, nello stato del Maharashtra oltre alla gamma di veicoli a tre ruote viene prodotto anche il nuovo veicolo commerciale Ape Truk a 4 ruote con portata 800 kg che venne lanciato sul mercato indiano nel luglio del 2007.

Chi pensava che questo mezzo apparteneva soltanto al passato dovrà sicuramente ricredersi leggendo un'incoraggiante stima sulle vendite ha visto passare i veicoli PVPL dalle 35.000 unità del 2003, fino gli oltre 100.000 prodotti nel 2005. Il trend positivo è proseguito anche nel 2006, con 101.000 veicoli venduti ed un fatturato pari a 142 milioni di Euro e nei primi nove mesi dell'anno 2007, con un + 40% sui volumi ed un + 35,8% sul fatturato; per quanto riguarda il nuovo prodotto, ossia l'Ape a quattro ruote, verranno inizialmente prodotti 24mila esemplari all'anno, numero però destinato a crescere fino addirittura a 150mila veicoli una volta superata la fase iniziale.⁴⁹

Gli ottimi risultati conseguiti sul mercato indiano hanno fatto valutare positivamente alla dirigenza l'operato svolto in India dove il Gruppo investirà € 60-65 milioni per lo sviluppo di motorizzazioni turbodiesel e diesel di piccola cilindrata (fino a 1.200cc) e la costruzione di uno stabilimento Powertrain a Baramati. Un primo

⁴⁹ <http://www.allguida.it>, (15/10/2007), *Piaggio, leader in India: dopo l'Ape lancia il nuovo Quargo*

accordo per l'ampliamento dell'offerta di prodotti sul mercato indiano è stato raggiunto il 14 febbraio del 2007 durante il Forum economico italo - indiano organizzato da Confindustria, Ice e Abi a Mumbai (ex Bombay). In tale occasione l'allora Presidente del Consiglio Romano Prodi ha affermato: "Investire qui, in India, non è delocalizzazione, è cogliere opportunità in un mercato emergente, i nostri mercati, le nostre imprese, le nostre università e i nostri centri di ricerca devono aprirsi ed imparare a interagire". Le parole spese dall'ex Premier sono state prese subito al balzo da alcune aziende italiane, tra cui la Piaggio che, nonostante fosse già presente con la sua controllata indiana, ha sottoscritto con Intesa - Sanpaolo una lettera d'intenti per la realizzazione di uno stabilimento a Pune, nello stato del Maharashtra.

L'accordo prevedeva una ristrutturazione delle forme di finanziamento più opportune finalizzate allo sviluppo di un nuovo progetto industriale di Piaggio in India, avente come obiettivo la costruzione di uno stabilimento per la produzione di una gamma di motori diesel. L'iniziativa industriale dovrebbe consentire a Piaggio di rafforzare i rapporti con gli attuali fornitori e di dotare i veicoli per trasporto leggero di un gruppo di motorizzazioni tecnologicamente avanzate, in grado di garantire il futuro sviluppo del business, in particolare per le motorizzazioni diesel. L'investimento complessivo da realizzarsi nel prossimo triennio è nell'ordine di circa 65 milioni di euro. Il progetto prevede la progettazione e lo sviluppo di nuovi motori diesel tramite la costruzione di un nuovo stabilimento con una capacità produttiva di 200 mila motori l'anno. La costruzione del nuovo impianto è partita nell'anno in corso e sarà completata in tre anni.⁵⁰

⁵⁰ <http://www.finanzablog.it>, (15/02/2007), *Piaggio, nuovo impianto in India da 65 milioni*

<http://www.ilsole24ore.com>, (14/02/2007), *India: progetto da 65 milioni per la Piaggio. Prodi: "Investire qui non è de localizzare"*.

Oltre a questa strategia di penetrazione nel mercato indiano la Piaggio ha deciso di stringe accordi anche con imprese estere per il raggiungimento di una collaborazione duratura nel Paese asiatico. Il Gruppo Piaggio ha raggiunto un'importante intesa con Daihatsu Motor Co., Ltd. (Daihatsu), società giapponese leader mondiale nella progettazione, produzione e commercializzazione di veicoli motorizzati di elevata tecnologie e dimensioni compatte, che conferma e sviluppa la collaborazione strategica tra le due aziende. L'accordo è mirato a sviluppare la cooperazione tra le due aziende nel settore dei veicoli commerciali leggeri a quattro ruote, mentre nel settore degli scooter il Gruppo di Pontedera intende inoltre focalizzare le proprie strategie sulla produzione e commercializzazione in India di veicoli a due ruote, puntando nello stesso tempo sulla massima innovazione tecnologica attraverso lo sviluppo di motorizzazioni a basso impatto ambientale in termini di emissioni, e dotate di consumi ridotti. Al tempo stesso, sono in pieno svolgimento le analisi di mercato atte ad evidenziare la fattibilità di lanciare anche in India, presumibilmente fra la fine del 2009 e l'inizio del 2010, veicoli a due, tre e quattro ruote equipaggiati con motorizzazione ibrida.⁵¹

