

Facoltà: *Economia e  
direzione delle  
imprese*

Cattedra: *Strategie  
d'impresa*

LA STRATEGIA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE NEL SETTORE  
TESSILE-ABBIGLIAMENTO. IL CASO ZARA E I SUOI  
COMPETITOR

RELATORE:

*Prof. Franco Fontana*

CANDIDATO: *Paolo Rosa*

MATRICOLA: 655801

CORRELATORE:

*Prof. Paolo Boccardelli*

ANNO ACCADEMICO 2014/2015

## 1. INTERNAZIONALIZZAZIONE E CREAZIONE DI VALORE

1.1 Internazionalizzazione e globalizzazione	5
1.2 Determinanti interne/esterne della strategia di internazionalizzazione	7
1.3 La scelta localizzativa	10
1.4 Criteri di misurazione dell'intensità del processo di espansione estera	14
1.5 Espansione estera come modalità di vantaggio competitivo	15
1.6 Le fasi del processo di internazionalizzazione	17
1.7 Modalità d'entrata	18
1.8 Relazioni strategia-struttura e la gestione delle risorse umane	31
1.9 La casa madre e le sussidiarie nell'impresa internazionalizzata	40
1.10 Gestione delle operations in ambito internazionale	44
1.11 La gestione dei rischi nelle operations internazionali	53
1.12 Il marketing nelle imprese internazionali	56
1.13 Come l'impresa internazionale crea valore	62
1.14 Strategia di internazionalizzazione nell'abbigliamento	67

## 2. IL SETTORE TESSILE-ABBIGLIAMENTO

2.1 Il settore tessile e dell'abbigliamento e la strategia d'internazionalizzazione	70
2.2 Il settore tessile	72
2.4 La filiera dell'abbigliamento	74
2.5 Analisi della domanda e dell'offerta	75
2.6 I caratteri strutturali della filiera	78
2.7 Il concetto di sistema moda	81
2.8 Caratteristiche principali del sistema moda	83
2.9 I value drivers dell'abbigliamento	87

## 3. IL CASO ZARA

3.1 Il gruppo Inditex	98
-----------------------	----

3.2 Perché studiare ZARA?	103
3.3 La strategia di ZARA	104
3.4 L'internazionalizzazione	106
3.5 Il marketing mix di ZARA	113
3.6 Analisi SWOT	117
3.7 I principale competitors	119
3.8 Confronto di ZARA con un'azienda nazionale OVS	123
CONCLUSIONI	128
BIBLIOGRAFIA	131
SITOGRAFIA	138

## *Introduzione*

Negli ultimi anni è stata rilevata una crescente tendenza delle imprese a dislocare la propria produzione al di fuori del mercato nazionale, oltre che ad affermare il prodotto e il marchio in un ambiente non più circoscritto, ricercando nuovi mercati di vendita.

Tale fenomeno rientra in un processo sociale, manageriale e organizzativo che ha comportato un generalizzato ampliamento degli orizzonti di operatività delle imprese.

Oltre a rappresentare un'opportunità per poter accedere a nuovi mercati di sbocco, infatti, la strategia di internazionalizzazione è stata perseguita da molte aziende in quanto è stata riscontrata la totale o parziale convenienza ad insediare in un altro paese il sistema impresa, per poter trarre maggiori vantaggi.

Questi ultimi sono spesso costituiti dal basso costo della manodopera, da una buona imposizione fiscale, da una rete di infrastrutture idonea sotto l'aspetto quantitativo, e da un buon accesso al credito. Tali fattori sono determinati dalla scelta di alcuni paesi di attuare politiche economiche volte ad attrarre le imprese.

Obiettivo del seguente elaborato sarà quello di fornire un'analisi relativa a come la strategia di internazionalizzazione possa influenzare l'impresa, cambiandone gli scenari e i comportamenti. A tal proposito si analizzerà il settore tessile e dell'abbigliamento, in cui le aziende traggono grandi vantaggi dalla strategia di internazionalizzazione, e ne attuano altre che permettono il lancio di mode e tendenze. Le aziende sono capaci di affermarsi a livello nazionale e anche internazionale, e avere un ottimo livello di riconoscimento del marchio.

Dopo aver definito i concetti di internazionalizzazione e globalizzazione, si identificheranno le diverse strategie che un'impresa può adottare per entrare all'interno di nuovi mercati, approfondendo le problematiche relative alle scelte di localizzazione degli investimenti e i driver e i metodi della creazione di valore.

Non si potrà, nell'analisi della strategia, non trattare dei rischi che l'impresa dovrà considerare e cercare di neutralizzare nella realizzazione delle attività della catena del valore in paesi diversi. La gestione internazionale delle funzioni aziendali è un

processo complesso che comporta sforzi dal punto di vista organizzativo, oltre che strategico, non indifferenti.

Relativamente all'aspetto finanziario dell'impresa, verranno trattate le questioni della gestione della tesoreria, dello studio delle opportunità di finanziamento nei mercati e della valutazione dei progetti di investimento a livello internazionale.

La scelta di contestualizzare l'analisi della strategia al settore del tessile-abbigliamento è stata guidata dall'importanza che la strategia stessa riveste per le imprese del settore. Le dinamiche della domanda e dell'offerta nel tessile-abbigliamento evidenziano, infatti, come i bisogni dei consumatori cambino nel corso del tempo e come la globalizzazione contribuisca fortemente a modificare i loro gusti, le loro preferenze e le scelte del sistema-moda.

Strumenti quali il modello delle cinque forze di Porter e la catena del valore, aiutano a spiegare come un'azienda del settore tessile-abbigliamento riesca attraverso una strategia di internazionalizzazione oculata a raggiungere e ad assumere una posizione di vantaggio competitivo nei confronti dei competitor, svolgendo tutte le operazioni in modo più efficace ed efficiente.

Per riscontrare l'applicazione dei concetti teorici nella pratica, sarà analizzato il caso dell'azienda ZARA, parte del gruppo Inditex, ripercorrendo il suo processo di crescita internazionale. Saranno evidenziati i tratti salienti della sua strategia di internazionalizzazione, le soluzioni di marketing vincenti adottate per l'espansione del brand a livello internazionale, i punti di forza, debolezza, minacce e opportunità della società (analisi SWOT), e sarà effettuato un confronto con i competitor quali H&M e Benetton, mettendone in rilievo le differenze.

Per isolare più agevolmente le caratteristiche e gli effetti di una strategia di internazionalizzazione, sarà realizzata una comparazione anche con un competitor che ha fatto la scelta di non perseguire tale strategia e continuare ad operare nel mercato nazionale. Sarà considerato quindi il gruppo OVS, la cui politica è affermarsi e assumere una posizione leader nel mercato nazionale italiano.

In definitiva, il contributo dell'elaborato vuole essere quello di indagare l'importanza della strategia di internazionalizzazione nel settore tessile-abbigliamento, partendo dal presupposto che essa sembra delinearci sempre più come fattore critico di successo per la crescita delle aziende del comparto.

## I. INTERNAZIONALIZZAZIONE E CREAZIONE DI VALORE

### 1.1 Internazionalizzazione e globalizzazione

Nell'ultimo decennio numerose imprese hanno cercato di espandersi verso il mercato internazionale, per creare valore ed estendere il proprio campo competitivo nello scenario globale. Ad oggi l'internazionalizzazione è una via obbligatoria per la sopravvivenza e per il futuro successo dell'impresa.

La scelta di internazionalizzazione è considerata complessa: l'azienda deve innanzitutto avviare un processo di trasformazione spesso irreversibile e che riguarda la sua struttura organizzativa, la gestione delle risorse umane, gli assetti finanziari e la posizione che ottiene sul mercato.

Ultimamente il contesto economico mondiale si è contraddistinto per un fenomeno denominato globalizzazione, o anche integrazione materiale e immateriale di aree vaste e non sempre vicine, che ha portato non solo ad una standardizzazione dell'offerta ma anche all'estensione dei confini dei sistemi economici, produttivi e di mercato, in precedenza circoscritti alla dimensione nazionale.

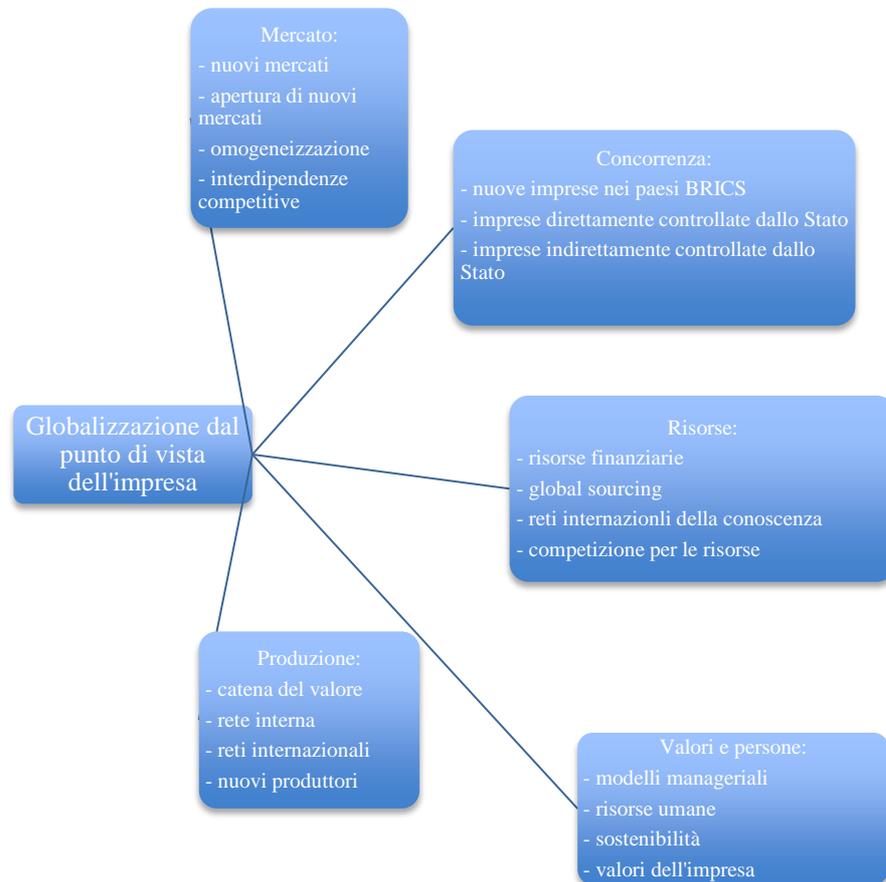
Alcuni storici affermano che la globalizzazione dei secoli passati, invece, si identificava nell'internazionalizzazione delle attività di produzione e negli scambi commerciali comunque ad un livello inferiore rispetto all'attuale. Questo fenomeno è inserito anche nel contesto delle interazioni su scala mondiale che a partire dagli anni ottanta, in questi ambiti hanno avuto una sensibile accelerazione.

Oggi lo sviluppo di un'azienda internazionale avviene comunque nel campo della globalizzazione economica e produttiva, perciò è opportuno effettuare un'attenta analisi in quanto questo processo implica anche un accrescimento di relazioni sociali a livello globale. Gli economisti parlano di aspetti economici delle relazioni fra popoli e aziende multinazionali.

Interrelazione globale significa anche interdipendenza globale, per cui sostanziali modifiche che avvengono in una parte del globo avranno, in virtù di essa, ripercussioni in un altro angolo dello stesso, in tempi relativamente brevi.

Attraverso la seguente figura osserviamo cinque dimensioni della globalizzazione nella prospettiva dell'impresa:

Fig:1.1 Dimensioni Globalizzazione



(Fonte: M. Caroli, Economia e gestione delle imprese internazionali, McGraw – Hill)

La globalizzazione coinvolge non soltanto gli aspetti dimensionali dell'azienda ma anche quelli della produzione, e l'espansione a cui ogni azienda farà fronte è misurabile mediante un preciso indicatore chiamato indice di transnazionalità<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Esso esprime il peso che le attività produttive hanno all'estero rispetto al totale delle attività dell'impresa, attraverso la sintesi dei valori di tre variabili indicative di tali attività (valore aggiunto creato, valore degli asset, numero di occupati). Indice di transnazionalità:

$$It = a*K + b*X + c*Y; 0 < It < 1$$

K = rapporto tra le immobilizzazioni investite nei Paesi esteri e il totale delle immobilizzazioni

X = rapporto tra gli occupati nelle sedi estere e il totale degli occupati

Mentre l'Internazionalizzazione rappresenta i processi, soprattutto quantitativi a livello economico, attraverso cui le grandi imprese industriali si sviluppano e le modalità con cui si presentano all'estero; la globalizzazione è un processo di interdipendenze economiche, sociali, culturali, politiche e tecnologiche i cui effetti positivi e negativi hanno una rilevanza planetaria, tendendo ad uniformare il commercio, le culture, i costumi e il pensiero.

Quest'ultima garantisce inoltre velocità delle comunicazioni e della circolazione di informazioni, una crescita economica per i paesi economicamente emarginati, la riduzione della distanza spazio-temporale e dei costi per l'utente finale, grazie all'incremento della concorrenza su scala internazionale. La globalizzazione però racchiude anche aspetti negativi, come il possibile incremento di disparità sociali, la contrazione della privacy, il degrado ambientale, la perdita delle identità locali, la decrescita del potere in ambito nazionale e quindi della propria autonomia.

L'articolazione globale della catena del valore e l'inserimento efficace nel sistema economico locale costituiscono due parametri fondamentali che configurano la natura e la capacità competitiva delle imprese internazionalizzate.

Concludendo questa breve introduzione, evidenziamo i fattori che spingono un'impresa ad estendere la sua produzione in ambito economico all'estero. Essi sono raggruppati in due gruppi: i fattori collegati all'ampliamento produttivo e competitivo, e quelli collegati all'utilizzo degli elementi maggiormente rilevanti nel proprio paese.

## **1.2 Determinanti interne ed esterne della strategia di internazionalizzazione**

In questi anni sono state elaborate molte teorie sul processo di espansione estera dell'impresa e dei fattori che ne sono all'origine, e un contributo importante è stato

---

$Y$  = rapporto tra il valore aggiunto realizzato nei Paesi esteri e il totale del valore aggiunto  
 $a, b, c$  = parametri di ponderazione delle tre variabili considerate, con valori compresi tra 0 e 1.

fornito dal paradigma di Dunning (1988), il quale individua tre condizioni specifiche che spingono l'impresa ad investire all'estero:

- Ownership advantage: l'impresa possiede particolari risorse e competenze che le permettono di avere un vantaggio competitivo rilevante anche a livello internazionale
- Location advantage: l'impresa trova all'estero determinate condizioni favorevoli che le permettono di valorizzare le proprie risorse e competenze
- Internalization advantage: l'impresa è in grado di sfruttare al meglio la valenza competitiva internazionale di particolari risorse di cui dispone all'interno della propria struttura organizzativa

Dunning (1988) indica inoltre tra le modalità di internazionalizzazione tre tipologie di investimenti differenziati a seconda dei vantaggi ottenibili (determinanti):

- Investment market seeking: entrare in mercati che hanno elevati tassi di sviluppo e nei quali l'impresa può sfruttare vantaggi competitivi rispetto agli operatori locali
- Investment natural resources: assicurano all'impresa un accesso privilegiato agli input produttivi acquisibili difficilmente in altre aree
- Investment low cost seeking: insediamento di attività che risultano meno costose in determinate aree, così da acquistare un vantaggio di costo su scala globale

La proiezione dell'impresa al di fuori del proprio contesto geografico di origine è determinata dall'effetto composto di quattro fattori definibili fattori di spinta, che sono:

1. Ambiente competitivo
2. Condizioni di contesto
3. Patrimonio genetico
4. Progetto strategico

I primi due sono di natura esterna, gli ultimi di natura interna.

L'evoluzione internazionale dell'impresa va interpretata come un fenomeno sia

micro che macro (Di Bernardo B., Rullani E., 1990), per cui tale evoluzione si inserisce sempre in una macroevoluzione del sistema di produzione, del mercato e dell'ambiente di cui essa fa parte all'origine.

Gli elementi micro sono essenziali nel determinare il modo in cui i fattori macro condizionano il processo di internazionalizzazione e innescano gli elementi attraverso il quale un'impresa progredisce, mentre gli elementi macro, ovvero le spinte esterne, ci indicano l'interpretazione che l'impresa dà ai vari aspetti della competizione internazionale.

L'ambiente competitivo comprende gli aspetti che caratterizzano il settore e più specificamente l'area di business dove l'impresa opera, e quelli che spingono a cercare sbocchi al di fuori del proprio mercato nazionale. Gli aspetti più rilevanti sono il grado di apertura internazionale del mercato, il tasso di crescita della domanda nel mercato di origine, l'intensità della concorrenza, e il grado di complessità della tecnologia. Altrettanto importanti sono le spinte legate a fattori di produzione, ovvero le aree dove è migliore l'accesso alla forza lavoro e alla tecnologia, in cui la forza lavoro e la tecnologia sono spinte forti per ricercare fornitori esteri, esternalizzando fasi del processo produttivo dal proprio paese. Nei settori come il tessile e l'abbigliamento, successivamente analizzati, la spinta che ha prevalso in passato e tutt'ora è la ricerca di fattori di produzione a più basso costo e di condizioni produttive più efficienti.

La condizione di contesto competitivo riguarda invece le specificità del territorio dove è localizzata l'impresa e la sua capacità di pensare in chiave internazionale, quindi di risultare competitiva in ambiti sopranazionali. Assumono notevole importanza le politiche espresse dalle istituzioni pubbliche e locali per stimolare e sostenere l'espansione estera delle aziende, con l'aggiunta di un ulteriore aspetto importante quale la capacità dell'azienda di accedere a risorse e condizioni per competere con l'estero, come l'informazione sui mercati esteri o una capacità produttiva adeguata alla domanda potenziale. Le modalità esterne ovvero l'ambiente competitivo e le condizioni di contesto possiamo riassumerle in:

- 1) Internazionalizzazione del mercato e della filiera produttiva
- 2) Espansione internazionale dei principali clienti dell'impresa
- 3) Reazione a comportamenti competitivi di altre imprese

- 4) Azioni di soggetti pubblici o privati a favore dell'internazionalizzazione delle imprese
- 5) Presentarsi di significative opportunità commerciali

Facendo riferimento al fattore micro e cioè al patrimonio genetico di un'azienda, si può affermare che esso è composto dalla spinta imprenditoriale, dalle risorse tangibili, intangibili e dal sistema di relazioni che l'impresa è capace di sviluppare con attori esterni che influenza l'impresa dalla sua nascita alla sua evoluzione.

Altra spinta micro è il progetto strategico che guida l'evoluzione dell'impresa nella strategia competitiva e nella crescita, progetto base delle scelte di estensione geografica delle sue attività, e di possibili finalità che spiegano una scelta di espansione estera e le modalità seguite per attuarla, analizzate in un secondo momento.