Una volta descritto quale sia l'impegno e l'operare del Gruppo Piaggio in India vediamo ora quali risultati ha portato alla Casa di Pontedera questo importante investimento in un mondo tutto nuovo.

⁵¹ <http://www.motoblog.it>, (24/01/2008), *Ingresso di Piaggio sul mercato indiano*.

3.3 I risultati dell'investimento indiano della Piaggio

Seguendo le linee guida tracciate in precedenza notiamo che la decisione di entrare nel mercato indiano per la Piaggio non è una semplice delocalizzazione mirata al raggiungimento di vantaggi di costo per la più conveniente mano d'opera ivi presente, ma una vera e propria strategia di penetrazione per stabilirsi in loco, in quanto il Gruppo dà moltissima importanza alla conquista del nuovo mercato con tutti i suoi prodotti, soprattutto dopo i risultati raggiunti nella prima parte dell'investimento.

Lo stabilimento produttivo in India ha infatti acquistato subito un'importanza quasi primaria per il Gruppo già nei suoi primissimi anni di vita; se guardiamo il bilancio consolidato della società del 2003 e lo confrontiamo con quello del 2002 vediamo che per il business unit dei Veicoli a Trasporto Leggero (VTL) la divisione indiana rappresenta un'importante fetta del mercato globale dell'azienda:

	2003		2002		Delta %	
	Volumi (unità/'000)	Fatturato (ML€)	Volumi (unità/'000)	Fatturato (ML€)	Volumi	Fatturato
Ape	63,0	116,8	55,4	120,3	+13,8	-2,9
Di cui India	49,6	75,4	30,1	64,0	+30,5	+17,8

52

Come si evince dai dati qui sopra riportati già nel biennio 2002-2003 lo stabilimento indiano di Baramati rappresentava per il Gruppo

⁵² <http://www.piaggiogroup.com>, *Bilancio d'esercizio e Consolidato al 31 dicembre 2003*

ben oltre la metà degli affari nella business unit dei Veicoli a Trasporto Leggero questo sia per quanto riguarda i volumi di vendita in unità, sia per quanto riguarda il fatturato in milioni di euro; dato ancor più interessante da notare però è come, secondo la variazione percentuale, il mercato indiano offra un delta di gran lunga superiore alla media totale di vendite dell'Ape che addirittura, per quanto concerne il fatturato, tra il 2002 e il 2003 ha fatto registrare una perdita del 2,9%.

La posizione strategica assunta dallo stabilimento indiano della Piaggio però non si è fermata qui, infatti la Dirigenza non ha fatto altro che continuare a puntare su tale mercato riconoscendogli così l'importanza dovuta. A confermare ciò possiamo notare che già nel 2007, quando l'impresa aveva fatto registrare un balzo dell'85,5% dell'utile netto, un ruolo molto importante era stato giocato dallo sviluppo dell'impianto indiano.

Se si controllano i risultati per area geografica, il gruppo ha fatto segnare un progresso del 45% in Nord America e del 37% in India, dove la consociata indiana ha consolidato il secondo posto con una quota del 33,9%. Proprio questo fondamentale contributo del mercato indiano per il balzo negli utili conseguiti ha portato alla decisione di ampliare il portafoglio di prodotti in India, e quindi nel segmento veicoli per il trasporto leggero, introducendo il nuovo veicolo commerciale a 4 ruote Ape Truck.⁵³

Nella storia più recente del Gruppo possiamo citare il nuovo piano quadriennale per crescere: Piaggio ha annunciato un piano strategico per il periodo 2009-2012 che mira a realizzare a fine periodo un fatturato consolidato di 1.880 milioni di euro circa, attraverso il rafforzamento della presenza industriale diretta, l'ampliamento

⁵³ <http://www.ilsole24ore.com>, (16/03/2007), *S'impennano gli utili di Piaggio (+85,5%) in accelerazione i ricavi.*

dell'offerta dei veicoli a due ruote (che saranno prodotti anche in India) e dei veicoli commerciali, lo sviluppo delle strutture distributive, dell'organizzazione e delle risorse umane.