E' interessante intanto un breve approfondimento sull'internazionalizzazione del mercato e della filiera produttiva, che si può manifestare sia quando il mercato geografico di origine risulta esposto a forze competitive internazionali, e quindi facilmente aggredibile, sia quando le diverse aree di business tendono ad assumere una dimensione sovralocale, offrendo all'azienda locale l'opportunità di estendere la propria posizione competitiva al di fuori del mercato geografico di origine.

L'impresa internazionale deve essere intesa come il risultato di un percorso evolutivo in continuo divenire, per cui internazionalizzazione può voler significare un processo che a partire da un rapporto semplice ma sistematico delle imprese con i mercati esteri, porta verso nuove forme di investimento all'estero e allo stesso tempo lo sviluppo di relazioni competitive con altre aziende di produzione e di servizi, pubbliche e private, in diversi paesi.

### **1.3 La scelta localizzativa**

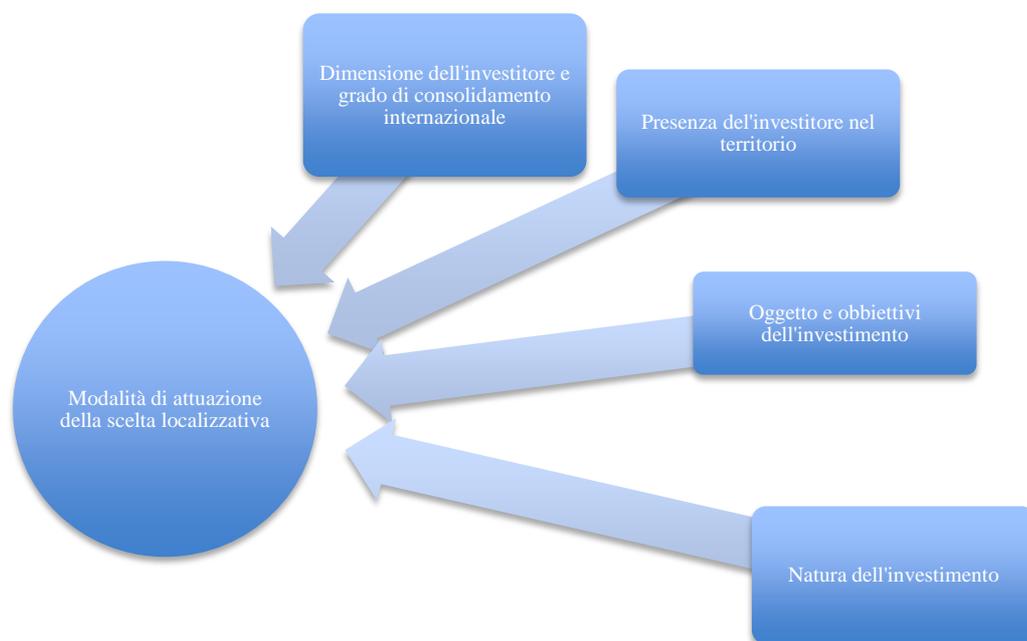
In linea generale un'impresa internazionale deve scegliere dove localizzare il proprio investimento sulla base della qualità che attribuisce ai vari fattori di

attrazione dell'area, ponderata per l'importanza che essi hanno sull'attuazione della sua strategia di internazionalizzazione.

Per quanto riguarda la collocazione degli investimenti produttivi, il comportamento delle imprese va analizzato su due livelli:

1. Quali sono le fasi in cui si articola la decisione organizzativa?
2. Chi compie la decisione localizzativa?

Fig.1.2 La scelta localizzativa



Fonte: M. Caroli, Economia e gestione delle imprese internazionali, McGraw – Hill)

La prima fase della decisione organizzativa è l'individuazione della macro-area dove l'impresa è interessata a sviluppare la propria posizione internazionale attraverso determinati investimenti, e sulla base degli obiettivi strategici perseguiti nella macro-area scelta e degli scenari competitivi, nella seconda fase sono analizzati i paesi della macro-area e viene costruita una "short list" che enuncia quelli che presentano maggiore attrattività. I criteri per selezionare i paesi sono:

- quadro macro-economico
- stabilità politica
- legami politici/economici con altri paesi della stessa macro-area e con il

paese di origine dell'investitore

- sistema istituzionale normativo e regolatorio
- livello e dinamica dei costi dei principali input produttivi
- presenza di altre imprese nella stessa filiera produttiva
- presenza di altre imprese originarie dello stesso paese dell'investitore
- percezione generale delle condizioni e localizzazione nel paese
- relazioni personali tra esponenti di vertice dell'investitore e quelli del paese

Dopo aver fatto una “short list” dei paesi migliori nella macro-area geografica scelta si passa alla fase successiva ovvero alla “short list” dei territori migliori nei paesi selezionati, e qui vi sono quattro elementi che assumono particolare rilievo nella determinazione della “short list” a livello locale:

- grado di sviluppo delle filiere rilevanti per il potenziale investimento estero
- qualità delle politiche e misure a supporto dell'investitore esterno
- qualità complessiva delle offerte localizzative concretamente disponibili nell'area
- sistema di incentivi

Si procede poi all'individuazione dell'area più conveniente dove collocare l'investimento, e anche in questo caso bisogna ricordare che la scelta localizzativa assunta può essere influenzata da fattori emergenti non previsti ex ante, ma che per ragioni diverse possono avere forza tale da condurre a una determinata decisione al di fuori della decisione di tipo razionale.

Il soggetto che compie la scelta localizzativa nel caso delle medio-piccole imprese è naturalmente l'imprenditore in prima persona che decide dove collocare l'IDE, mentre la situazione è piuttosto diversa nel caso di grandi gruppi dotati di una struttura organizzativa internazionale ben definita. Il problema del chi decide è legato a quello del dove, ovvero presso quale unità organizzativa si decide, e sono tre i luoghi che possono essere coinvolti nella scelta:

- 1) la/e direzione/i competente/i all'interno della corporate
- 2) la direzione dell'unità di business direttamente coinvolta nell'investimento

- 3) la direzione delle sussidiarie operanti nei principali Paesi della macro-regione dove viene indirizzato l'IDE

Nella maggior parte dei casi la direzione corporate è sempre coinvolta, ed elemento fondamentale è la scelta localizzativa dei nodi, che si è complicata con il fenomeno della globalizzazione dei mercati. Si illustrano le principali spinte verso una specifica localizzazione di un'unità del network puntando a isolare di volta in volta il driver dominante.

1. accesso a risorse a basso costo
2. necessità di una presenza sui mercati di sbocco
3. accesso privilegiato alle materie prime
4. contenimento dei costi di trasporto e/o degli oneri doganali
5. raggiungimento di economie di agglomerazione
6. potenziamento delle attività di ricerca e sviluppo
7. disponibilità fuori dal territorio nazionale di ambienti normativi più favorevoli
8. necessità di offrire servizi di assistenza distribuitivi
9. potenzialità dell'information technology
10. incentivi pubblici

Sono stati fatti degli studi che hanno portato allo sviluppo di alcuni modelli utilizzabili per calcolare la localizzazione migliore dei nodi, e questo insieme di modelli viene chiamato "facility location problem", riferendosi a tutti i problemi riguardanti l'organizzazione della struttura logistica di base.

Tra le diverse tipologie di "facility location problem" si evidenziano quelli relativi alla disposizione di stabilimenti industriali, magazzini, depositi e centri di smistamento. L'obiettivo del modello è di riprodurre un particolare aspetto della realtà nella maniera più fedele possibile, con lo scopo di fornire strumenti di supporto alle decisioni in ambito logistico, puntando a massimizzare il beneficio economico, la quota di mercato, il funzionamento del sistema informativo, e a minimizzare il rischio. Tra i vari metodi, quello della "distanza pesata", quello del "punto di pareggio" e infine quello del "punteggio pesato".

Possiamo concludere che nella scelta localizzativa vengono individuate innumerevoli "Free Zone" accomunate dalla necessità e volontà di attirare capitali

stranieri offrendo un ambiente adatto a svolgere almeno un segmento di una filiera produttiva, e di solito offrono grandi vantaggi amministrativi e fiscali, inoltre ci sono le “Special Trade Zone” dove permangono vantaggi amministrativi e fiscali e si aggiungono vantaggi di natura logistica e commerciale.

#### **1.4 Criteri di misurazione dell'intensità del processo di espansione estera**

Come accennato nel paragrafo precedente, l'azienda deve compiere una scelta localizzativa e il processo di internazionalizzazione risulta dunque un meta-processo articolato in un insieme di percorsi ciascuno riferito a un'area geografica, misurabile sia attraverso grandezze quantitative sia sulla base di elementi di natura qualitativa. Le grandezze quantitative possono essere considerate in valore assoluto o misurate attraverso rapporti:

- 1) fatturato realizzato all'estero
- 2) valore aggiunto o margine operativo ottenuto all'estero
- 3) numero dipendenti operanti all'estero
- 4) investimenti produttivi realizzati all'estero

Ci sono anche una serie di aspetti qualitativi che possono dare un'utile indicazione del grado di internazionalizzazione raggiunto dall'impresa, in particolare:

- 1) il rilievo delle operazioni estere nel piano strategico dell'impresa e nel suo modello di business
- 2) l'articolazione organizzativa delle attività estere
- 3) la misura in cui i processi produttivi sono organizzati e attuati su scala internazionale
- 4) la qualità delle conoscenze disponibili relativamente alle caratteristiche dei mercati esteri
- 5) l'importanza delle relazioni interne ed esterne a livello internazionale nello

sviluppo delle risorse e delle competenze dell'impresa

### **1.5 Espansione estera come modalità di vantaggio competitivo**

Dopo la misurazione del processo di internazionalizzazione e la misurazione del grado di espansione dell'impresa in un determinato territorio, si può affermare che l'espansione estera può favorire il raggiungimento di condizioni di vantaggio competitivo, poiché determina opportunità di arbitraggio derivante dalla diversa condizione economica, competitiva e di mercato delle varie aree geografiche, e fornisce all'impresa leve rilevanti nel confronto concorrenziale con gli operatori locali e che questi non hanno a disposizione.

Il vantaggio competitivo di cui l'impresa può appropriarsi in una nuova area geografica deriva dalla possibilità di svolgere in modo più efficiente o efficace una determinata attività in quell'area, rispetto a quanto sarebbe possibile fare nel proprio paese d'origine. L'acquisizione del vantaggio competitivo deriva dunque dalla sua capacità di trovare un punto di equilibrio tra l'azione locale, per sfruttare le opportunità offerte dal territorio, e l'azione globale, per attuare una strategia integrata e sufficientemente unitaria a livello internazionale.

Una determinata area geografica può essere analizzata in funzione del probabile rischio e del rendimento, per cui di conseguenza il processo di internazionalizzazione dell'impresa è finalizzato alla diversificazione del rischio complessivo e alla costruzione di un insieme di aree geografiche e di business ottimale. La riduzione del rischio è il risultato di tre condizioni connesse alla molteplicità delle aree geografiche in cui l'impresa è presente:

- a. compensazione almeno parziale degli andamenti economici o socio-politici negativi in un determinato paese
- b. disponibilità di un maggior numero di ambiti competitivi dove poter rispondere ad attacchi competitivi dei concorrenti
- c. minimizzazione dei rischi connessi sia alle variazioni dell'offerta di input produttivi, sia alla domanda di mercato che possono manifestarsi nei

singoli paesi

Un secondo effetto riguarda lo sviluppo delle risorse, cioè l'azienda operante in diversi contesti geografici ha la possibilità di sviluppare avvalorare nuove relazioni e conoscenze rispetto ai concorrenti di livello nazionale, e ciò comporta vantaggi rilevanti come:

- una maggiore riconoscibilità del prodotto
- aumento delle occasioni in cui il consumatore ha l'opportunità di provare il prodotto
- il rafforzamento della possibilità di fidelizzare il cliente

Altro vantaggio riguarda lo sfruttamento del "made-in". L'effetto si manifesta nel fatto che l'area geografica in cui il prodotto viene realizzato ne influenza le caratteristiche. Nella percezione del consumatore le proprietà qualitative del prodotto, la sua immagine e il suo posizionamento riflettono la considerazione che il consumatore ha del paese dove tale prodotto è realizzato, e ciò potrebbe costituire elemento di differenziazione del prodotto che può avere grande importanza, infatti l'impresa può sfruttare l'effetto "made-in" collocando la propria attività di ricerca o di produzione nell'area geografica che gode di migliore immagine per quanto riguarda le componenti critiche del prodotto.

L'accrescimento del potere economico ed extraeconomico costituisce un altro tipo di leva che può derivare dalla presenza internazionale dell'impresa e influenzare il confronto competitivo sui mercati nazionali, e quindi quanto più è maggiore l'estensione internazionale dell'impresa, tanto più sarà elevato il suo potere contrattuale rispetto agli altri interlocutori nella determinazione delle aree di controllo di ciascuno, e la capacità di spostare con relativa facilità le attività della catena del valore da un'area a un'altra in funzione delle condizioni di convenienza economica consente all'impresa di esercitare una certa pressione sui governi locali.

La possibilità di acquisire in diversi contesti territoriali competenze specifiche costruisce la condizione necessaria affinché la configurazione globale della struttura produttiva dell'impresa determini una posizione di vantaggio competitivo, quindi il vantaggio fondamentale dell'organizzazione globale, consiste nella possibilità di valorizzare a livello sovralocale risorse e competenze prodotte all'interno delle varie controllate estere, attraverso la loro condivisione in tutte le sussidiarie e la loro

simultanea utilizzazione in diversi contesti territoriali.

Il vantaggio competitivo dell'impresa internazionalizzata può essere definito anche come un "vantaggio di sintesi<sup>2</sup>", e questo vantaggio richiede che siano soddisfatte due precise condizioni:

- a. la capacità di gestire la presenza in una certa area geografica anche nel senso dello sviluppo di relazioni con soggetti locali, attraverso cui acquisire risorse distintive
- b. la capacità di trasferire le conoscenze specifiche nella rete interna che costituisce il gruppo internazionale

### **1.6 Le fasi del processo di internazionalizzazione**

L'espansione estera può favorire il raggiungimento di condizioni di vantaggio competitivo, e l'attuale fase di globalizzazione dei mercati e delle imprese che caratterizza il terzo millennio accresce la competizione concorrenziale, l'ampliamento delle prospettive di mercato e la necessità per le imprese di definire condotte competitive in una dimensione mondiale. In tale contesto esse devono agire nel rispetto dei vincoli imposti dai mercati internazionali e contemporaneamente ricercando i vantaggi derivati da una gestione interconnessa delle proprie unità organizzative ed attività internazionali, attraverso l'integrazione delle risorse e delle competenze geograficamente disperse. E' in questo dinamico e complesso ambiente che operano e si articolano le imprese internazionali, e si individuano quattro passaggi che l'impresa attraversa nel corso della sua evoluzione:

- 1) entrata nel mercato estero: l'impresa definisce l'area geografica in cui intende collocarsi, esplicita i suoi obiettivi da raggiungere in tale area, compie le scelte di base per realizzare il proprio intento. Queste scelte riguardano le modalità operative per entrare nella nuova area, la tempistica

---

<sup>2</sup> Consiste nella possibilità di moltiplicare le fonti da cui trarre conoscenze specifiche ed elementi di forza, insieme all'opportunità di accrescere l'impatto di tali conoscenze a livello globale.

e la configurazione organizzativa più efficace rispetto alla modalità di entrata prescelta;

- 2) assestamento della presenza sul mercato estero: consiste nel gestire l'impatto economico, strategico e organizzativo della nuova e più ampia dimensione geografica delle proprie attività. È il momento in cui l'impresa perfeziona le routine;
- 3) sviluppo di una posizione competitiva nel mercato estero: si verifica una nuova spinta innovativa. Le relazioni tra l'impresa e i fattori esteri tendono a raggiungere una notevole intensità dal punto di vista del flusso di conoscenza, della rilevanza nella strategia a quella economica e finanziaria;
- 4) configurazione della posizione attuale: l'impresa procede alla "razionalizzazione" della sua posizione produttiva e commerciale nelle diverse aree geografiche dove è presente. La catena del valore in ogni area di business in cui l'impresa è impegnata viene organizzata a livello globale. In questa fase le relazioni tra casa-madre e le sussidiarie acquisiscono un'elevata complessità e diventano una componente determinante della posizione competitiva globale dell'impresa.

Dopo aver visto le fasi del processo di internazionalizzazione analizzeremo le principali strategie di espansione estera che un'impresa dovrebbe intraprendere nel caso in cui desideri internazionalizzarsi, e per poter avviare un processo simile, un'impresa deve far sì che le strategie di entrata si articolino in relazione ad alcune variabili essenziali, ossia il tipo di attività svolta nell'area geografica estera, i soggetti esterni eventualmente coinvolti, e l'area geografica estera dove si attua l'entrata per svolgere tali attività.

## **1.7 Modalità d'entrata**

Per avere un quadro generale di cosa sia l'internazionalizzazione, la letteratura

economica identifica le principali modalità per l'espansione estera di un'impresa:

- Esportazioni (dirette, indirette)
- Accordi strategici e joint venture
- Investimenti diretti esteri

Le esportazioni dirette sono le attività commerciali realizzate direttamente da strutture operative dell'impresa esportatrice, quelle indirette invece rappresentano operazioni di vendita nei mercati esteri attuate attraverso soggetti terzi.

Gli accordi strategici rappresentano le diverse modalità con cui un'impresa entra in un paese estero attraverso la collaborazione con soggetti esterni, per riuscire a svolgere attività commerciali di produzione o di sviluppo di conoscenze.

Gli investimenti diretti esteri fanno sì che un'azienda entra autonomamente in una nuova area geografica per produrre, o acquistare precise conoscenze che permettono di competere nel proprio mercato e a livello internazionale.

La strategia migliore che l'impresa decide di utilizzare determina il "canale di entrata" nel paese estero, che si articola su due livelli: canali tra paesi, canale all'interno dei paesi.

Il canale tra i paesi è il passaggio di una determinata offerta dal paese di realizzazione del prodotto a quello dove viene venduto, il canale all'interno dei paesi, invece, rappresenta il modo in cui quell'offerta raggiunge la sua domanda finale all'interno del paese estero, dove è stata precedentemente trasferita.

Come ogni tipo di decisione strategica, la scelta della modalità d'entrata in un mercato estero dipende da fattori interni dell'impresa e da fattori legati alle condizioni del contesto ambientale. Si individuano cinque determinanti di natura esterna:

- le caratteristiche del mercato obiettivo in termini di dimensione geografica, numerosità e dispersione della domanda, livello di sviluppo
- le caratteristiche merceologiche del prodotto e il loro impatto sulle condizioni che ne influenzano la commercializzazione internazionale
- l'intensità della concorrenza e le scelte delle imprese market-leader
- la struttura distributiva nel mercato estero

- le normative e le politiche in materia di commercio e di investimenti internazionali e la regolamentazione economica vigente nel Paese estero

Per quanto riguarda i fattori interni che guidano la scelta della modalità di entrata, cinque sono gli elementi principali:

- gli obiettivi alla base della strategia di internazionalizzazione
- l'esperienza internazionale maturata e la presenza nei mercati esteri già consolidata
- le sinergie realizzabili con altre modalità di entrata già poste in essere
- le risorse umane e le competenze disponibili e utilizzabili per entrare nel nuovo mercato estero
- la dimensione dell'impresa e la disponibilità di risorse finanziarie per le operazioni internazionali particolari spinte del soggetto imprenditoriale o di determinate componenti dell'organizzazione

In relazione alla complessità dell'insieme dei canali di entrata nel paese estero e ai fattori interni ed esterni che guidano la scelta di modalità di entrata, si può descrivere il grado di sviluppo della presenza internazionale di un'impresa.

La produzione e lo sviluppo di risorse e competenze concentrate nel paese di origine di un'impresa, le permettono un'espansione commerciale e modalità di entrata rappresentate da esportazioni dirette o indirette. Quelle indirette possono essere attuate in base a tre tipologie caratterizzate dalla natura del soggetto terzo che interviene a supporto:

- consorzi e altri organismi
- società specializzate indipendenti
- intermediari

Le esportazioni indirette si manifestano quando il produttore non gestisce direttamente le operazioni commerciali nel mercato estero, ma si avvale di operatori indipendenti collocati nel suo stesso paese. Tali operatori svolgono quindi un'azione di semplice intermediazione commerciale acquistando beni dal produttore locale e rivendendoli per conto proprio nei mercati esteri.

Al fine di ottenere un quadro più completo ed esaustivo è opportuno definire con

precisione le figure dei soggetti terzi che vengono a supporto dell'impresa, e possiamo definire gli intermediari internazionali come tutti quei soggetti che svolgono attività commerciale tra paesi diversi, agendo da canale di collegamento tra uno o più produttori in un determinato paese e i compratori esteri. Le tipologie di intermediari internazionali sono:

- Buyer
- Broker
- Export management company
- Trading companies

Il Buyer è un soggetto che risiede in un determinato paese e rappresenta un certo numero di imprese estere interessate ad avere un contatto diretto e continuo con potenziali fornitori operanti nella sua stessa area geografica. Tali soggetti operano in ogni caso per conto degli acquirenti esteri sulla base di una precisa "lettera d'intenti" che indica le condizioni della transazione che essi possono impostare con i fornitori del proprio paese. Per l'impresa che intende sviluppare una clientela estera in un certo paese, il Buyer costituisce un veicolo molto efficace.

Il Broker è un soggetto che svolge la funzione di collocare il produttore con il potenziale compratore estero e di fornire un eventuale supporto di consulenza per favorire la transazione tra i due. Egli opera sulle esportazioni e delle importazioni svolgendo solo un lavoro di selezione delle domande/offerte migliori.

L'Export management company è un'impresa commerciale che opera nei mercati internazionali come unità di vendita per un determinato numero di produttori operanti a livelli diversi della stessa filiera. Tale tipologia d'intermediario opera all'estero per conto di ogni produttore, gestendo le relazioni commerciali in un mercato straniero.

Si è visto in precedenza come le esportazioni indirette possono avvenire anche mediante società specializzate, e un tipico esempio è rappresentato dalle "trading companies", ossia società che operano nella vendita con compratori internazionali di prodotti realizzati in un determinato paese. Le funzioni più rilevanti che esse possono svolgere vanno dalla valutazione della convenienza dei mercati esteri alla creazione

di pacchetti di finanziamento per le imprese clienti, fino ad arrivare alla ricerca di partner nei mercati esteri per la realizzazione di accordi commerciali.

Infine, le esportazioni indirette possono essere attuate anche mediante un accordo tra due soggetti, il “Piggyback”, e tale accordo identifica un rider e un carrier, dove il primo vende i propri prodotti in un mercato estero attraverso la struttura distributiva del secondo. Il carrier è normalmente un’impresa di grandi dimensioni con una struttura organizzativa internazionale già consolidata, mentre il rider al contrario è solitamente un’azienda di modeste dimensioni, nella fase iniziale del suo processo d’internazionalizzazione, e condizione fondamentale per l’attuazione di quest’accordo è che il prodotto del rider non sia in competizione diretta con quelli del carrier.

Invece attraverso le esportazioni dirette, l’impresa vende nei mercati esteri attraverso una propria struttura commerciale che può arrivare direttamente al cliente finale con il sistema della distribuzione, e questo passaggio alla forma diretta da quella indiretta delle esportazioni apporta notevoli vantaggi per un’impresa. Tali vantaggi possono essere quantificati sia in termini di semplificazione del canale di entrata nel paese estero e il conseguente recupero di margine economico sulle vendite estere, sia attraverso un maggior controllo su tali canali e sull’operato dei distributori locali. Le modalità di esportazioni dirette sono diverse:

- la rete di vendita per estero
- ufficio di rappresentanza
- centrale logistica
- sussidiaria commerciale estera (branch)
- commercio elettronico

#### *La rete di vendita per estero*

E’ noto come le esportazioni dirette siano attuate attraverso una rete di vendita costituita appositamente all’estero, tale rete può essere formata o da dipendenti dell’impresa oppure da personale indipendente legato all’azienda da specifici contratti di collaborazione. Gli agenti indipendenti vengono individuati direttamente nel paese estero dove l’impresa intende operare, hanno il compito di individuare

potenziali clienti, realizzare le vendite e coordinare le attività di consegna al cliente. La costituzione della rete di agenti interni per l'estero rappresenta il primo rilevante cambiamento organizzativo nel processo d'internazionalizzazione dell'impresa, e essi si occupano principalmente di tutte le attività connesse alla vendita.

#### *Ufficio di rappresentanza*

La costituzione di un ufficio di rappresentanza commerciale in un paese estero si verifica in tre situazioni: con la presenza dell'impresa nel mercato estero significativa in termini di volumi e valore delle vendite; quando le caratteristiche del business richiedono una presenza "strutturata" dell'impresa; e infine quando l'impresa intende raggiungere una presenza commerciale significativa nel mercato estero

La rappresentanza commerciale non ha personalità giuridica, ed essa può svolgere funzioni rilevanti, come la realizzazione di studi e ricerche sul mercato locale e sulle dinamiche della competizione e predisposizione di rapporti informativi alla casa madre; lo sviluppo di relazione con attori locali rilevanti; il coordinamento della rete di attività della rete di venditori dell'impresa del mercato estero; l'organizzazione delle attività logistiche connesse al trasferimento di prodotti dagli stabilimenti di produzione fino ai magazzini degli acquirenti nel mercato estero; e la predisposizione delle condizioni per la costituzione di una struttura operativa giuridicamente autonoma per la gestione delle attività commerciali nel paese.

#### *Centrale logistica*

La centrale logistica dell'impresa esportatrice rappresenta il luogo dove viene immagazzinata la produzione per l'estero, e dove questa è successivamente distribuita ai compratori di uno o più mercati geografici stranieri. La funzione è di fornire una maggiore rapidità di distribuzione dei prodotti nel mercato estero, riducendo l'impatto del limite tipico delle esportazioni, relativo ai tempi lunghi necessari per trasferire il prodotto dallo stabilimento di produzione alla struttura del compratore estero.

### *Sussidiaria commerciale estera*

Le esportazioni all'interno di un determinato paese sono realizzate attraverso la costituzione al suo interno di una sussidiaria operativa cui sono trasferite gran parte delle funzioni strategiche in altri casi svolte dall'unità organizzativa per le esportazioni. La sussidiaria ha una propria identità societaria e opera secondo un proprio piano strategico per la realizzazione di precisi obiettivi commerciali ed economici, e una delle ragioni principali che portano le imprese a costituire una sussidiaria commerciale estera è la possibilità di ridurre il complessivo carico fiscale dell'impresa, trasferendo quote di costi alle aziende che operano in paesi con elevata tassazione sui redditi dell'impresa e massimizzando la redditività di quelle che invece si trovano nei paesi dove tale tassazione è minore. Questa struttura deriva quindi dalla scelta di esternalizzazione delle attività di commercializzazione dei prodotti dell'impresa nei mercati stranieri, e può essere giustificata dalla specializzazione delle competenze, dalla focalizzazione competitiva a livello di singolo mercato geografico, e dall'aumento della flessibilità organizzativa e strategica dell'impresa nel suo complesso.

### *Commercio elettronico*

Negli ultimi anni il grande sviluppo del commercio elettronico ha determinato il manifestarsi di una nuova rilevante modalità di esportazione diretta. Attraverso internet l'impresa può comunicare la propria offerta a compratori potenziali in tutto il mondo e gestire la transazione commerciale con acquirenti in paesi anche molto lontani dal proprio, e tale tipologia di commercio offre numerosi vantaggi oltre alla riduzione dei livelli d'intermediazione, la possibilità di raggiungere una presenza di mercato globale, la riduzione dei costi di comunicazione, la possibilità di stabilire una relazione diretta e continua con il cliente, e l'aumento della rapidità di risposta alle esigenze espresse dal cliente.

Avendo una panoramica complessiva ed esaustiva riguardo le esportazioni dirette e indirette, si procederà di seguito ad analizzare gli accordi strategici e le joint venture che un'impresa può instaurare per accedere a mercati esteri.

Gli accordi strategici possono essere definiti come intese di medio-lungo termine

tra due o più imprese, strutturate contrattualmente per il raggiungimento di obiettivi ben determinati a cui sono interessati tutti i partner coinvolti. La proiezione dell'accordo verso il medio e lungo termine tende a vincolare le scelte strategiche dei partner coinvolti e l'esistenza di una governance dell'accordo in base alla quale le azioni di ciascun partner sono stabilite, ed in fine l'investimento delle risorse da parte di tutti gli attori coinvolti sono direttamente finalizzate all'attuazione degli obiettivi dell'accordo. Le tipologie di accordi strategici sono le seguenti:

1. il licensing
2. il franchising
3. il contratto di produzione
4. il contratto di gestione
5. le alleanze commerciali

- *Il licensing*

Il licensing è un contratto in base al quale un soggetto di un paese (licenziante) attribuisce a un soggetto di un altro paese (licenziatario) il diritto di utilizzare e sfruttare economicamente in un determinato ambito territoriale specificati prodotti o asset di sua proprietà. Questo tipo di accordo permette quindi a un'impresa di diffondere a livello internazionale la propria offerta attraverso l'azione diretta di una o più imprese localizzate nei paesi esteri, e l'oggetto del contratto è la cessione di asset (marca, logo, tecnologie), in cambio dei quali il licenziatario s'impegna ad attuare determinate azioni di sviluppo nel mercato interno e pagare al licenziante dei compensi legati ai risultati economici. La struttura delle royalties è oggetto di negoziazione nella definizione dell'accordo. In linea generale si prevede il pagamento di:

- 1) una somma fissa all'avvio dell'intesa a fronte dell'attività per l'iniziale trasferimento di ciò che è dato in licenza
- 2) percentuale sul valore generato da ciò che è dato in licenza

- *Il franchising*

Il franchising è una forma d'intesa contrattuale diffusa e per nulla specifica delle strategie di espansione estera, viene considerata come uno strumento efficace per

espandere in maniera rapida e capillare una rete di distribuzione al dettaglio nei paesi esteri, e i vantaggi principali legati a tale contratto sono:

- possibilità di penetrare in un certo numero di mercati esteri in tempi relativamente e con un limitato impegno finanziario
- la diffusione del marchio e del logo da cui deriva un rafforzamento della notorietà dei prodotti
- la possibilità di stabilire linee di comportamento univoche per tutta la rete distributiva

A livello internazionale, dal franchising scaturiscono due problematiche particolarmente complesse, la prima legata alla gestione dei flussi di prodotti dal franchisor al franchisee, la seconda legata invece all'organizzazione della rete di franchisee.

- *Il contratto di produzione*

Con questo contratto un'impresa affida a un produttore collocato in un altro paese il compito di realizzare una determinata produzione destinata alla vendita nel paese dove viene realizzata o anche in altre aree geografiche. Nelle strategie di entrata in un mercato estero, tale contratto ha la funzione di favorire un avvicinamento graduale dell'impresa a modalità di presenza in tale paese maggiormente impegnative, ed è una modalità di outsourcing internazionale della produzione per determinati mercati esteri.

- *Il contratto di gestione*

Il contratto di gestione è stipulato tra un investitore locale di un determinato paese e un'impresa internazionale in cui si opera. Esso prevede che l'impresa gestisca un'attività produttiva costituita e finanziata dall'investitore locale, e con tale accordo l'impresa internazionale trasferisce nel contesto estero le proprie competenze e conoscenze tecnologiche, migliorando la qualità complessiva dell'offerta locale e rappresentando uno stimolo al potenziamento delle imprese di origine endogena.

Nel contratto di gestione troviamo anche il "turnkey contract", una fattispecie di contratto per cui l'impresa internazionale costruisca uno stabilimento produttivo in un certo paese estero, predisponendo gli impianti e formando il personale tecnico e

ne assuma la gestione per un periodo di tempo iniziale, tutto ciò per conto di un soggetto (spesso pubblico) di tale paese.

- *Le alleanze commerciali*

Le alleanze commerciali sono accordi che determinano un certo grado d'interazione delle offerte tra imprese di paesi diversi operanti nello stesso business. Il mercato del trasporto aereo internazionale rappresenta un tipico esempio di alleanza commerciale, attraverso la quale le compagnie si presentano come un network o comunque attuano forme di co-marketing delle rispettive offerte.

Dopo aver analizzato i principali accordi strategici è opportuno definire le forme più avanzate di alleanze strategiche, le “joint venture”. Esse sono nuove società costituite da uno o più operatori di diversa nazionalità, che realizzano attività specifiche e di interesse comune. Lo scioglimento o la trasformazione di una joint venture avviene nel caso in cui uno dei due partner acquista il pieno controllo attività “core”, mentre la partecipazione alla costituzione di una joint venture si manifesta nell'apporto da parte delle imprese coinvolte (parent companies) non solo del capitale finanziario, ma anche delle risorse materiali e immateriali necessarie per il suo funzionamento e in particolare per l'attuazione delle attività per le quali essa viene creata, e queste joint venture presentano alcuni vantaggi specifici:

- a) consentono all'impresa di ridurre l'investimento finanziario e la complessità organizzativa richiesti dall'entrata nel mercato estero attraverso un investimento diretto
- b) determinano una netta separazione dalla posizione competitiva nel mercato estero dove opera la joint venture da quella che l'impresa ha negli altri ambiti dove è presente direttamente
- c) consentono all'impresa di entrare in un nuovo paese con una struttura aziendale dotata di un insieme di risorse e competenze generalmente superiore a quello di cui essa avrebbe potuto disporre da sola, almeno entro il medio-breve termine

Le joint venture possono essere suddivise in maniera uguale tra i soci o squilibrate, nella quali un partner ha una quota di partecipazione tale da poter

esercitare il controllo.

L'ultima forma di strategia di entrata in un mercato estero che prenderemo in considerazione sono gli IDE (investimenti diretti esteri). Un investimento per la realizzazione di attività produttive in un paese estero può essere realizzato in due forme, sia mediante l'insediamento di nuove strutture produttive, sia mediante l'acquisizione della proprietà di aziende estere già esistenti. La prima forma può ulteriormente configurarsi in due modalità distinte:

- investimenti "greenfield": la nuova struttura produttiva viene collocata in un sito precedentemente non utilizzato per attività economiche
- investimenti "brownfield": l'investimento viene localizzato in un area già in passato utilizzata per ospitare attività produttive

Risulta opportuno precisare che una parte consistente degli IDE è finalizzata alla creazione delle cosiddette "special purpose entities", ovvero società all'estero che servono per beneficiare dei vantaggi fiscali e finanziari garantiti da alcuni paesi alle società estere.

Nel 1981 Dunning definisce la teoria del ciclo di vita internazionale degli IDE sostenendo che i flussi di IDE in uscita e in entrata di un paese, tendono ad essere correlati al livello e alla struttura del suo sviluppo economico. Gli IDE sono determinati dalla volontà dell'impresa di realizzare in paesi diversi da quello di origine attività complesse in termini di risorse assorbite e di valore creato, riguardanti il processo produttivo, la gestione di determinati business a livello internazionale e lo sviluppo di fattori di vantaggio competitivo. L'importanza degli investimenti diretti esteri sta nel fatto che essi segnano il passaggio da una presenza estera di tipo solo commerciale a una concezione internazionale di tutto il sistema aziendale.

Tab. 1.1 Confronto modalità d'entrata in un nuovo mercato.

	ESPORTAZIONI DIRETTE	ESPORTAZIONI INDIRETTE	ACCORDI STRATEGICI	JOINT VENTURE	INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI
SIGNIFICATO	La vendita su nuovi mercati è realizzata dall'impresa in nuovi mercati tramite proprie strutture commerciali	Il processo di vendita è effettuato in nuovi mercati da terzi soggetti che fanno da intermediari finanziari	Questi tipi di accordi vengono effettuati quando si decide di collaborare con terzi soggetti	Come gli accordi strategici si collabora con terzi soggetti di diversa nazionalità	L'investimento diretto estero si attua quando l'impresa decide di entrare in un nuovo mercato tramite una struttura propria
ATTUAZIONE	La vendita sul mercato avviene tramite: rete di vendita per l'estero; ufficio di rappresentanza; centrale logistica; sussidiaria commerciale estera; commercio elettronico	La vendita in nuovi mercati è attuata tramite: consorzi; società specializzate indipendenti; intermediari che si dividono in buyer, broker, export management company, trading company	Di solito sono accordi di m/l termine attuati tramite: licensing, franchising, contratto di produzione, contratto di gestione, alleanze commerciali	Si entra in nuovi mercati tramite accordi con altre imprese riducendo investimenti finanziari e complessità organizzativa, con una struttura che ha maggiori risorse e competenze di quelle che si avrebbero entrando in un mercato da soli	L'investimento diretto estero permette all'azienda di entrare in un nuovo mercato o tramite una nuova struttura produttiva, o tramite l'acquisto di una struttura già esistente sul mercato.
DIFFERENZE / SIMILITUDINI	Differenti da tutte le altre modalità ma molto simili agli investimenti diretti esteri	Differenti dalle esportazioni dirette e IDE, ma molto simile ad accordi strategici e joint venture	Differenti da esportazioni dirette e IDE ma molto simili a joint venture e esportazioni indirette	Differenti dagli IDE ed esportazioni dirette ma simili ad accordi strategici e esportazioni indirette	Differenti da tutte le modalità tranne l'esportazione diretta in un nuovo mercato

Fonte: Elaborazione propria su dati M. Caroli, Economia e gestione delle imprese internazionali, McGraw – Hill

Sono state appena descritte le diverse modalità di entrata in un nuovo paese e come si deduce dalla tabella si notano molte analogie e differenze tra di esse. Le esportazioni dirette si attuano andando a collocare punti vendita di proprietà in un nuovo mercato e a differenza di quelle indirette e degli accordi strategici che si

attuano tramite terzi soggetti si possono avere vantaggi di semplificazione del canale di entrata in un paese e un maggior controllo economico sulle vendite estere.