Nel campo delle motorizzazioni sarà intrapresa in India la produzione dei due nuovi motori diesel e turbodiesel 1.000 e 1.200 cc di cilindrata, elemento fondamentale nell'ampliamento dell'offerta dell'azienda nel campo dei veicoli commerciali, prodotti e commercializzati sia in Europa, sia in Asia.⁵⁴

Osservando i dati pubblicati dal Gruppo nel loro bilancio del 2008, vediamo come l'India continua ad essere uno dei più importanti mercati in cui è presente la Piaggio:

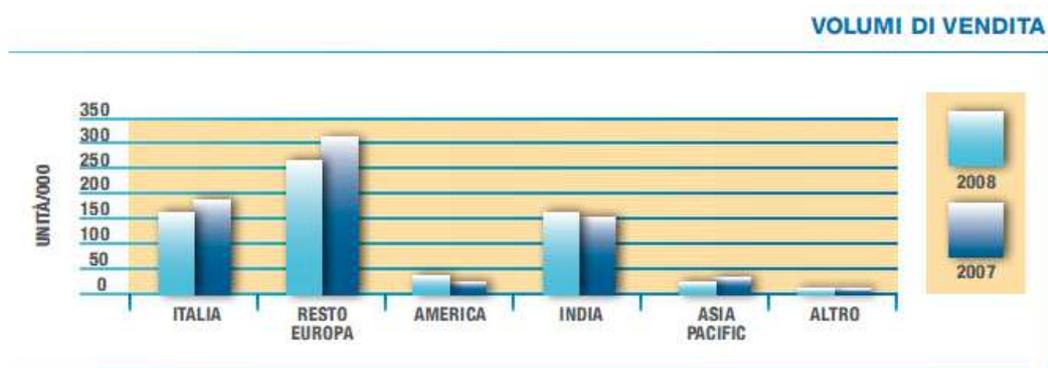
PRINCIPALI DATI PER AREA GEOGRAFICA

		ITALIA	RESTO EUROPA	AMERICAS	INDIA	ASIA PACIFIC	ALTRO	Totale
	2008	162,3	266,6	31,6	158,9	23,0	6,3	648,6
Volumi vendita	2007	186,1	308,4	24,5	154,4	29,6	5,5	708,5
(unità/000)	Variazione	(23,8)	(41,8)	7,0	4,6	(6,6)	0,7	(59,9)
	Variazione %	-12,8	-13,6	28,7	2,9	-22,2	13,2	-8,5
	2008	500,4	666,7	95,0	244,0	45,6	18,5	1.570,1
Fatturato	2007	570,0	737,7	79,3	238,0	52,0	15,0	1.692,1
(ML €)	Variazione	(69,7)	(71,0)	15,7	6,0	(6,4)	3,5	(122,0)
	Variazione %	-12,2	-9,6	19,8	2,5	-12,4	23,0	-7,2

L'India, infatti, si conferma al terzo posto sia per volumi, sia per fatturato, per quanto riguarda le vendite, e non solo, il mercato si conferma l'unico in cui l'impresa è presente dove si registra un

⁵⁴ <http://www.motori24.ilsole24ore.com>, (03/07/2009), *Piaggio punta a un fatturato di 1,88 miliardi nel 2012. Lancia un piano quadriennale per lo sviluppo*

aumento nei volumi di vendita rispetto al 2007, come possiamo notare dal grafico.



Dagli investimenti effettuati nello stesso anno si evidenzia come il mercato indiano stia assorbendo una buona percentuale degli investimenti totali del Gruppo, sia per quelli sia concernono l'attivo fisso, sia per quelli riguardanti la ricerca e lo sviluppo.

Investimenti							
	2008	32,6	2,6	0,2	5,8	12,3	53,5
- Attivo Fisso	2007	31,7	4,5	0,3	3,7	3,6	43,8
(ML €)	Variazione	0,9	-1,9	-0,1	2,1	8,7	9,7
	Variazione %	2,8	-42,2	-33,3	56,8	241,7	22,1
	2008	39,1	1,4		8,9		49,4
- R&S Capex	2007	40,5	2,5		4,8		47,8
(ML €)	Variazione	(1,4)	(1,1)		4,1		1,6
	Variazione %	-3,5	-44,0		85,4		3,3

55

⁵⁵ <http://www.piaggiogroup.com>, *Bilancio d'esercizio e Consolidato 2008*

Il trend di forte espansione del mercato è confermato anche dal bilancio provvisorio del primo trimestre del 2009 pubblicato sul sito dell'impresa il 29 aprile scorso in cui si evince che come unità vendute il mercato indiano ha addirittura superato quello italiano, che, nonostante questo sorpasso subito si è assestato su una quota di mercato record in quest'anno arrivando al 30% come affermato in precedenza.