Le esportazioni indirette godono del vantaggio di entrare in un nuovo paese potendo sfruttare terzi soggetti e quindi le loro conoscenze del mercato di appartenenza e riducendo i rischi d'impresa.

Gli accordi strategici così come le joint venture permettono all'impresa di accordarsi a m/l termine con altre imprese di altre paesi e permettono così all'impresa di avere vantaggi a livello economico riducendo i propri investimenti finanziari e organizzativi in un altro paese e permette di sfruttare risorse umane di altre imprese con il quale ha stretto un accordo.

Infine abbiamo analizzato gli investimenti diretti esteri e come l'azienda attua tale investimento andando a creare una nuova struttura produttiva in un altro paese oppure acquisendo una struttura in un altro paese già esistente, e con tale investimento l'impresa che non è internazionalizzata segna il suo passaggio verso l'internazionalizzazione.

Da quanto appreso dall'analisi di queste modalità a mio parere non c'è un miglior modo per svolgere il processo di internazionalizzazione o meglio bisognerebbe analizzare le azioni e gli obiettivi che l'azienda si prefissa per poter designare la propria via verso l'internazionalizzazione. Un'impresa che decide di non rischiare e di non assumere una strategia di integrazione verticale opterà verso delle esportazioni dirette o degli accordi strategici, mentre aziende come quella che andremo ad analizzare nel terzo capitolo ovvero ZARA opta verso un'integrazione verticale a valle e quindi un controllo dei propri punti vendita effettuando una strategia di esportazione diretta dislocando più parti della propria filiera in più paesi ma anche adottando una strategia di accordi strategici sviluppando contratti di franchising.

## 1.8 Relazioni strategia-struttura e la gestione delle risorse umane

L'entrata o il consolidamento della presenza dell'impresa nei mercati internazionali tramite le modalità che abbiamo visto nel paragrafo precedente risponde a una chiara intenzione strategica, cui devono seguire precise scelte di progettazione organizzativa che siano in grado di bilanciare le esigenze di standardizzazione a livello centrale e l'adattamento ai contesti locali.

Si può affermare che la progettazione della struttura organizzativa di un'azienda rappresenta la sintonizzazione continua delle responsabilità, e la dimensione organizzativa del processo di internazionalizzazione può essere analizzata facendo riferimento allo studio di Stopford e Wells (1972), che identifica un percorso di evoluzione delle forme adottate dalle imprese in base ai diversi livelli di internazionalizzazione raggiunti. L'evoluzione di tali forme può essere spiegata attraverso due variabili:

- A. la percentuale di vendite estere rispetto al fatturato totale aziendale
- B. la diversità dei prodotti esteri

Dal punto di vista della progettazione il problema dell'internazionalizzazione impone alle aziende l'adozione di soluzioni strutturali nell'ambito delle diverse funzioni commerciali, se non già al primo livello organizzativo, e il modello di Stopford e Wells (1972) identifica quattro fasi nella progressiva espansione delle attività in mercati esteri:

1. esportazione: l'impresa esporta direttamente o indirettamente o attraverso intermediari. Circa il 5-10% del proprio fatturato
2. divisione internazionale: la funzione di esportazione tende ad assumere una crescente autonomia rispetto alla funzione commerciale, pertanto comincia a strutturarsi al primo livello una divisione internazionale. Circa il 30-50% fatturato d'esportazione
3. divisioni del prodotto su scala globale o divisioni per area geografica: queste due soluzioni alle esigenze di controllo delle attività quando il fatturato estero supera 50%. L'impresa tende verso l'adozione di una filosofia globale, eliminando al primo livello la dicotomia nazionale-internazionale

4. matrice globale: soluzione che caratterizza le imprese per cui la distinzione nazionale-internazionale delle attività tende a svanire completamente, sia per quanto riguarda le vendite dei prodotti e sia per lo svolgimento delle altre attività organizzative.

Il modello si basa sull'ipotesi dell'unità di comando, intesa come la chiara identificazione di un soggetto leader (headquarter) che coordina le varie unità operative collocate in ambito nazionale. In secondo luogo occorre analizzare la natura delle attività che possono essere soggette a delocalizzazione con particolare attenzione alla funzione commerciale, la funzione degli approvvigionamenti, la funzione di produzione, la funzione di ricerca e sviluppo, e infine quella finanziaria.

Il crescere dei volumi di produzione realizzati all'estero rinforza il ruolo che assumono le sedi operative locali (subsidiaries), e queste ultime si trovano a dover intrattenere relazioni sempre più intense con la casa-madre e cercheranno di coordinarsi sempre più con le "subsidiary" più prossime, al fine di sfruttare un potenziale più elevato in termini di economie di scala, esperienza e di ampiezza. L'espansione internazionale delle attività genera valore per l'impresa quando essa riesce a bilanciare tre diverse esigenze:

- 1) integrazione globale: alimentata da una duplice esigenza di tendere verso una standardizzazione delle attività mediante la centralizzazione, in secondo luogo la pressione per la centralizzazione e l'uniformità delle attività può essere giustificata anche dall'esigenza di metabolizzare gli effetti dell'apprendimento derivanti dall'interazione con diversi network locali
- 2) pressione per adattamento locale: il semplice trasferimento di competenze "core" dalla sede centrale dell'impresa verso le strutture a presidio dei mercati esteri non è sufficiente per la creazione del valore e per il mantenimento del vantaggio competitivo, quindi tanto sarà maggiore l'adattamento da parte dell'impresa internazionale, tanto maggiore può essere il valore che riesce a creare in ambito internazionale attraverso una differenziazione
- 3) costi organizzativi: connessi al tentativo di adattare i contesti aziendali alle pressioni indicate, dell'integrazione globale e dell'adattamento locale. I

tentativi di integrazione globale possono generare costi di rigidità, costi di coordinamento e costi di compromesso legati alla centralizzazione del presidio delle attività critiche della catena del valore.

Dopo il bilanciamento delle esigenze sopra descritte per la creazione di valore andremo a vedere i modelli che ricalcano le quattro strategie principali di espansione internazionale, dove non ce ne è uno ottimale, ma ognuno presenta vantaggi e svantaggi in relazione agli approcci adottati, e pertanto l'impresa dovrebbe adattare la propria intera configurazione organizzativa alla strategia utilizzata, con l'obiettivo di minimizzare i costi organizzativi e massimizzare i benefici.

#### *Modello multinazionale*

E' un modello organizzativo divisionale. Ogni divisione fa riferimento ad un mercato, e la divisione riceve dalla casa madre le competenze per operare all'interno del mercato di riferimento. Le attività che hanno rilevanza strategica in questo modello sono decentrate nelle divisioni estere, che operano autonomamente rispetto le attività della catena del valore. Questa localizzazione delle attività fa sì che l'impresa sia flessibile rispetto all'evoluzione dell'ambiente a livello nazionale, maggiore attenzione rivolta al cliente, e una reattività maggiore rispetto ai cambiamenti. Le divisioni nazionali riescono a competere con i concorrenti nazionali perché combinano le competenze a livello locale con quelle sviluppate a livello centrale. Questo modello multinazionale minimizza i costi organizzativi perché le attività organizzative sono minime, e gli svantaggi sono nella difficoltà di condividere risorse, skills e competenze tra tutte le divisioni.

#### *Modello internazionale*

L'obiettivo è quello di trasferire le attività dal livello centrale alla periferia come per il livello multinazionale, le divisioni nazionali producono vendono e gestiscono tutti gli aspetti della divisione, e le attività che esprimono maggiori competenze sono concentrate sempre a livello centrale, quindi l'impresa replica attività a e caratteristiche in ogni sede dove essa è presente per perseguire vantaggi di differenziazione a livello locale. Questo modello mira a produrre prodotti standardizzati e le imprese americane sono quelle che maggiormente applicano

questo tipo di modello. Il vantaggio competitivo si sviluppa dalle capacità dell'impresa di essere vincente sul mercato con i minimi adattamenti dei propri prodotti, che comporta uno spostamento di competenze dal livello centrale a quello locale. I costi che si verificano in questo modello assumono rilevanza significativa perché c'è un frazionamento della capacità produttiva che si sviluppa in tante sedi dislocate in varie nazioni e quindi non si hanno economie di scala. Anche i costi di coordinamento sono più elevati rispetto al modello multinazionale perché le attività principali sono concentrate a livello centrale e c'è la necessità di coordinare le attività con quelli di altre sedi dei paesi dove l'azienda è presente.

#### *Modello globale*

Questo è un modello attuato dalle imprese Giapponesi, e l'obiettivo è quello di ridurre i costi di produzione al minimo in modo da introdurre sui mercati prodotti a prezzi più bassi rispetto ai competitori nazionali, e si conseguono vantaggi elevati se il prodotto è sostenibile e con un buon livello di qualità. A livello organizzativo si effettuano contratti di medio e lungo termine con imprese collaboratrici, che garantiscono prezzi più bassi. Le attività sono centralizzate e la casa madre coordina tali attività generando costi organizzativi più elevati rispetto ai modelli visti in precedenza. Gli svantaggi sono il fatto che questo modello comporta un'organizzazione rigida nell'adattarsi a livello locale e il limitato potenziale di apprendimento dei concorrenti locali, ecco perché queste aziende attuano una strategia di leadership di costo.

#### *Modello transnazionale*

Questo modello si basa sul trasferimento delle competenze verso altri paesi dove è possibile utilizzare queste competenze in maniera più efficace per arrivare ad ottenere vantaggi di differenziazione o di costo. Il modello transnazionale prevede che alcune attività quindi siano trasferite dove si possono ottenere condizioni più favorevoli di costo al fine di conseguire vantaggi di standardizzazione dell'integrazione, e vantaggi di differenziazione locale tramite le attività che vengono divise in ambito locale. L'adattamento impone il trasferimento delle attività di produzione e di marketing in altri paesi e comporta elevati costi organizzativi per

coordinare tali attività. Questo è il modello che genera maggiori costi organizzativi legati alle risorse e informazioni che devono essere scambiate tra le diverse unità dislocate in vari paesi.

### *Modelli emergenti*

In questo modello ogni sezione possiede il patrimonio di conoscenza del gruppo. Le sussidiarie ricoprono un ruolo strategico che comprende le aree geografiche e il posizionamento globale di tutta l'impresa. Le relazioni si sviluppano tra la casa madre e le sussidiarie ma soprattutto tra le varie sussidiarie. Questo modello è identificato come nuovo modello internazionale. Altro modello è identificato come "dragon multinational" che si sta affermando in vari mercati soprattutto quelli in via di sviluppo facendo leva sulla similarità del contesto culturale tra nazioni in forte crescita in cui si distribuiscono attività della catena del valore.

Tab. 1.2

		Pressione per l'adattamento locale (local responsiveness)	
		Alta	Bassa
Pressione per l'integrazione globale (global integration)	Alta	Strategia globale  Struttura di prodotto globale  Modello globale	Strategia globale e multinazionale-strategia transazionale  Struttura a matrice globale  Modello transazionale
	Bassa	Strategia di esportazione-strategia internazionale  Divisione internazionale  Modello internazionale	Strategia multinazionale  Struttura geografica globale  Modello multinazionale

Fonte: elaborazione personale da White e Poynter (1989), e Jones (2001)

Le esigenze di coordinamento e controllo delle attività previste dalle strategie si traducono nella necessità di predisporre opportuni meccanismi di coordinamento con l'obiettivo di minimizzare i costi organizzativi e massimizzare i benefici

conseguibili con l'adozione delle alternative organizzative selezionate.

Il sistema organizzativo costituisce di per sé una fonte di vantaggio competitivo, e rappresenta il terreno nel quale si sviluppano, si integrano e si rinnovano le routine organizzative che incorporano le competenze collettive, e dove le strategie trovano la loro formazione attraverso l'implementazione delle scelte.

Il passaggio della scelta del modello organizzativo di riferimento alla struttura organizzativa impone la valutazione attenta di quelle dimensioni che l'organizzazione ritiene rilevanti per la configurazione delle sue dimensioni strutturali, e possiamo distinguere varie strutture organizzative globali: quella per area geografica, quella della struttura globale per prodotto, e infine la struttura per matrice.

Si parla di strutture organizzative globali "per area geografica" quando le strutture rispondono alle esigenze di localizzazione delle attività tipiche delle strategie multidomestiche, in quanto replicano a livello locale quelle che sono le attività creatrici di valore. Raramente la creazione delle divisioni internazionali passa attraverso il trasferimento dei manager (expatriates) dalla casa-madre verso le sedi internazionali. Il ruolo della casa-madre rimane quello di monitorare l'operato delle divisioni internazionali, e coordinare le attività che possono richiedere uno sforzo di integrazione globale e intervenire laddove le singole divisioni avessero bisogno di risorse a livello centrale.

Le organizzazioni che adottano una "struttura globale per prodotto" invece si articolano in unità divisionali che esprimono un business specifico o un'area strategica di affari, e la struttura risponde all'esigenza di valorizzare al massimo l'apprendimento globale, mediante il trasferimento di risorse tra divisioni e ambiti nazionali, e i "global product manager" decidono quali siano le migliori traiettorie per sviluppare le strategie internazionali, perseguendo l'obiettivo di massimizzare il valore creato su scala globale. Il principale limite è riconducibile alla centralizzazione delle attività decisionali relative ai prodotti perché si lascia spazi minori all'adattamento rispetto ai vari contesti nazionali. L'asimmetria tra adattamento locale e integrazione globale rende questa struttura poco efficace per l'implementazione di una strategia transnazionale, per l'adozione della quale sembra più idonea una struttura globale a matrice.

Le “strutture per matrice” si caratterizzano per il motivo di essere articolate su due dimensioni che contemporaneamente presidiano aree di attività operative, prevedono una ripartizione delle responsabilità organizzative mediante l’adozione congiunta di due criteri di specializzazione, e ad ogni criterio corrisponde una specifica linea di autorità, e in tale struttura convivono due linee di management-autorità. I manager di prodotto sono responsabili del coordinamento del flusso di competenze, skills e risorse relative ai prodotti e dirette verso le divisioni di business internazionali, mentre i manager delle varie aree geografiche, invece, si occupano dell’adattamento dei prodotti alle varie esigenze locali e del trasferimento verso la casa-madre delle competenze sviluppate localmente. All’intersezione delle due linee di autorità dei manager di prodotto e di mercato si trovano i nodi della matrice, ossia divisioni di business che sono presenti a livello locale nelle combinazioni di prodotto-mercato, e al vertice dei nodi operano dei manager locali che sono soggetti a duplice autorità, rispondono contemporaneamente a un manager di prodotto e a uno di mercato, e anche questa struttura si caratterizza per un elevato grado di complessità interna e presenta due svantaggi che sono da un lato l’alta dispendiosità di risorse, e dall’altro la duplice autorità che insiste sui manager divisionali può talvolta portare a conflitti interni e rallentamenti decisionali. Anche nelle strutture globali a matrice tende a sfumare la differenziazione tra unità operative e unità di supporto.

L’importanza di predisporre delle politiche di “gestione delle risorse umane” allineate con le strategie d’internazionalizzazione è legata alla considerazione che, tra le varie dimensioni del capitale sociale, il capitale umano si è distinto negli ultimi decenni come componente fondamentale per il conseguimento del vantaggio competitivo. Il termine capitale umano racchiude tutte le conoscenze, le esperienze, le capacità e le competenze che un individuo acquisisce e che mette a disposizione delle imprese in cambio di remunerazione.

L’adozione dei modelli globali e transnazionali rende ancora più critica la gestione del capitale umano, perché la maggiore interazione con i contesti locali espone le imprese a pressioni ignote nei contesti locali di origine, quali quelle legate alla gestione della diversità culturale. Precedentemente si è fatto riferimento agli expatriates come quei soggetti che vengono trasferiti dall’headquarter a una subsidiary, infatti si possono definire come soggetti espatriati quegli individui che si

trasferiscono all'estero per realizzare degli obiettivi legati alla loro attività lavorativa. Gli expatriates hanno catalizzato l'attenzione delle aziende internazionali negli ultimi anni, perché risultano spesso cruciali nel raggiungimento degli obiettivi strategici, assorbono molte risorse aziendali e sviluppano delle forme di specificità tra contesto generale aziendale e ambito locale che li rende particolarmente difficili da rimpiazzare. È possibile notare che un expatriates è soggetto ad almeno tre forme di adattamento:

1. job adaptation: oltre al trasferimento all'estero si prevedono anche spostamenti orizzontali cioè altre mansioni, e verticali ovvero maggiori responsabilità
2. local internal environment: il lavoratore è allontanato dalle proprie routine e dal network interno
3. local external environment: il trasferimento all'estero implica la separazione dell'individuo dal proprio contesto sociale di riferimento, anche extra-lavorativo e richiede adattamenti che impattano sulla vita quotidiana

Di solito l'adattamento richiesto è bilanciato da fattori attrattivi dell'expatriates, quali una retribuzione migliore e la possibilità di carriera immediata o futura, e questo bilanciamento è descritto dalla "teoria dello scambio sociale"(Shore,Coyle-Shapiro, 2003) secondo il quale gli individui scambiano con l'organizzazione risorse e opportunità. L'impresa tende a creare condizioni volte a rendere meno traumatico l'impatto con il contesto estero, e si distingue tra:

- work adjustment: mitigano gli effetti del job adaptation e local internal environment
- general adjustment: di contrasto all'effetto del local external environment

Le forme di adattamento si articolano in quattro fasi principali mostrando un adattamento ad "U":

- a) honeymoon, è la fase in cui prevale la scoperta del nuovo ambiente, e l'individuo tende a conservare i propri codici di condotta e le proprie routine
- b) culture shock, fase in cui si intensificano le relazioni con i colleghi e con i propri supervisori, è una fase critica in cui è maggiore il rischio di turnover o di anticipate return

- c) adjustment, ossia la fase di recupero, in cui l'individuo decide di rimanere si impegna nella ricerca di una sintonia con l'ambiente circostante, è la fase in cui si comincia ad imparare la lingua locale e cisi adatta ad usi e costumi
- d) mastery, fase di stabilizzazione e del senso di padronanza e confidenza con l'ambiente circostante, vi sono sviluppi di carriera e una situazione di sostenibilità che può durare per lungo tempo.

È importante che l'expatriates percepisca il supporto organizzativo, e sembra che un driver fondamentale per le performance individuali sia il "perceived organizational support" (POS), inteso come convincimento dell'organizzazione che si interessa del benessere dei propri dipendenti.