PRINCIPALI DATI PER AREA GEOGRAFICA AL 31 MARZO 2009

	ITALIA	RESTO EUROPA	AMERICA	INDIA	ASIA PACIFIC	ALTRO	TOTALE
Volumi vendita (unità/000)							
1-1 / 31-3 2009	25,3	46,1	6,5	37,9	2,5	1,9	120,1
1-1 / 31-3 2008	38,3	58,2	4,3	40,5	7,7	1,6	150,6
Variazione	(13,0)	(12,1)	2,2	(2,6)	(5,2)	0,3	(30,5)
Variazione %	-34,0	-20,8	50,2	-6,5	-67,3	16,8	-20,2
Fatturato (ML €)							
1-1 / 31-3 2009	87,7	122,8	21,2	61,3	6,5	6,8	306,3
1-1 / 31-3 2008	121,1	147,3	13,9	62,2	14,5	4,9	363,9
Variazione	(33,4)	(24,6)	7,3	(0,9)	(8,0)	2,0	(57,5)
Variazione %	-27,6	-16,7	52,5	-1,4	-55,0	40,6	-15,8
Al 31 marzo 2009 Al 31 dicembre	4.541	554	70	1.730	151		7.046

56

In conclusione sarà utile vedere quanto sia importante l'apporto delle vendite in India per quanto riguarda la ripartizione dei ricavi per area geografica, infatti, il mercato asiatico si conferma al terzo posto subito dietro al resto d'Europa e all'Italia, come ci mostra la tabella di seguito riportata.

⁵⁶ <http://www.piaggiogroup.com>, *Relazione Finanziaria Trimestrale - 31 Marzo 2009*

Ricavi per area geografica

La ripartizione dei ricavi per area geografica è riportata nella seguente tabella:

Importi in €/000	1-1 / 31-3-2009		1-1 / 31-3-2008		Variazioni	
	importo	%	Importo	%	importo	%
Italia	87.659	28,61	121.053	33,26	(33.394)	-27,59
Resto d'Europa	122.759	40,07	147.319	40,48	(24.560)	-16,67
America	21.212	6,92	13.909	3,82	7.303	52,51
India	61.346	20,03	62.243	17,10	(897)	-1,44
Asia Pacific	6.531	2,13	14.498	3,98	(7.967)	-54,95
Resto del Mondo	6.837	2,23	4.888	1,34	1.949	39,87
TOTALE	306.344	100,00	363.910	100,0	(57.566)	-15,82

57

Ad aumentare l'enfasi sull'investimento indiano della Piaggio non è però solo la legge dei grandi numeri ma anche le parole incoraggianti spese dal Presidente del Gruppo Roberto Colaninno che, a margine dell'India - Italy Ceo Forum, ha voluto ribadire che Piaggio conta di produrre due nuovi motori diesel common rail da montare sui veicoli a quattro ruote da destinarsi al mercato indiano.⁵⁸ Sempre in un'intervista più recente il manager ha confermato l'ottimo andamento della Piaggio in India dichiarando che i loro prodotti stanno incontrando i favori del mercato asiatico quasi inaspettatamente, facendo addirittura registrare in India, nell'agosto di quest'anno, un record di vendite pari a 18.000 veicoli venduti in un mese.⁵⁹

In conclusione notiamo quindi che, nonostante la crisi globale abbia inevitabilmente toccato anche il Gruppo di Pontedera, facendo registrare una variazione negativa del 15,82% sul totale dei ricavi

⁵⁷ <http://www.piaggiogroup.com>, *Relazione Finanziaria Trimestrale - 31 Marzo 2009*

⁵⁸ <http://www.ilsole24ore.com>, (22/07/2008), *Piaggio: Colaninno, in India cresciamo come l'anno scorso*

⁵⁹ <http://it.biz.yahoo.com>, (17/09/2009), MOLINENGO P., *Piaggio: i nuovi progetti illustrati da Colaninno*

possiamo essere in grado di accorgerci quanto l'India sia un mercato in cui la Casa deve puntare molto anche per quanto riguarda l'introduzione di nuovi prodotti, puntando su una quota di mercato abbastanza consolidata grazie alla fama che essa può vantare e che ha raggiunto grazie in particolar modo ai veicoli commerciali per trasporto leggero.