Nella situazione mastery si può verificare che politiche aziendali troppo sbilanciate nei confronti degli expatriates potrebbero creare problemi di equità interna, legati al fatto che ogni dipendente valuta la natura umana che porta gli individui a fare continui confronti con loro che vengono ritenuti benchmark interni significativi. La gestione delle risorse umane si occupa anche della "fertilizzazione" dell'ambiente locale in cui operano gli expatriates, quindi occorre che le imprese tengano anche considerazione i comportamenti innovativi e cooperativi, e gli expatriates dovrebbero svolgere un ruolo di tutto a favore dei dipendenti locali, facendo da volano per l'assorbimento delle competenze e la creazione di innovazione. Infine se l'impresa è riuscita nel tempo a sviluppare il proprio "employer branding" e risulta essere attrattiva sul mercato del lavoro locale al punto di riuscire ad attrarre talenti, la dinamica di adattamento degli expatriates si può sovrapporre a quella dello sviluppo delle risorse locali.

Il raggiungimento di questa condizione rende il capitale umano dell'impresa internazionale "liquido", ossia in grado di conferire all'intera impresa elasticità strategica e organizzativa.

## 1.9 La casa madre e le sussidiarie nell'impresa internazionalizzata

Negli ultimi decenni i ruoli e le funzioni della casa-madre e delle sussidiarie sono notevolmente cambiati, e tre sono i cambiamenti importanti da tenere a mente:

- Il primo cambiamento riguarda il ruolo delle sussidiarie nell'ambito della gerarchia interna dell'impresa internazionalizzata, che in passato difficilmente potevano assumere decisioni strategiche, attualmente invece la loro autonomia decisionale può raggiungere livelli molto elevati, e i loro ruoli possono essere eterogenei e strategicamente rilevanti per l'intero gruppo internazionale.
- Il secondo cambiamento è la progressiva acquisizione di autonomia da parte di alcune sussidiarie, che ha ripercussioni anche sul ruolo delle headquarter. Si passa da una situazione in cui i rapporti tra la casa-madre e le sussidiarie sono caratterizzati dalla presenza di un soggetto forte e un soggetto debole, a una situazione in cui entrambe le parti della relazione interne possono essere forti. La sussidiaria, quindi, è capace di influenzare in maniera decisiva l'assunzione di una posizione d'influenza nel network dell'organizzazione internazionale, e assume un rilevante peso economico all'interno del gruppo.
- Il terzo cambiamento riguarda il rapporto tra le sussidiarie estere e il loro ambiente circostante. La qualità della localizzazione è sempre stata considerata una determinante fondamentale delle performances delle sussidiarie estere, e maggiore è il grado di integrazione che la sussidiaria estera raggiunge con l'ambiente di business locale, maggiori sono le possibilità di apprendere e di assorbire flussi di conoscenza e di know-how. Quando le relazioni locali forniscono alla sussidiaria conoscenze e risorse, sviluppo di nuove competenze, la forza negoziale della sussidiaria nei confronti della casa-madre aumenta, spostando gli equilibri di potere interni all'organizzazione.

I ruoli dell'headquarter in un'impresa internazionalizzata sono di carattere

amministrativo, che comprende il controllo e il monitoraggio delle unità dell'impresa subordinate, e di carattere imprenditoriale, che riguarda la creazione di nuove fonti di valore per l'intera impresa. In questa visione l'headquarter ha una duplice funzione, cioè una negativa che mira a garantire che le sussidiarie non incorrano in comportamenti opportunistici e operino per il fine dell'impresa, e una funzione positiva orientata alla definizione di strategie che permettano di mantenere e di valorizzare nel lungo termine le abilità, le competenze e gli assets dell'impresa. È evidente che la casa-madre fonda le ragioni della sua esistenza nel ruolo di supervisore, coordinamento e indirizzo strategico delle sussidiarie. Questo compito si materializza in tre funzioni, ovvero quello di definire le strategie che consentano di conseguire economie di scopo, ossia la scelta di business, e delle modalità attraverso cui si diversificare il vantaggio dell'impresa, la funzione di allocazione delle risorse tra i vari business in cui l'impresa dovrebbe operare, ossia la creazione di un mercato di capitali interno, e infine la funzione di organizzazione di processi e strutture, al fine di facilitare la condivisione delle competenze tra le varie unità interne. Si può sintetizzare il ruolo della casa-madre in cinque funzioni essenziali che sono:

- 1) Il controllo: si monitora il comportamento delle sussidiarie per verificare la coerenza con gli obiettivi generali dell'impresa. Esistono due tipi di controllo, formali ed informali. Nella forma di controllo formale troviamo il sistema di "monitoraggio" che consiste nella supervisione del comportamento delle sussidiarie; il sistema di "incentivazione", che consiste di tenere sotto controllo il comportamento delle sussidiarie attraverso erogazione di compensi finanziari. Nel controllo informale troviamo "la creazione di canali di comunicazione interna" che stimolano la comunicazione e la condivisione di informazioni e mira a ridurre le asimmetrie informative; "la diffusione di un sistema di valori comuni", dove la casa-madre genera condivisione e approvazione e cerca di condizionare la sussidiaria, e quindi i valori condivisi diventano meccanismo di controllo dell'operato delle subsidiaries; infine ultimo controllo informale consiste nel collocamento di "risorse umane di fiducia in posizioni strategiche delle sussidiarie estere", in questo modo si ha un contatto più diretto con la rete di sussidiarie nazionali, e attiva un canale di

trasferimento di conoscenze dal centro dell'organizzazione verso le strutture esterne

- 2) Il coordinamento: l'obiettivo è sfruttare le potenziali sinergie esistenti tra le varie unità organizzative locali, e garantire condivisione di conoscenza. In secondo luogo la casa-madre attraverso il coordinamento cerca di trasferire all'intera impresa le linee guida globali che permettono alla stessa di evolvere lungo un percorso strategico omogeneo
- 3) L'erogazione di servizi: la casa-madre offre una serie di servizi allo svolgimento delle loro attività operative. Il valore dei servizi, si basa sui vantaggi garantiti dalla condivisione di risorse e competenze tecnologiche, produttive e commerciali. Il potenziale svantaggio risiede nel rischio che tale funzione sia percepita come una limitazione negativa dell'autonomia, creando costi di rigidità
- 4) La gestione delle risorse finanziarie: la casa-madre crea un mercato interno, e si occupa di gestire le fasi decisionali, con il supporto di alcune unità di staff. La casa-madre svolge quindi la funzione di gestione delle relazioni con i portatori di fonti finanziarie creando un continuo dialogo con gli interlocutori, e un'attività di riallocazione delle stesse presso le unità organizzative locali
- 5) La strategia di corporate: l'obiettivo è quello di creare valore, quindi la casa-madre progetta e costruisce i presupposti per l'implementazione di attività creatrici di valore. Questa funzione comprende tutti i ruoli descritti precedentemente in quanto azione finalizzata a migliorare le possibilità di successo delle singole sussidiarie, e creazione di valore per il gruppo. La casa-madre deve essere in grado di sviluppare il cosiddetto "parenting advantage", ossia fare in modo che il valore creato dalle numerose unità organizzative sia maggiore del valore che le stesse sarebbero in grado di creare se operassero singolarmente e indipendentemente

Possiamo quindi affermare che è la casa-madre il soggetto che detiene il vantaggio competitivo, mentre le sussidiarie estere sono considerate come una sorta di "recipienti" del vantaggio competitivo dell'headquarter. Negli ultimi anni è aumentata la capacità di questi soggetti di assumere un ruolo più attivo, e con

l'aumento della loro importanza le sussidiarie si trasformano da soggetti che si limitano a sfruttare risorse e competenze pre-esistenti a soggetti in grado di creare autonomamente nuove fonti di vantaggio competitivo. Il ruolo che la sussidiaria svolge è frutto di tre fattori fondamentali:

- Compito attribuito alla sussidiaria dalla casa-madre
- Le scelte della sussidiaria
- Le caratteristiche dell'ambiente locale

La possibile evoluzione si evince dallo spirito imprenditoriale che alcune sussidiarie hanno dimostrato di avere, ed esempi tipici sono stati la creazione di nuovi business units. I manager della casa-madre vedono le decisioni della sussidiaria in modo ambivalente, il loro ruolo è quello di garantire l'efficacia della strategia del gruppo nel lungo termine, da un lato, fare in modo che le sussidiarie seguano direttive generali, dall'altro, accettare in qualche misura le attività poste in essere autonomamente dalle unità organizzative locali.

Ci sono poi i "centri di eccellenza", che sono unità organizzative che detengono un insieme di abilità, riconosciute dalla casa-madre come fonte importante di creazione di valore, al fine di stimolare lo sfruttamento e la diffusione presso altre unità dell'impresa internazionalizzata, e si configurano come unità organizzative interne alle sussidiarie nazionali cui è assegnata la responsabilità di gestire e realizzare un'attività funzionale al successo di uno specifico business o linea di prodotti, per l'intera impresa internazionalizzata. Il presupposto per l'assunzione del ruolo di centro di eccellenza risiede nelle risorse che la casa-madre decide di investire nelle varie sussidiarie estere. L'apporto di conoscenza, esperienza, e abilità proveniente dalle "parent company", è fondamentale per sviluppare le competenze che fanno di un'unità organizzativa locale un centro di eccellenza.

L'esistenza di relazioni stabili e interdipendenti tra la sussidiaria, i propri fornitori e distributori locali è spesso identificata con il termine "embeddedness", e abbiamo due principali logiche di gestione delle "relazioni tra corporate e subsidiary":

- a) logica gerarchica: la casa-madre si occupa della gestione delle sussidiarie attraverso l'uso di sistemi di controllo burocratici e coercitivi. La corporate ha la responsabilità di formulare la strategia di gruppo, processi

innovativi, progettare allocazione risorse. Questa logica si fonda sull'obiettivo di minimizzare dei costi di coordinamento attraverso l'attenta supervisione posta in essere della casa-madre.

- b) logica eterarchica: i gruppi internazionali moderni si configurano come dei network differenziati di unità geograficamente distribuite e organizzate in maniera flessibile, in cui molte decisioni sono il risultato di processi collettivi e diffusi e in continua evoluzione.

La formulazione della strategia non è necessariamente affidata alla corporate, ma distribuita tra le varie unità organizzative, e la casa-madre ha il ruolo di coordinare il gruppo e di garantire la conoscenza degli assets. In questa logica quindi si ha necessità di garantire maggiore indipendenza alle unità organizzative estere, perchè solo attraverso un sufficiente livello di autonomia gestionale questi soggetti possono perseguire gli obiettivi di adattamento locale che la casa-madre intende raggiungere.

### **1.10 Gestione delle operations in ambito internazionale**

Per “operations management” (OM) si intende il processo di progettazione, realizzazione e miglioramento dei sistemi d'impresa che creano ed erogano servizi.

L'OM sovrintende all'intero sistema di produzione di un bene o di erogazione di un servizio, controllando il processo di generazione interno ed esterno all'azienda, e le decisioni gestionali possono essere di tipo strategico che riguardano il lungo periodo, di tipo tattico e cioè di medio periodo, e poi scelte di breve periodo.

Il primo tipo di decisioni ha degli effetti sull'assetto dell'azienda, per esempio apertura di nuovi impianti, la seconda tipologia di decisioni mira ad organizzare il processo produttivo, utilizzando le leve competitive a disposizione per il raggiungimento degli obiettivi definiti nella fase precedente, per esempio la scelta dei fornitori, i materiali, e infine ci sono le scelte di tipo operativo che riguardano tutte le attività di esecuzione e controllo del lavoro, in prima analisi attività di

trasformazione e di logistica.

Una tra le innovazioni industriali più radicali e ambite è il “just-in-time” (JIT) che ha l’obiettivo di integrare una serie di attività tra loro in modo da garantire alti volumi produttivi pur mantenendo quantitativi minimi di scorte. L’industria comincia la sua trasformazione da unica grande azienda che gestisce numerose attività, alla creazione di una rete di tante industrie in relazione tra loro, si parla quindi di “supply chain management” (SCM). La struttura della “supply chain” si evolve verso il concetto di “supply network” in quanto le relazioni tra le imprese si sviluppano in più direzioni e danno vita a una struttura reticolare coesa, e quindi il “work network” è una rete d’imprese che instaurano rapporti di collaborazione tra di loro per la persecuzione di obiettivi comuni e disgiunti, come la soddisfazione dei clienti, la realizzazione del profitto, la riduzione dei costi.

La partecipazione al “work network”, porta le aziende a munirsi di strutture altamente dinamiche, produzioni flessibili, e costante innovazione, e gli elementi costitutivi sono i nodi comunemente identificati come imprese, e andrebbero indicati più precisamente come “unità”, o come “facilities”, invece per struttura del “work network”, si intende la composizione dei suoi nodi, e pertanto la sua eventuale progettazione comporta decisioni riguardanti la numerosità dei nodi, la loro specializzazione, la capacità di ogni “facility”, la localizzazione di ogni unità, e per sua funzionalità si intende l’abilità che si genera nel network in termini di forme di governo e di sviluppo delle economie e delle leve competitive ricercate.

La progettazione del “work network” ricopre un ruolo di primaria importanza per il management, poiché questa comporta decisioni di carattere strategico, e numerosità, specializzazione, capacità e localizzazione dei nodi le scelte primarie che devono essere compiute per la struttura del network che devono essere dettate da uno specifico assetto strategico. L’individuazione del numero di unità di cui sarà costituito un “work network” è un passo fondamentale nella progettazione della sua struttura fisica, nonché una delle decisioni più critiche per la configurazione dello stesso, ciò fa parte della pianificazione.

È possibile constatare che un ordine è condizionato prevalentemente da tempi produttivi, e il tempo di risposta breve spingerà verso un numero minore di unità, mentre se un ordine è condizionato da tempi di consegna, il tempo di risposta breve

potrà richiedere un numero maggiore di nodi, inoltre, se dovessimo tenere in conto anche l'utilizzo dei nodi, quanto minore è il tempo che un cliente può attendere tanto maggiore è il numero di nodi ai quali dovrà essere possibile effettuare un ordine, e questo viene definito "customer lead time" che è il tempo di attesa che intercorre dalla trasmissione dell'ordine alla consegna del prodotto al cliente. Facendo un'analisi economica, scaturiscono diverse osservazioni:

- all'aumentare del numero dei nodi, aumenta il costo delle strutture fisiche, aumenta il costo dei trasporti primari, che vanno dallo stabilimento di produzione al magazzino centrale, e aumenta il costo della gestione delle scorte
- il costo dei trasporti secondari è inversamente proporzionale all'aumento del numero di nodi, in quanto si infittisce la rete e diminuisce la distanza con il cliente
- l'aumentare dei nodi infine determina l'abbassamento dei costi legati al servizio al cliente

I vantaggi delle "facilities", concentrate in un numero ridotto di nodi sono costituiti da:

- c) minori scorte di sicurezza per ciascun prodotto
- d) riduzione del capitale circolante
- e) riduzione dei costi di gestione delle "facilities"
- f) miglior controllo della disponibilità di prodotto
- g) riduzione costo di trasporto primario
- h) elevato flusso di materiali concentrato in pochi impianti può favorire l'incremento del livello di automazione e economie di scala

Mentre i vantaggi delle "facilities", distribuite in un numero elevato di nodi sono invece:

- collocazione dei materiali in prossimità del punto di utilizzo, quindi minori tempi di consegna
- riduzione dei costi e dei tempi di trasporto secondario essendo minori le distanze da coprire
- maggiore flessibilità, in quanto l'azienda può adattarsi alle richieste del

cliente accettando commesse anche molto piccole

- possibilità di specializzare il magazzino

Altro passo della formulazione strutturale del “work network” è la definizione del grado di specializzazione dei nodi, cioè si tratta di definire quali siano le specifiche attività che ogni azienda esegue all’interno del network e il contributo operativo.

Su scala internazionale, le decisioni di specializzazione delle unità appaiono ancora più rilevanti, queste possono essere illustrate distinguendo tra le scelte di opportunità e scelte di necessità.

Scelte di opportunità sono lo sfruttamento delle leve di competitività dell’area di insediamento, e la valutazione positiva delle capacità pregresse insite nell’unità in analisi. Le scelte di necessità invece sono le specifiche esigenze del prodotto o del settore, e le specifiche esigenze del network.

Altra analisi che richiede attenzione è l’individuazione della capacità di cui ogni nodo all’interno della rete deve disporre, e per capacità di un nodo si intende la dimensione che esso ricopre all’interno della rete, in termini di volumi trattati e di integrazione delle attività svolte, nonché in termini di decisione del mercato servito e delle relazioni con altre unità della rete, e si individuano tre direttrici principali:

- I. il rapporto relazionale esistente tra i nodi
- II. la gerarchia dei nodi
- III. l’autonomia operativa dei nodi

Per quanto riguarda i rapporti relazionali, per il management che progetta un work network è importante sapere che ciò che governa i rapporti tra i nodi sono prevalentemente le singole transazioni esistenti o future. Occorre quindi analizzare le tre variabili fondamentali che caratterizzano ogni transazione:

- a) specificità delle risorse impiegate: specificità legata sia alla loro natura sia alla possibilità di impiegarle in un’altra transazione
- b) incertezza associata alla transazione: insicurezza sulla transazione, legata alle difficoltà che possono accadere, nonché alla impossibilità di prevedere i risultati
- c) frequenza della transazione: cioè la periodicità con cui le parti interessate si scambiano prodotti, informazioni e servizi

Ed è possibile analizzare quattro categorie di relazioni esistenti tra gli attori

coinvolti nella transazione:

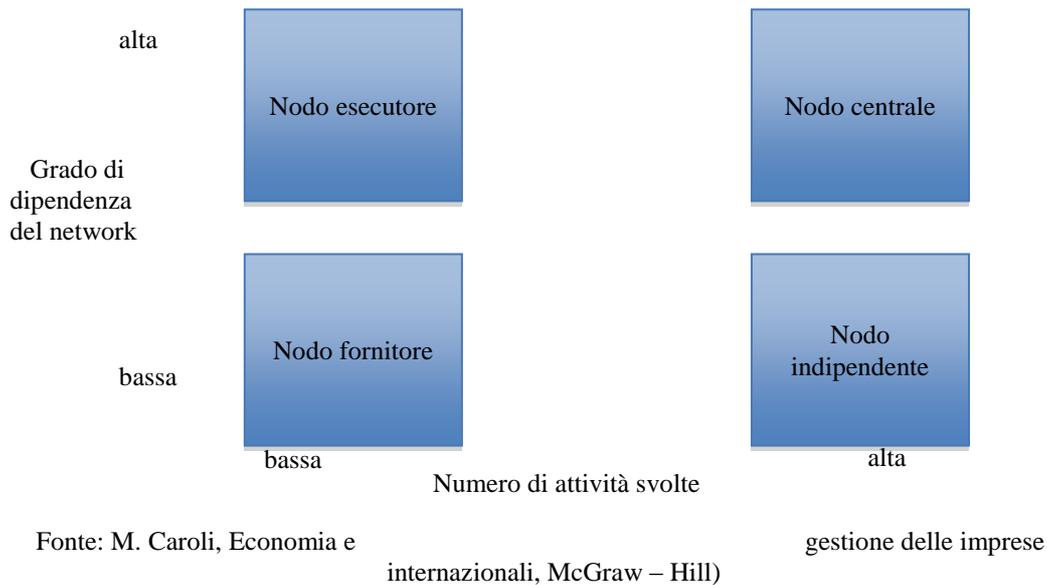
- rapporto tradizionale: il rapporto in cui la determinante fondamentale è il prezzo del bene oggetto dello scambio
- rapporto “JIT”: rapporto tra fornitore e cliente che diviene più stretto e legato ad obiettivi comuni
- alleanza tecnologica: la cooperazione è elevata, soprattutto in ambito di progettazione del bene oggetto dello scambio
- rapporto evoluto o “comarketership”: racchiude tutte le caratteristiche del just-in-time, e l’obiettivo è fornire il prodotto nel più breve tempo possibile andando ad introdurre però modelli sempre nuovi e sviluppati

Pertanto all’aumentare degli attori presenti nel network, aumentano anche le risorse coinvolte e le difficoltà di progettazione a esse collegata, e all’interno di un network è spesso possibile ricercare una gerarchia tra le entità presenti. A seconda del tipo di relazione esistente è possibile individuare tre tipologie di figure che sono la figura del leader, la figura del partner, e la figura del subordinato.