CONCLUSIONE

Da quanto è stato esposto nell'elaborato, si evince che i Paesi BRIC presentano una forte attrattività per quelle aziende che intendono sviluppare al meglio la loro attività d'internazionalizzazione. I motivi principali che spingerebbero le imprese all'apertura verso questi nuovi mercati, come abbiamo visto, non riguardano soltanto la possibilità di produrre le proprie merci a costi inferiori rispetto a quelli che maturerebbero producendo nei paesi più industrializzati, sfruttando quindi la vicinanza delle materie prime e la possibilità di usufruire di una mano d'opera specializzata a basso costo; ma quella che sta diventando la principale causa di questo "mescolamento di carte" sul piano del commercio mondiale è la presenza, in questi Paesi, di una buona possibilità di guadagno spostando non solo la produzione, ma anche l'offerta di prodotti aziendali in loco, in poche parole ciò che più sta agendo da input alle imprese di tutto il mondo ad aprirsi verso i mercati BRIC è sostanzialmente la presenza di una domanda interna che sta letteralmente trainando l'economia mondiale verso una più rapida ripresa.

La coesistenza però di questi numerosi fattori che attirerebbero le imprese ad un investimento in suddetti mercati non deve portare ad una sorta di cecità da parte di quest'ultime. La forte attrattività di cui parlavo in precedenza rischierebbe di celare i grandi rischi che si corrono investendo in questi Paesi in via di sviluppo.

In primo luogo gli ostacoli principali riguardano l'accessibilità nel BRIC in quanto tendenzialmente i governi vigenti sono spinti ad una sorta di protezionismo delle proprie economie, vedendo non di buon occhio la presenza d'imprese estere nel loro territorio. Fortunatamente

questa limitazione culturale sta andando riducendosi in questi ultimi anni grazie all'approvazione di numerose riforme che hanno permesso anche a questi Paesi di aprirsi maggiormente verso la disponibilità a investimenti esteri. Altri freni riguardano poi la poca stabilità delle variabili macroeconomiche del BRIC, come ad esempio la scarsa sicurezza che offrono le forze politiche governanti o l'accentuata fluttuazione delle loro valute.

Sta quindi alle imprese che intendono investire in questi mercati scegliere il giusto mix di strategie che massimizza la loro funzione di utilità. A mio avviso il modo migliore per tastare intanto il territorio sarebbe seguire una sorta di sequenzialità dei processi di sviluppo internazionale cioè, l'impresa che ha come obiettivo l'insediamento in questi nuovi mercati deve valutare il rischio economico complessivo dell'investimento, il grado di conoscenza del luogo e le risorse necessarie per intraprendere una qualsiasi attività in quei mercati e, dopo un'attenta analisi, scegliere la strategia di entrata più appropriata per sfruttare al meglio le proprie potenzialità connesse alle opportunità ivi presenti. Quindi sarebbe conveniente iniziare una semplice esportazione cercando di creare rapporti con imprese locali che vanno via via consolidandosi con il tempo, fino alla stretta di accordi con quest'ultimi e, una volta raggiunto un certo grado di autonomia, tentare di affrontare l'avventura agendo indipendentemente, tramite anche fusioni con altri partner.

Chi intende investire nel BRIC deve anche prestare molta attenzione alla diversificazione del proprio portafoglio in quanto questi mercati presentano un alto grado di profittabilità ma anche un elevato grado di rischio che può essere compensato con altri investimenti in mercati più stabili.

Come è stato esposto nel testo la Piaggio&C. riesce per ora a sfruttare al meglio tutte le opportunità che le vengono offerte sul

territorio grazie soprattutto ad un'attenta analisi delle condizioni che avrebbero reso più vantaggioso il loro insediamento in India.

L'impresa motoristica italiana ha, infatti, iniziato la sua avventura nel mercato asiatico producendo sul territorio soltanto veicoli per lo più commerciali per il trasporto leggero rendendosi conto che, secondo la dirigenza è un mercato che in un Paese in via di sviluppo come l'India poteva portare a buoni margini di guadagno. Successivamente, dato il verificarsi delle ambizioni aziendali, le mosse della Piaggio sono state quelle di ampliare la loro offerta di veicoli per il trasporto leggero con l'introduzione dell'Ape a quattro ruote, scelta anche questa che è risultata vincente. L'accordo stretto con la giapponese Daihatsu ha ulteriormente rafforzato la sua posizione che va ora a raggiungere il suo picco massimo con l'apertura di un nuovo stabilimento per la produzione di una gamma di motori diesel sempre in India. È stata proprio la modalità d'ingresso vincente che mi ha spinto a scegliere il caso Piaggio come riferimento alle imprese italiane che si internazionalizzano verso i mercati BRIC.