Pertanto ogni nodo del network ha uno specifico grado di partecipazione alle decisioni di “OM” complessive e proprie, e affinché l’unità abbia successo, le decisioni locali devono essere coerenti con la strategia complessiva del network, e il concetto di “autonomia operativa” può avere diverse interpretazioni, qui lo si intende come la possibilità della singola unità di operare indipendentemente dal network, e quindi di disporre in un mercato proprio scollegato dal funzionamento complessivo della rete. L’autonomia operativa di una rete è composta da due dimensioni: grado di dipendenza di un singolo nodo dal network, e numero di attività svolte, e possiamo elencare la classificazione dell’autonomia operativa:

- nodo esecutore: ha alto grado di dipendenza e svolge numero limitato di attività
- nodo fornitore: numero attività non elevato e forte autonomia della rete
- nodo centrale: azienda ha alto grado di dipendenza e svolge numero elevato di attività
- nodo indipendente: azienda che può svolgere diverse attività, e ha possibilità di svolgere il proprio business anche all’esterno

Fig. 1.3 Autonomia operativa dei nodi



Si parla di operation strategy che può essere vista come quella parte del processo di pianificazione che coordina gli obiettivi dell'azienda con quelli più specifici delle operations. Si può comprendere lo stretto legame che esiste tra l'impostazione della struttura strategica aziendale e la strategia delle operations, nonché, l'influenza di queste sulla configurazione del work network. Si riportano alcune strategie tradizionali che possono essere ricondotte all'ambito delle operation strategy, evidenziando la loro capacità di influenzare e integrarsi con le scelte del work network:

- a. focalizzazione su prodotto: strategia che si fonda sulla specializzazione per linee di prodotto, elevata capacità produttiva in grado di servire un'area superiore al mercato di insediamento, richiedono investimenti considerevoli, e non dispongono di elevata flessibilità produttiva.
- b. focalizzazione sul processo: si concentra la produzione su specifiche tecnologie di lavorazione, sviluppando le opportune economie, si ha un'elevata flessibilità produttiva e consente di raggiungere elevati livelli qualitativi.
- c. focalizzazione sul mercato: privilegia il mercato locale, gli impianti si differenziano nei diversi casi per varietà e volume produttivo, e permette di rafforzare legami con il mercato di interesse che difficilmente potrà

essere di elevata dimensione geografica.

La teoria economica definisce il “posizionamento” aziendale come la specifica percezione che il cliente ha del prodotto offerto dall’azienda, esso deve riassumere tutte le motivazioni per cui un cliente è spinto all’acquisto di un determinato bene, e la volontà di raggiungere un buon posizionamento dell’azienda si traduce con la necessità di distinguersi dalle aziende rivali, di ottenere una buona reputazione nella mente del cliente che le permette di acquisire un ritorno d’immagine. In un’ottica di work network il posizionamento aziendale può influenzare le decisioni distributive e produttive, in altre parole il network deve avere una capacità di risposta alle esigenze della domanda coerente e efficiente.

Per quanto riguarda le operations, ossia la capacità di rispondere alla domanda, è possibile fare una distinzione tra processi stabili, cioè caratterizzati da tecnologie produttive consolidate, rapporti di lunga data con fornitori e processi instabili, basati su tecnologie in corso di evoluzione, relazioni mutevoli e non durature con i fornitori. Per un prodotto consolidato e un processo stabile, l’azienda deve configurare un network efficiente, dove l’obiettivo è quello di fornire un prodotto con il massimo rapporto qualità-prezzo, invece nel caso di un processo con bassa stabilità, il network deve essere improntato alla gestione del rischio indotto, e il network viene configurato per gestire la propria instabilità con le scelte strutturali e funzionali più opportune.

In caso di prodotti innovativi dove la domanda è elevata, si può avere un network reattivo, con il quale si determina la capacità di rispondere a una forte contrazione della domanda o viceversa, a una sua repentina espansione con una rete flessibile, oppure un network agile, nel quale si richiede la capacità massima di adattabilità, e la rete deve essere capace di riconfigurarsi in breve tempo.

Molto importante è la scelta di integrazione verticale che si ha quando un’organizzazione mira a estendere il possesso delle operations coinvolte, a valle e/o a monte nella generazione del proprio prodotto o servizio. Questa strategia è adottata dalle imprese per due ordinarie ragioni, quali l’ampliamento dei margini di profitti e l’estensione del controllo sull’ambiente competitivo. Alcuni fattori che influenzano la scelta d’integrazione sono il controllo sui processi e sulla qualità, la gestione del flusso di informazioni, la flessibilità prodotto/servizio, e il costo-profitto. Altro

fattore importante è l'ottimizzazione logistica, che è un processo continuo e dinamico che affronta la complessità della dimensione della rete e della gestione dei flussi, con lo scopo di ridurre i costi e migliorare le prestazioni di servizio, e negli ultimi anni si è sempre più diffuso il modello "hub and spoke".

Con il termine "hub" si identifica un centro di smistamento in cui si raccolgono e distribuiscono diversi prodotti, e con il termine "spoke" si ricorre a forme di trasporto intermodale, e questo modello permette di gestire in modo efficiente i mezzi di trasporto, aumentando la capacità di raggiungere destinazioni più distanti e incrementando la frequenza di consegna.

La già citata dimensione internazionale comporta il confronto con realtà culturalmente diverse e geograficamente distanti, che condizionano la progettazione del prodotto e del servizio, e sempre più spesso accade che un prodotto viene segmentato e allocato in siti di diversi paesi, frammentando la produzione, oppure spostando intere filiere di prodotto all'estero. I vantaggi sono molteplici e vanno dalla presenza di abbondanti risorse naturali nel paese in cui l'impresa punta a localizzare parte della produzione, al basso costo della manodopera, ai fattori di trattamento fiscale e riduzione costo del trasporto, e i paesi tendono ad istituire aree apposite in cui offrire un articolato insieme di incentivi per attrarre insediamenti produttivi.

Così la produzione si orienta verso mercati globali e c'è bisogno di rivedere le strategie aziendali e come si evolveranno i comportamenti di aziende che ambiscono a tale evoluzione internazionale. Anche il prodotto subirà modifiche progettuali tali da consentirgli di affrontare le sfide poste dai sistemi produttivi e dai mercati internazionali, pertanto sarà necessario rendere il prodotto più adatto ai mercati, e consentirgli una maggiore mobilità, e nel processo di globalizzazione industriale i temi della movimentazione delle merci e della logistica generale assumono un ruolo primario.

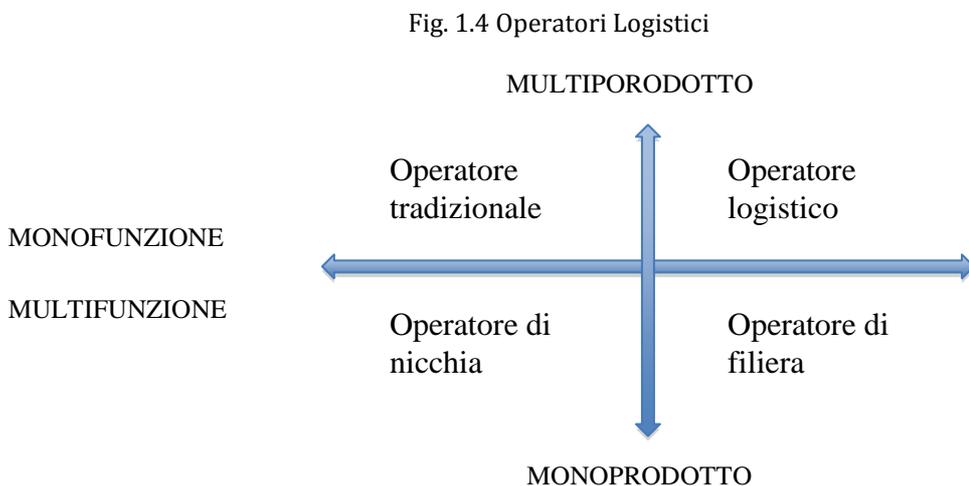
La logistica si basa su di un'attenta progettazione e gestione dei flussi uscenti ed entranti, a monte e a valle del processo produttivo aziendale, e la pianificazione dell'economia dei trasporti assume un peso sempre più rilevante poiché i trasporti rappresentano una componente sempre più costosa della logistica e una leva gestionale che influenza fortemente il servizio al cliente. Ciò ci permette di osservare

e definire delle linee guida:

- A. pianificare l'intermodalità, cioè prevedere una completa e agevole trasferibilità del carico
- B. valutare utilizzo di "cross over", ovvero magazzini atti a ricevere cariche da ripartire in mix differenti e inviare in altre destinazioni
- C. valutare il ricorso alla logica "hub and spoke", dove i traffici si concentrano su pochi punti che smistano le merci verso strutture periferiche

Inoltre è possibile individuare quattro tipologie di operatori logistici:

1. operatore di nicchia: svolgono singola funzione lungo la filiera di un'unica categoria di prodotto
2. operatori tradizionali: svolgono una sola funzione specializzata, e rivolti a una molteplicità di prodotti
3. operatori di filiera: svolgono le funzioni dell'intera supply chain in modo specializzato per prodotto
4. integratore logistico: seguono più fasi della supply chain per una molteplicità di categorie di prodotto



Fonte: Fonte: M. Caroli, Economia e gestione delle imprese internazionali, McGraw – Hill)

Nel work network internazionale aumenta la necessità di risorse e si passa da un acquisto di materiali e componenti esclusivamente internazionali, al "global

sourcing”. Una suddivisione efficace del “global sourcing” viene fornita da Arnold (1999), il quale afferma che a seconda del grado di accentramento delle attività di acquisto e approvvigionamento si possono avere tre differenti strategie:

- a. central purchasing model: esiste una funzione centrale che si occupa dell’approvvigionamento delle diverse unità del gruppo
- b. coordination model: esistono uffici locali che hanno l’obbligo di coordinarsi con quelli centrali, ma la decisione finale spetta a quello centrale
- c. outsourcing model: ogni attività produttiva ha la sua funzione che ha l’autonomia per prendere tutte le decisioni riguardanti gli acquisti

Nella scelta del fornitore possono verificarsi casi di rischio di fornitura, come il caso in cui il fornitore è unico e monopolista “sole sourcing”, e il potere contrattuale ricade nelle mani del fornitore, mentre casi opposti sono il “dual sourcing” dove l’azienda evita di affidarsi ad un unico fornitore e quindi varia la fornitura, e “multi sourcing” dove il potere contrattuale è nelle mani dell’azienda cliente, che può scegliere tra i diversi fornitori.

Le aziende che intendono definire una strategia internazionale si troveranno, di fronte a una serie non trascurabile di scelte progettuali e operative inerenti la rete logistica, e elemento comune è l’incremento di rischio associato alle operazioni svolte in ambito internazionale.

### **1.11 La gestione dei rischi nelle operations internazionali**

Le aziende che intendono definire una strategia di internazionalizzazione si troveranno di fronte una serie di scelte progettuali e operative, e elemento in comune è l’incremento del livello di rischio associato alle operazioni svolte in ambito internazionale. Si concentra così l’attenzione sulle operazioni svolte, ed è possibile comporre uno scenario di rischio basato su tre direttrici principali, e cioè le fasi logistiche del processo, la natura del rischio, e i soggetti coinvolti. L’identificazione

dei principali fattori di rischio rappresenta la base di partenza per impostare un processo razionale di gestione di controllo. Si descrivono quattro tipi di rischio:

- rischio fisico: la merce va trasportata dal sito di produzione o di stoccaggio sino alla sua destinazione. Questo trasferimento espone la merce ad una serie di rischi di natura fisica, che possono essere eventi naturali o non controllabili dall'uomo; eventi che dipendono dalla natura umana, derivanti da atti incolpevoli o atti colpevoli. Questo rischio può essere ricondotto alle avarie causate dalla debolezza o cedimenti degli strumenti operativi per difetti nella loro costruzione o nel loro utilizzo o nella sua manutenzione e nei controlli.
- rischio Paese: l'insieme dei rischi che non si sostengono se si effettuano delle transazioni nel mercato domestico, ma che emergono nel momento in cui si effettua un investimento in un Paese estero. Sono imputabili a differenze di tipo politico, economico e sociali esistenti tra il Paese origine dell'investitore e il Paese dove verrà effettuato l'investimento. Il "fattore politico" riguarda aspetti legati alla sovranità, dunque anche alla perdita di sovranità, che possono impattare sull'operazione compromettendone il buon esito. Nel "fattore economico" si collocano gli eventi sfavorevoli che riguardano il merito creditizio del Paese, quali per esempio il rischio "default", le variazioni del quadro economico o più comunemente le variazioni sui tassi di cambio. Il "fattore geografico" considera la particolare localizzazione di un Paese e gli elementi di rischiosità interna, da cui possono emergere particolari elementi di criticità, quali: instabilità dell'area di appartenenza, cioè difficile raggiungibilità dovuta alle tensioni con i Paesi confinanti; appartenenza a organizzazioni internazionali, dove il livello di rischio è influenzato dall'appartenenza o meno del Paese a un'istituzione internazionale come l'ONU; la particolare morfologia e posizione del Paese, cioè le difficoltà logistiche determinate dalla complessità del proprio territorio, oppure le condizioni metereologiche.
- rischio commerciale: rischio legato al "mezzo più sicuro" per ottenere il pagamento delle proprie forniture evitando o riducendo i rischi connessi al mancato o ritardato pagamento. Il pagamento "rispetto alla consegna" può

essere anticipato, posticipato e contestuale. Ci sono poi varie forme di pagamento, che sono “l’incasso documentario” che garantisce al venditore che la sua merce non sarà ritirata dal compratore se non attraverso la presentazione dei documenti ottenuti dietro regolare pagamento, il “credito documentario” è l’impegno assunto dall’istituto bancario di versare a venditore una somma determinata a fonte della presentazione di documenti conformi ai termini e alle condizioni indicate dal credito stesso.

- rischio contrattuale: il contratto assume un ruolo ancor più importante nel commercio internazionale, uno dei problemi a cui fare riferimento nella redazione del contratto è il contesto giuridico. Infatti esistono vuoti legislativi che possono compromettere alcune pattuizioni sottoscritte. L’esposizione a questo rischio può essere determinata anche da un’errata scelta o definizione delle clausole che devono essere adottate dai contraenti.

Ci sono delle tecniche per la riduzione del grado di ricorrenza del rischio, e sono la prevenzione, la protezione e il trasferimento.

La prevenzione, o meglio gli interventi preventivi, sono l’insieme delle operazioni che hanno come scopo di evitare che l’evento critico si manifesti, e questi non azzerano le probabilità di un evento sfavorevole ma le riducono. Un esempio di prevenzione è il sistema “tracking and tracing” il cui impiego consente all’azienda di sapere in ogni momento dove si trova la sua merce, e di verificarne lo stato, e di predisporre in caso di problemi tutte le misure preventive necessarie per evitare rischi di smarrimenti e ritardi.

La protezione riguarda tutte quelle operazioni eseguite, affinché nel momento in cui si realizza un evento dannoso, l’azienda non debba subirlo in tutta la sua violenza, ma sia in grado di attenuarne gli effetti, sia nell’immediato e sia nel medio/lungo termine. Tipica forma di protezione è rappresentata dall’imballaggio.

Il trasferimento, invece è una tecnica secondo la quale l’azienda decide di intervenire direttamente sul rischio complessivo, con l’obiettivo di eliminarne una quota trasferendola a un soggetto esterno dell’azienda, e può avvenire tramite operazioni che prevedono contratti commerciali con banche, accordi con società di assicurazioni oppure mediante contratti con terzi soggetti coinvolti nelle operazioni.

Le principali garanzie bancarie sono utilizzate per consentire al venditore di incassare il prezzo della fornitura quando il compratore non se ne occupa.

### **1.12 Il marketing nelle imprese internazionali**

Aspetto rilevante dell'internazionalizzazione è il marketing internazionale che si può definire l'applicazione dei principi, delle tecniche e degli strumenti di marketing a business che si estendono oltre i confini del paese di origine dell'impresa. Il marketing è uno ma può variare il suo campo di applicazione e può essere utile modificare il tipo di approccio secondo i prodotti venduti, i clienti serviti, i canali utilizzati, e appunto l'area geografica di riferimento. Inoltre occorre tener conto delle variabili socio-economiche e geofisiche che influenzano i comportamenti di acquisto e di consumo e richiedono alle imprese competenze specifiche riguardanti il paese di destinazione, in primis di tipo linguistico e giuridico. Il concetto di marketing è caratterizzato da due elementi, e cioè dallo svolgimento di attività di marketing con impatto su più paesi, e dallo specifico approccio ai problemi gestionali che consideri lo scenario internazionale come contesto competitivo di riferimento. Viene effettuata la distinzione dello "scope marketing" che può essere approfondita rispetto a quelle del marketing "domestico" e di marketing "globale".

Il marketing globale è quello che ha luogo quando l'impresa comprende lo stato di residenza e si estende al mondo intero (es. sono italiano e vendo in Italia e Germania), mentre il marketing internazionale non comprende lo stato dell'azienda ed è segmentato per paese (es. vendo solamente in Germania e sono Italiano).

Il marketing globale e internazionale sono considerati sinonimi, premettendo che il marketing internazionale diventa di fatto globale, e il marketing globale è una forma più complessa del marketing internazionale adottata da imprese che hanno processi gestionali più evoluti, ed è considerato un approccio di quello internazionale, ossia un orientamento di gestione basato sulla scelta strategica di offrire a tutti i mercati un'offerta omogenea. Il marketing si interessa di tutto il

processo di internazionalizzazione commerciale delle imprese nelle tre principali fasi in cui si articola, ovvero nell'analisi e scelta dei mercati in cui entrare; nella definizione delle strategie e delle modalità di entrata; e nella definizione del posizionamento di mercato e delle politiche di offerta.