La speranza per il prossimo futuro è che le imprese nostrane sappiano sfruttare a loro favore questo cambiamento che sta velocemente prendendo forma sul panorama delle transazioni internazionali. Il problema principale di cui bisogna preoccuparsi è, infatti, la rapidità con cui questo mutamento si sta verificando, si pensa che già nel 2040 l'economia Cinese ed Indiana saranno rispettivamente al primo e al terzo posto nella classifica delle nazioni più influenti sotto il punto di vista dell'economia mondiale. Certamente sappiamo tutti qual è il vantaggio della prima mossa in qualsiasi "gioco" competitivo, quindi l'auspicio principale è che le imprese italiane godano delle risorse e delle spinte necessarie per insediarsi in questi Paesi. Da quanto risulta dal testo i rapporti tra l'Italia e il BRIC sono ad un buon livello, tutto sta nello sfruttare a proprio vantaggio queste condizioni.

BIBLIOGRAFIA

Economist Intelligence Unit, *Country Forecast Italy*, January 2009

GUERRIRI P., MILANA C. (1990), *L'Italia e il commercio mondiale: mutamenti e tendenze nella divisione internazionale del lavoro*, Il Mulino, Bologna

VASAPOLLO L., (2007), *Trattato di economia applicata. Analisi critica della mondializzazione capitalista*, Jaca Book S.p.a., Milano

RAIMONDI M., (2005), *Marketing del prodotto-servizio*, Hoepli, Milano

PARRISH E. D., CASSILL N. L., OXENHAM W. (2004), *Opportunities in the international textile and apparel marketplace for niche markets*, Journal of Fashion Marketing and Management, Emerald Group Publishing Limited

MARIOTTI S., (2005), *Internazionalizzazione, innovazione e crescita dell'industria italiana*, Franco Agnelli s.r.l., Milano

SILVESTRELLI S., (2009), *International marketing mix*, Esculapio, Bologna

CAROLI M. G., (2004), *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Franco Agnelli s.r.l., Milano

CALVOSA P., (2009), *Strategie di localizzazione delle imprese e processi di innovazione*, Cedam, Padova

CIAPPEI C., SANI A, (2006), *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento: focus sulla realtà fiorentina*, Firenze University Press

WINTER R. S., (2000), *Marketing management*, Apogeo, Milano

LOMBARDI L., (2006), *Guida pratica per l'esportatore*, Franco Agnelli s.r.l., Milano

SANGUIGNI S.; (1995), *Il traffico di perfezionamento passivo quale strumento per l'internazionalizzazione delle imprese*, Cedam, Padova

MARANGONI G., (2004), *Nuove tecnologie, organizzazione d'impresa e sistema produttivo locale*, Franco Agnelli s.r.l., Milano

CAROLI M., (2008), *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano

DAFT R. L., (2004), *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano

CARRETTA A, CIVELLI F, (2004), *Competenze per crescere. Esperienze, strumenti e casi per le piccole medie imprese italiane*, Franco Agnelli s.r.l., Milano

CAROLI M. G., FRATOCCHI L., *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*, Franco agnelli s.r.l., Milano

DE MARTINO M., (2002), *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese del Mezzogiorno*, Alfredo Guida, Napoli

Bridges Weekly Trade News Digest, Volume 13, Number 22, 17th June 2009

PELLE S., (2007), *Understanding emerging markets. Bulding business BRIC by BRIK*, Response Books, New Delhi

DOSSENA A., (2006), *Le opportunità per le imprese esportatrici italiane in Russia*, Istituto nazionale per il Commercio Estero (ICE)

SITOGRAFIA

http://italiatv.wordpress.com	www.adnkronos.com
www.piazzaffari.info	www.eccellere.com
www.ilsole24ore.com	www.piaggiogroup.com
www.ista.it	www.asca.it
http://managingthedragon.com	www.allguida.it
www2.goldmansachs.com	www.finanzablog.it
www.agenziaaise.it	www.motoblog.it
www.larepubblica.it	www.motori24.ilsole24ore.com
www.globus.camcom.it	http://it.biz.yahoo.com