Il marketing può favorire la conoscenza dei mercati in cui entrare e l'assunzione delle tre scelte fondamentali di una strategia di "foreign market entry" quando si fa riferimento all'area geografica in cui entrare, al "timing" d'ingresso cioè quando entrare, e le modalità d'entrata specificando come la ricerca delle opportunità di mercato a livello internazionale possa variare secondo la dimensione aziendale:

1. in quali e in quanti mercati entrare
2. quando entrare (timing di ingresso)
3. quali azioni compiere per entrare

Le prime due scelte richiedono una scelta di marketing analitico, mentre la terza di marketing di tipo operativo. Un sistema di "marketing intelligence" contribuisce all'identificazione delle opportunità di mercato con la raccolta e l'analisi delle informazioni dei paesi di interesse culturale e istituzionale, sul tasso di sviluppo della domanda, e sulla concorrenza locale, e può essere vantaggioso utilizzare il know-how di imprese partner. Invece a volte la costituzione di "trading company", oppure la creazione di una piccola rete di agenti di vendita, possono essere strumenti validi per cominciare a raccogliere informazioni sul mercato estero. La scelta del paese va integrata con quella degli "specifici segmenti" da servire, che avviene sulla base dei criteri di selezione della domanda fondati sulla considerazione di variabili di diversa natura. La scelta del timing d'ingresso è una decisione in cui il marketing management assume un ruolo di primo piano per almeno due motivi, e cioè per individuare i mercati in cui beneficiare dei vantaggi del "first mover" anticipando le tendenze globali, e contribuire eventualmente a sviluppare un nuovo mercato. Nel marketing, inoltre, può essere rilevante la fase preliminare, che fornisce informazioni sul contesto di destinazione e sui possibili stakeholder da coinvolgere, e la fase operativa, che svolge attività necessarie al buon esito della strategia di entrata.

Molto importante è anche il posizionamento strategico che insieme alle politiche di marketing sono due momenti dello stesso processo che devono essere strettamente raccordati. Il primo definisce le caratteristiche di base dell'offerta in un determinato

mercato o così come devono essere percepite, il posizionamento riflette le strategie di business aziendale e indirizza le politiche di marketing che ne consentono l'attuazione operativa in termini di definizione di prodotto e prezzo. È possibile identificare tre modelli di posizionamento strategico:

- a. strategia di “posizionamento globale”, che porta vantaggi di economie di scala e di scopo, maggior numero di clienti raggiungibili, maggior potere contrattuale e immagine unitaria di brand
- b. strategia di “posizionamento locale”, che porta vantaggi sul differenziare l'impegno economico nelle diverse aree, offrire soluzioni su misura, focalizzare investimenti di ricerca e sviluppo nel lancio di nuovi prodotti su esigenza locale
- c. posizionamenti “ibridi”, mirano a conseguire simultaneamente vantaggi della standardizzazione e adattamento con strategie di “glocalizzazione”, “brand identity”, e “look and feel” fissati da grandi corporation, strategie di “brand leadership globale”, e identificazione di “cluster territoriali”

Il prodotto è il fondamento su cui costruire la proposta di mercato in base ai bisogni e ai desideri della domanda, e le politiche del prodotto sono cruciali nella pianificazione del marketing, sia perché incidono sulle strategie di entrata, orientando la scelta dei mercati esteri, del timing e della modalità di ingresso, sia perché condizionano le altre politiche di marketing. È possibile distinguere cinque diverse situazioni in merito alla scelta tra standardizzazione o adattamento del prodotto nell'entrata in un mercato estero:

- prodotto standardizzato: introdotto sui vari mercati senza alcuna modifica, e consente all'impresa vantaggi di costi di ricerca produzione e marketing
- prodotto con adattamenti di marketing: il prodotto è modificato nei suoi attributi soprattutto intangibili concernenti la marca, l'immagine o i servizi integrativi.
- prodotto con adattamenti di produzione: il bene destinato al mercato estero è diverso nelle sue caratteristiche fisico-chimiche, o nel caso dei servizi nelle sue modalità di erogazione
- prodotto con adattamenti di produzione e di marketing: il prodotto è modificato sia negli aspetti produttivi che di marketing, e ciò è richiesto

quando il contesto competitivo in cui l'impresa si inserisce è completamente diverso.

- prodotto ad hoc: il prodotto è creato appositamente per un determinato mercato sulla base delle sue specificità

Le principali variabili che influenzano la scelta della strategia di prodotto possono essere distinte sul piano teorico secondo che attengano all'impresa o al mercato.

Le variabili dell'impresa sono la natura del prodotto, la forza della marca, e l'orientamento strategico dell'impresa, mentre le variabili del mercato sono la percezione della domanda, le differenze culturali, e gli standard tecnici e di prodotto

L'internazionalizzazione così come accade nelle politiche di marketing, rende più complicate le decisioni di pricing, infatti la complessità della politica di pricing può variare in funzione della numerosità dei paesi in cui l'impresa è presente e della loro distanza fisica e culturale, e i principali fattori gestionali del pricing con riferimento ai fattori di determinazione dei prezzi sono:

- costo del prodotto, in relazione al quale il prezzo è determinato aggiungendo un determinato margine di profitto
- la domanda, per cui il prezzo è determinato in funzione della dinamica del rapporto con l'offerta e del tasso di elasticità
- la concorrenza, nella prospettiva in cui il prezzo può essere il fattore sul quale costruire il vantaggio competitivo rispetto ad altri prodotti più o meno sostitutivi

Inoltre, un'impresa può far ricorso al "dumping" o "esportazione sottocosto", e cioè quando l'impresa applica un prezzo inferiore al costo di produzione o inferiore a quello praticato nel mercato domestico al fine di conquistare quote di mercato all'estero. Obiettivo del marketing globale è sviluppare un prodotto che risponda alle esigenze dei consumatori nel mondo e che quindi possa essere venduto con successo ovunque, e l'azienda globale crea un vantaggio competitivo attraverso le economie di scala generate dalla vendita in tutto il mondo dello stesso prodotto, con le stesse strategie e lo stesso piano di marketing.

Perché il marketing globale possa avere successo è necessario che si realizzino alcune condizioni essenziali, e la prima condizione è che esista un consumatore

globale, cioè un consumatore che abbia le stesse esigenze e gli stessi bisogni in tutto il mondo. Altra condizione è l'omogeneità del consumatore nel rispondere alla comunicazione pubblicitaria nella categoria in cui opera, e diverse tradizioni culture rendono i consumatori diversi nel recepire e rispondere allo stesso messaggio pubblicitario. Terza condizione è il contesto competitivo globale, e se il prodotto globale compete con i concorrenti locali in tutti i paesi del mondo sarà più difficile vincere, in quanto il concorrente locale disporrà di un prodotto e di una comunicazione più efficaci verso il consumatore locale. Quarta e ultima condizione è di natura interna all'impresa e riguarda in particolare il disporre di un'organizzazione globale e di risorse finanziarie adeguate per produrre e lanciare i prodotti in tutti i paesi del mondo.

Come accennato in precedenza la scelta del posizionamento è l'aspetto più complesso del marketing globale, e il successo dipende dal posizionamento che risponda alle esigenze dei consumatori sparsi per il mondo con culture tradizioni e abitudini diverse. Dopo aver identificato il posizionamento globale, occorre realizzare test di prodotto in tutti i paesi più importanti e culturalmente diversi, per verificare l'accettazione da parte del consumatore, e l'obiettivo è fabbricare un prodotto globale in modo da massimizzare economie di scala e raggiungere i minor costi possibili. Una volta identificato il bisogno e realizzato il prodotto globale è necessario lavorare alla comunicazione pubblicitaria.

Anche qui si vorrebbe comunicare in maniera standard in tutto il mondo, perciò la pubblicità deve colpire l'attenzione del consumatore, e viene realizzata da un gruppo di marketing centralizzato con l'aiuto di un'agenzia pubblicitaria globale, e per raggiungere l'obiettivo di un prodotto omogeneo in tutto il mondo, le aziende globali si organizzano con un "global franchise leader" che coordina la comunicazione mondiale al fine di costruire ovunque la stessa immagine di prodotto e di marchio. Inoltre la pubblicità deve essere anche multimediale, cioè fornire ai mercati una pubblicità trasmessa con qualunque mezzo disponibile, dalla stampa alla tv a internet.

Altro elemento importante è il prezzo che può essere identico nel mondo o per lo meno nelle grandi regioni, e sono possibili piccole variazioni di prezzo dovute alla differenza dei costi operativi in ciascun contesto locale e con ciò saranno differenti

anche i profitti. L'analisi di profittabilità di ciascun paese può guidare il piano di espansione globale, dando priorità ad aree più redditizie caratterizzate da consumatori con maggior potere d'acquisto. Bisogna identificare e quantificare il potenziale rendimento economico dell'intero progetto, e tutte le aziende ricercano il miglior equilibrio tra globale e locale e determinano gli obiettivi di business e di investimento.

Il marketing sviluppato della casa-madre ha elevata conoscenza del prodotto, della pubblicità e del consumatore, ma non vive a contatto con il mercato locale, mentre il marketing locale conosce bene il consumatore locale, la catena distributiva e la concorrenza, infine, il marketing operativo è affidato alle direzioni marketing dei singoli paesi, cui viene trasmesso il pacchetto di marketing e la delega per la sua esecuzione. La direzione di marketing locale ha a disposizione un budget da investire, e le aree operative del marketing operativo sono:

- il piano dei mezzi pubblicitari: si tratta della scelta e dell'acquisto degli spazi pubblicitari
- la promozione al consumo: si intende l'attività che aggiunga valore al prodotto per un breve periodo al fine di farlo provare a nuovi consumatori o aumentare la fedeltà di quelli attuali

Le attività promozionali decise dal produttore vengono, delegate al marketing locale dei singoli paesi, poiché questo può pianificare i tempi migliori per eseguirla, e sviluppare l'idea migliore per attrarre il consumatore locale e differenziarsi dai concorrenti. Le attività del marketing operativo sono:

- event marketing: si intende creazione di veri e propri eventi di tipo concerti, concorsi di bellezza per attrarre il consumatore e metterlo in contatto con il prodotto, e questi eventi creano un'immagine e un forte legame tra prodotto e consumatore
- influencer marketing: si intende l'uso di personalità o di organizzazioni che diano maggiore credibilità al beneficio offerto dal prodotto, e i migliori "influencer" sono vicini al mondo del consumatore e quindi sono per definizione locali (es. attore famoso)
- shopper marketing: comprende tutte le attività volte a colpire il

consumatore nel punto vendita quando compie la sua scelta d'acquisto. Tali attività vengono concordate con la catena distributiva e quindi sono locali.

### 1.13 Come l'impresa internazionale crea valore

Nella presente sezione si procederà illustrando come il processo d'internazionalizzazione di un'impresa influisce notevolmente sul valore aziendale della stessa (enterprise value). Si ipotizzeranno quindi gli effetti sulle variabili principali che permettono di determinare il valore finale dell'impresa, ed è noto come l'enterprise value possa essere calcolato mediante l'utilizzo del metodo "Discounted Cash Flow" attualizzando i flussi di cassa incrementali al costo medio ponderato delle fonti di finanziamento del progetto, e sottraendo il valore attuale dell'investimento iniziale. Tale metodo stima quindi il valore dell'azienda come la somma dei flussi di cassa operativi generati, ai quali viene aggiunto il valore terminale (TV) del business, attualizzato ad un tasso di sconto pari al costo medio ponderato del capitale (WACC). La configurazione dei flussi di cassa tradizionalmente utilizzata è quella di tipo unlevered (a disposizione di tutti gli investitori dell'impresa e al lordo della spesa per interessi-FCFF), che va distinta da quella levered (a disposizione dell'azionista al netto della spesa per interessi-FCFE), che incorpora gli effetti delle scelte di struttura finanziaria.

Tab. 1.3 Flussi di cassa dell'azionista

(+) Ricavi
(-) Costi differenziali
<b>= Margine operativo lordo (EBITDA)</b>
(-) Ammortamenti/accantonamenti differenziali
<b>= Reddito operativo (EBIT)</b>
(-) Imposte
<b>= Reddito operativo netto d'imposte (NOPAT)</b>
(+) Ammortamenti/accantonamenti differenziali

(-/+ ) Incremento/Decremento CCN
(-/+ ) Investimenti/disinvestimenti in capitale fisso
<b>= FCFF</b>
(-) Oneri finanziari netti
(-) Rimborso di finanziamenti
(+) Nuovi finanziamenti
<b>= FCFE</b>

(Fonte: M. Caroli, Economia e gestione delle imprese internazionali, McGraw – Hill)

A tal fine è possibile quindi affermare che:

$$EV = \sum FCFF_t / (1+WACC)^t + TV_n / (1+WACC)^n$$

$$TV = FCFF_t / (WACC-g)$$

$$WACC = K_e * (E/V) + K_d * (1-t) * (D/V)$$

$$K_e = R_f + R_p(\beta) \quad K_d = R_f + CDS$$

$K_e$  = Costo dell'equity, ritorno richiesto dagli investitori per investire in azioni

$R_f$  = Risk free, ritorno su attività prive di rischio

$R_p$  = Risk premium, premio per il rischio

$\beta$  = Rischiosità dell'azienda rispetto al mercato

$K_d$  = Costo del debito

CDF = Credit default spread, rischio creditizio

(1-t) = Debito fiscalmente deducibile

E = Equity

D = Debito

V = D+E

g = Tasso di crescita perpetuo per l'azienda

WACC - g = Valore attuale della rendita perpetua

Definite le determinanti che inducono al calcolo dell'enterprise value, è possibile analizzare gli effetti che i processi di internazionalizzazione hanno su di esse, e risulta necessario effettuare una prima distinzione tra mercato consolidato e mercato incerto.

Il primo può essere definito come un mercato nel quale le redditività delle imprese sono maggiormente prevedibili, ossia un mercato ben conosciuto dagli investitori e

di conseguenza meno rischioso. Il secondo invece è un mercato tipicamente meno conosciuto e “frequentato”, un mercato dove non si ha una piena conoscenza dei rendimenti che da esso possono scaturire (es. mercato di internet prima della bolla degli anni ‘90) e quindi di conseguenza si ha una maggiore rischiosità.

Nel caso in cui un’impresa decide di intraprendere un processo d’internazionalizzazione all’interno di un mercato consolidato, si ipotizza che i flussi di cassa che ne potrebbero scaturire siano maggiormente prevedibili. Conseguentemente, auspicando che gli istituti di credito e gli azionisti favoriscano il processo di internazionalizzazione con tassi di interesse minori, si ritiene che il valore aziendale possa risentire favorevolmente della strategia adottata.

Attraverso l’entrata in mercati esteri si può altresì ipotizzare che un’impresa possa beneficiare di fonti di approvvigionamento più diversificate, e maggiori canali distributivi portano ad abbattere il costo della filiera, facendo sì che l’impresa possa ottenere maggiori flussi di cassa futuri.

Nell’ipotesi in cui invece un’impresa decida di internazionalizzarsi all’interno di un mercato incerto, lo scenario cambia radicalmente. In tal caso il costo di entrata in un nuovo mercato viene percepito come un maggior rischio per l’azionista.

Gli istituti di credito tendono chiaramente a non incoraggiare investimenti rischiosi in mercati incerti, e conseguenza di tale comportamento implica un aumento dei tassi d’interesse da esse applicati e quindi con un riflesso anche sulla valutazione del WACC.

Attraverso l’accesso all’interno di un mercato incerto si ipotizza che possano scaturire effetti negativi anche sul costo dell’equity di un’impresa, infatti l’azionariato societario, a fronte di un rischio elevato che potrebbe scaturire da un’operazione d’internazionalizzazione, potrebbe essere indotto a richiedere maggiore redditività al proprio investimento inducendo un aumento generalizzato al costo dell’equity. Al verificarsi di tale ipotesi, il WACC aziendale potrebbe, a parità delle altre variabili, risentirne notevolmente aumentando il suo valore finale e quindi influenzando l’enterprise value.

In precedenza si è visto come il costo dell’equity ( $k_e$ ) sia dato dalla somma tra il risk free e il prodotto tra il risk premium e il beta.

Il beta di un’azienda è per definizione il rapporto tra la covarianza dei rendimenti

delle sue azioni e il rendimento del mercato azionario di riferimento e la varianza dei rendimenti del mercato azionario. Nella determinazione del beta da utilizzare nella valutazione dei progetti internazionali bisogna quindi stimare quanto il rendimento dell'attività estera varia rispetto all'indice del portafoglio di mercato nazionale. E' noto come il beta di un'azienda venga calcolato tramite il confronto con i beta delle sue società comparabili. Il processo di definizione è il seguente:

- Individuazione delle società comparabili (aventi  $\beta$  levered)
- Attuazione del processo di deleveraging: si depurano i  $\beta$  levered per renderli unlevered e quindi vengono comparati
- Si procede al calcolo della media ponderata dei  $\beta$  unlevered trovati
- Attuazione del processo di releveraging: il  $\beta$  medio unlevered viene trasformato in  $\beta$  levered

La trasformazione dei  $\beta$  levered in unlevered avviene mediante la seguente espressione:  $\beta_{unlev.} = \beta_{lev.} / 1+(1-t)*D/E$

La successiva trasformazione dai  $\beta$  unlevered in  $\beta$  levered avviene mediante l'utilizzo della seguente espressione:  $\beta_{lev.} = \beta_{unlev.} * (1+(1-t) D/E)$

Essi possono quindi essere considerati come indicatori strategici di internazionalizzazione per l'impresa in quanto qualora siano bassi, sarà basso anche il  $\beta$  aziendale e quindi non inciderà in maniera preponderante sul WACC, al contrario se alti, faranno sì che il  $\beta$  aziendale salga di valore facendo così aumentare il costo medio ponderato del capitale. Come già accennato in precedenza, a parità di flussi di cassa, un WACC elevato comporta una diminuzione dell'enterprise value, al contrario un WACC basso fa sì che il valore finale aziendale aumenti, e risk premium e risk free rappresentano due componenti del WACC che variano a seconda del paese in cui ci si trova e del mercato in cui l'impresa intende internazionalizzarsi. Le oscillazioni che il premio per il rischio può assumere dipendono principalmente dall'area dell'investimento.

Se quest'ultimo presenta un elevato grado d'incertezza di realizzazione, allora il risk premium risulterà più alto rispetto a condizioni d'investimenti comprovati e certi. L'ampiezza del premio per il rischio dovrebbe tenere conto della maggiore o minore rischiosità dell'investimento all'estero rispetto ad attività realizzate sul mercato nazionale. Le determinanti fondamentali dell'ampiezza del premio per il

rischio Paese sono le seguenti:

- rischio dell'economia sottostante: i premi per il rischio saranno maggiori in quelle economie che presentano una maggiore variabilità
- rischio politico: i premi per il rischio saranno maggiori in quei mercati in cui esiste una potenziale instabilità politica
- struttura del mercato: ci sono alcuni mercati caratterizzati da un premio per il rischio più basso perché le aziende quotate sono più grandi, stabili e diversificate

Per la determinazione del costo medio ponderato del capitale, il risk free gioca certamente un ruolo di notevole importanza, incidendo sul costo dell'equity. Il valore attribuito al tasso privo di rischio varia a seconda del paese in cui ci si trova, e per un'impresa sarà quindi più conveniente adottare strategie di internazionalizzazione in paesi dove il tasso è più basso. Un ulteriore elemento che caratterizza il valore del costo medio ponderato del capitale è il costo del debito fiscalmente deducibile, e più in particolare l'aliquota d'imposta, e al fine del calcolo dell'enterprise value, un'aliquota d'imposta elevata provoca una diminuzione del costo del debito fiscalmente deducibile, una conseguente diminuzione del WACC con incidenza sul valore finale d'azienda.

La scelta localizzativa degli investimenti esteri da parte dell'impresa dipenderà quindi anche dal valore dell'aliquota d'imposta che viene offerta dal paese stesso, e il costo del capitale di un gruppo internazionale può differire da quello di un'azienda nazionale a causa di quattro principali motivi:

- a. appartenenza al gruppo: è probabile che la direzione finanziaria del gruppo riesca ad ottenere un trattamento preferenziale dai creditori, sfruttando la dimensione dell'aggregazione
- b. accesso al mercato dei capitali internazionali: permette al gruppo di attrarre capitali da mercati dove il costo è minore
- c. diversificazione internazionale: buona parte del rischio sistematico che incide sull'impresa è legato alla natura ciclica dell'economia in cui l'impresa opera. E' per questo motivo che i gruppi multinazionali riducono il rischio mediante la diversificazione internazionale
- d. esposizione al rischio di cambio e al country risk: lo sviluppo di attività

internazionali espone l'impresa ai rischi tipici che dovranno essere compiutamente incorporati nei modelli di valutazione

La previsione dei flussi di cassa incrementali nei progetti d'investimento impone l'attenzione su una serie di criticità che emergono dalla valutazione delle attività internazionali:

- I. politiche di transfer pricing: i flussi di cassa incrementali che risultano da una prima valutazione devono successivamente essere interpretati in relazione ai rapporti infragruppo che portano al trasferimento di risorse e attività tra le diverse unità
- II. standard contabili esteri: è opportuno rendere omogenee le rilevazioni contabili delle attività estere al fine di renderle confrontabili con attività nazionali o internazionali
- III. pianificazione fiscale internazionale: il valore del progetto deve incorporare gli effetti incrementali delle politiche di gestione della fiscalità

#### **1.14 Strategia di internazionalizzazione nell'abbigliamento**

Il posizionamento internazionale di un'azienda come detto in precedenza è espressione di lungo periodo degli obiettivi di sviluppo e di espansione che vengono espressi dal mix di scelte che riguardano principalmente il marketing e la distribuzione. Tradizionalmente riferendosi agli approcci strategici impiegati nello sviluppo internazionale delle attività si fa riferimento a tre alternative la cui scelta deriva dalle caratteristiche del mercato e dalle competenze interne dell'impresa.

La prima strategia consiste nell'effettuare investimenti internazionali (ovvero trasferire capitali da un paese all'altro) con lo scopo di acquisire partecipazioni in altre società già operanti nel settore, e di solito questa strategia è adottata dalle aziende nelle prime fasi del loro sviluppo internazionale con l'obiettivo di diversificare il proprio business in modo da ridurre i rischi.

La seconda riguarda la strategia globale, cioè quell'approccio che si concretizza

nella replicazione fedele del concept distributivo (comprendendo con questo termine il sistema integrato di scelte che riguarda la localizzazione, l'assortimento, la comunicazione sul punto vendita e il livello di servizio) e nella standardizzazione del marketing mix in tutti i negozi a prescindere dalla loro localizzazione geografica. Questa strategia si pone l'obiettivo di coniugare due obiettivi opposti, ovvero rispondere ai bisogni dei consumatori locali e beneficiare delle economie di scala derivanti dall'aumento del volume di produzione, e in tal caso il trade off viene risolto con la standardizzazione dei prodotti in modo da sfruttare il segmento sovranazionale emerso dall'omogeneizzazione dei gusti e delle abitudini di consumo.

L'ultima alternativa è rappresentata dalla strategia multinazionale la quale cerca partendo da un format distributivo affermato nel mercato domestico, di adattare la propria politica di prodotto-mercato alle condizioni locali del paese ospitante e ai diversi bisogni dei consumatori ivi presenti.

“Analizzare da un punto di vista generale, le strategie di internazionalizzazione delle imprese possono essere individuate attraverso la combinazione di due elementi fondamentali che sono il modo in cui sono ripartite le attività che fanno parte della catena del valore dell'impresa su scala mondiale, e le modalità con cui si attua il coordinamento tra le varie attività” (Porter M.E., 1986).

In tal base a queste due dimensioni si possono identificare quattro tipologie di strategia di crescita nei mercati esteri, e cioè la strategia basata sull'esportazione con le funzioni decentrate, la strategia orientata ai singoli paesi attuate con modalità accentrative, la strategia di elevato investimento estero con esteso coordinamento delle filiali, la strategia globale, e vedremo come queste strategie assumono importanza nel settore dell'abbigliamento che andremo ad analizzare nel prossimo capitolo.

Nel presente capitolo sono stati esposti numerosi concetti, si è partiti nella fase iniziale dal dare una definizione d'internazionalizzazione e del suo legame con il fenomeno della globalizzazione, per poi proseguire successivamente nella definizione delle strategie che possono essere adottate da un'impresa che intende internazionalizzarsi, e i vari modelli che un'impresa può decidere di adottare su scala globale.

In seguito si è ritenuto opportuno distinguere come un'impresa internazionalizzata gestisce le persone al proprio interno, e si è fatto riferimento ai rapporti che intercorrono tra la casa-madre e le sussidiarie e alla gestione di tutte le operations che avvengono in ambito internazionale.

Altro aspetto analizzato è il ruolo che ricopre il marketing, che è di rilevante importanza, e l'attuazione delle strategie di marketing in ambito internazionale. Si è visto come attraverso delle ipotesi, il processo d'internazionalizzazione possa influire positivamente o negativamente sull'enterprise value, sia attraverso i flussi di cassa, sia attraverso il costo medio ponderato del capitale.

Con tale analisi si intende dimostrare che la correlazione che esiste tra l'enterprise value di un'azienda e le fasi d'internazionalizzazione della stessa è molto forte. Nel successivo capitolo andremo ad analizzare il settore tessile-abbigliamento e l'importanza dell'internazionalizzazione in questo settore.

## II. IL SETTORE TESSILE-ABBIGLIAMENTO

### **2.1 Il settore tessile-abbigliamento e la strategia di internazionalizzazione**

Nel corso degli anni si è affermata sempre di più il fattore della globalizzazione che ha permesso l'accorciamento delle distanze, e con ciò si è avuto una progressiva evoluzione nel libero scambio e nella comunicazione e tutto ciò ha portato ad una più facile mobilità di merci a livello internazionale rendendo gli scambi molto più convenienti sotto l'aspetto economico da parte delle imprese.

Questo fenomeno di globalizzazione ha permesso da parte delle imprese di sviluppare strategie di internazionalizzazione perché con la globalizzazione c'è stato un allargamento dei mercati che ha portato alla conformità dei gusti e delle scelte dei consumatori. Il settore della moda è sicuramente un settore coinvolto in questo processo di internazionalizzazione perché le imprese per essere competitive cercano di adottare una strategia di internazionalizzazione.

Perché l'internazionalizzazione è importante per il settore dell'abbigliamento?

L'internazionalizzazione non è un fenomeno nuovo all'interno di questo settore, anzi molte imprese adottano questa strategia cercando di affermarsi sui mercati adottano questa strategia per contrastare la concorrenza.

La spinta delle imprese nel settore assume molta rilevanza perché le aziende tessili e di abbigliamento ricercano in altri paesi una fonte più conveniente di acquisizione dei capi cercando di risparmiare sul costo e quindi andando ad avere un ritorno maggiore a livello economico. Molto importante per queste aziende non è solo l'aspetto di acquisizione del capo ma anche l'aspetto di produzione e di lavorazione perché andando ad operare in altri paesi si potrebbe avere un abbassamento del costo di manodopera e quindi anche ciò risulterebbe più conveniente in termini economici all'azienda. Altro aspetto fondamentale del perché un'azienda adotta una strategia di internazionalizzazione riguarda la distribuzione dei capi a livello mondiale, e con la vendita in tutto il mondo si ha sicuramente la possibilità di maggiore riconoscibilità del marchio e del prodotto perché vengono

portati a conoscenza in nuovi mercati e questo porterebbe a nuovi potenziali clienti e all'affermazione e all'identificazione della marca.

Portare a conoscenza il proprio marchio in tutto il mondo è un fattore molto importante a livello competitivo perché porta l'azienda ad essere distinguibile dai competitors e ad identificare un proprio posizionamento.

Fattore molto importante legato alla riconoscibilità a livello internazionale è di per certo la pubblicità e l'insegna che svolgono un ruolo molto importante per la propaganda dell'azienda in molti paesi.

L'internazionalizzazione come detto pocanzi è molto importante per il settore tessile e dell'abbigliamento ma non tutte le aziende applicano la stessa strategia di internazionalizzazione, perché ogni azienda è diversa dall'altra e porta ad adottare un diverso modello.

L'azienda di abbigliamento assume una propria strategia in base agli obiettivi prefissati e si differenzia dai competitors o in base al prezzo o in base alla qualità.

Alcune aziende del settore tessile abbigliamento non sono del tutto internazionalizzate perché fanno riferimento solo in parte per l'acquisizione dei capi in altri paesi, o solamente per aumentare il volume delle vendite al di fuori del mercato di riferimento nazionale, altre invece come il caso ZARA che andremo ad analizzare basano tutta la loro strategia sulla riconoscibilità del prodotto e del marchio a livello internazionale grazie ad un'offerta globale del prodotto.

L'internazionalizzazione è importante per il gruppo ZARA ma anche per le altre aziende che operano a livello internazionale nel settore tessile e dell'abbigliamento proprio per l'affermazione della marca ma anche per contrastare sempre più la concorrenza che in un mercato globale si fa sempre più agguerrita.

Queste aziende riscontrano vantaggi svolgendo più fasi del loro filiera produttiva in diversi paesi, dalla produzione alla vendita del prodotto.

Da quanto appena detto si può affermare che l'internazionalizzazione è molto importante per il settore tessile e dell'abbigliamento per le aziende che vogliono avere riconoscibilità all'estero ma anche per le aziende che semplicemente vogliono trarre vantaggi sotto l'aspetto economico andando a svolgere solo una funzione di tutta l'intera supply chain, e perciò si è scelto di focalizzare l'elaborato sul settore tessile e dell'abbigliamento. A tal fine il capitolo si concentrerà sull'analisi del

settore vedendo le caratteristiche principali della moda, poi si analizzerà la domanda e l'offerta all'interno di questo settore, e ho ritenuto opportuno analizzare la catena del valore di Porter per vedere come un'azienda crea valore e può assumere una posizione di vantaggio competitivo in un mercato così vasto dove c'è un elevato grado della concorrenza.

## **2.2 Il settore tessile**

Il settore tessile nacque molti anni fa e i primi lavori di tessuti vennero fatti tramite l'utilizzo di fibre.

Nella preistoria il lavoro tessile era tutto diverso da ora, prima il lavoro era fatto da piccole imprese di solito a carattere familiare a differenza di oggi che il lavoro è svolto da grandi aziende che dislocano la propria produzione in tutto il mondo.

Nel corso dei secoli il settore tessile ha avuto grandi sviluppi infatti si è passati da piccole imprese di carattere familiare a produzioni effettuate in modo organizzato.

Questo settore è stato sempre di rilevante importanza perché ha rappresentato e rappresenta un'elevata fonte di ricchezza sia a livello europeo che a livello mondiale.

L'Italia ha avuto sempre una grande rilevanza in questo comparto perché capace di sviluppare insieme alla Francia una strategia internazionale capace di entrare in nuovi mercati e far conoscere il proprio prodotto, spinte dall'affermarsi della globalizzazione e dall'uniformità dei consumi a livello mondiale.

Proprio per la globalizzazione gli scenari sono cambiati in tutto il mondo, e grazie all'apertura dei mercati lo scenario che si presenta è quello dove molte aziende portano la loro produzione in paesi diversi da quello di origine. Proprio per ciò si affermano paesi in via di sviluppo come l'India e la Cina nel mercato, perché offrono un basso costo di manodopera e un prodotto standardizzato e che permette alle aziende di avere vantaggi tramite economie di scala.

In questo settore il futuro sarà sempre più mirato verso una delocalizzazione della produzione in paesi che offrono un basso costo di manodopera per la produzione di

elevate quantità di capi, invece i capi di alta moda si concentreranno sempre più in paesi come l'Italia capace di offrire stili unici di prodotto.

Nel mercato italiano come detto in precedenza il settore tessile rappresenta un'economia portante che assume rilevanza anche sotto l'aspetto di impiego del personale nella lavorazione, infatti ci sono circa 450.000 addetti che operano nel settore e circa 50.000 aziende attive.

I dati sono positivi per quanto riguarda la bilancia commerciale Italiana, l'export cresce nei confronti dell'import, mentre la bilancia commerciale di altri paesi come la Germania per quanto riguarda questo settore è negativa anche se rimane il mercato portante del settore.

Proprio per la globalizzazione che ha permesso l'apertura dei mercati la bilancia commerciale Italiana è positiva perché c'è una crescita di domanda nei paesi in via di sviluppo BRICS (Brasile, Russia, India, Cina, Sud Africa) a differenza di paesi sviluppati e maturi sul mercato come quello italiano<sup>3</sup>.

Nei primi mesi del 2015 il mercato del tessile e dell'abbigliamento a livello italiano sembra in ripresa per quanto riguarda la produzione ma bisogna far attenzione ai paesi in via di sviluppo perché continuano a crescere non solo la forma della domanda ma anche sul profilo delle esportazioni e potrebbero rappresentare sempre più una minaccia del mercato Italiano e europeo, perché capaci di competere sotto il profilo dei costi.

### **2.3 La filiera dell'abbigliamento**

Il settore tessile abbigliamento rappresenta un settore importante del mercato italiano ma anche mondiale, e la filiera di produzione svolge un ruolo di pregevole importanza in questo settore perché potrebbe portare ad avere dei vantaggi a tutta

---

<sup>3</sup> Si noti che una parte delle importazioni non è destinata al mercato interno, ma alla produzione di bene che vengono esportati, ma togliendo dall'impiego interno le esportazioni, si toglie da esso automaticamente anche la quota di importazioni che è incorporata nei prodotti esportati.

l'azienda. Ogni fase della filiera assume una rilevante importanza e contribuisce alla creazione del prodotto finale da immettere sul mercato. Con il termine filiera si vuole indicare l'importanza che apporta ogni parte dell'azienda alla creazione del prodotto finale, e molto importante per avere successo e vantaggi a livello di prodotto è sviluppare una buona attività di coordinamento tra le parti della filiera oltre ad un buon livello di comunicazione tra loro.

In Italia il successo dalle aziende è messo in forte dubbio per la nascita di nuovi player globali capaci di svolgere in tutto il mondo parti della filiera e quindi la posizione di leadership delle aziende italiane è messa in forte pericolo.

La filiera produttiva italiana è molto flessibile perché le imprese italiane sono di piccola dimensione a confronto di altre imprese riconosciute a livello mondiale ciò apporta vantaggi ma le aziende internazionali riescono ad essere lo stesso più competitive sotto il profilo economico del risparmio dei costi.

Il produttore italiano è capace di competere con grandi colossi aziendali e di avere una grande riconoscibilità proprio perché la filiera italiana è caratterizzata da un elevato grado di interrelazione e di comunicazione delle parti che la compongono, e le permettono di avere un disegno di prodotto competitivo all'avanguardia con il sistema moda che è caratterizzato sempre più da elevate innovazioni.

I player italiani vedendosi attaccati da questi colossi adottano anch'essi una strategia di integrazione verticale cercando di aprire negozi monomarca in paesi differenti da quello di origine.

Le grandi imprese a livello mondiale es. ZARA ottengono grandi vantaggi dalla loro filiera andando a dislocare la filiera in diversi paesi ottenendo grandi vantaggi di produzione ed economici anche con una buona qualità di prodotto.

Molto importante nella filiera dell'abbigliamento è la fase distributiva visto che oltre a collocare punti vendita ammette una riconoscibilità della marca. Negli anni si sono verificati grandi cambiamenti nel contesto italiano e mondiale, infatti le imprese cercano di integrarsi a valle andando a controllare i proprio prodotti ed avere un rafforzamento d'identità.

Le principali marche a livello mondiale hanno attuato questa integrazione a valle controllando il negozio e così facendo sono in grado di estendere la propria rete di vendita e anche di controllare e modificare i gusti del consumatore lanciando sempre

nuove mode.

Questi gruppi fanno attenzione e curano tutta la filiera dell'abbigliamento mettono in grave difficoltà le piccole imprese come quelle italiane caratterizzata da una conduzione a livello familiare.

Le dinamiche della filiera come abbiamo visto sono molto importanti e i loro effetti portano importanti ripercussioni sull'intera azienda e sulla vendita del prodotto che dovrà essere preferito ad altri prodotti dei competitors, e il mondo si sta evolvendo sempre più verso aziende che optano verso la dislocazione della filiera in più parti del mondo per i motivi sopra citati, perciò è stato ritenuto rilevante effettuare un'analisi della domanda e dell'offerta del settore dell'abbigliamento.

## **2.4 Analisi della domanda e dell'offerta**

Come detto nei paragrafi precedenti la globalizzazione ha portato all'uniformità dei consumi e ciò ha spinto le aziende ad attuare una strategia di internazionalizzazione, questo scenario della globalizzazione ha portato le aziende a reagire più velocemente.

Negli ultimi anni l'andamento della domanda del settore tessile e dell'abbigliamento non è stato di certo radioso sia nel mercato Italiano che in quello mondiale, e sicuramente la crisi mondiale ha influenzato questi andamenti.

In questo contesto sicuramente la Germania ricopre un ruolo di primaria importanza infatti è il paese che esporta più di tutti gli altri, ma non bisogna dimenticare l'importanza della Cina quale paese in via di sviluppo che sta crescendo tantissimo nelle esportazioni del tessile.

Analizzando i consumi italiani con quelli degli altri paesi dell'Unione Europea si evince subito che l'Italia rappresenta circa il 25 % dei consumi dell'UE.

Si può notare come in riferimento all'abbigliamento l'Italia ricopre circa il 20% del totale dei consumi dell'UE seguita dalla Germania, e ci sono notevoli differenze con altri paesi come la Spagna e la Francia.

Tab.2.1 I consumi nell'Unione Europea

Paesi	TOT. CONSUMI		ABBIGLIAMENTO		CALZATURE	
UE 25	5580855 100%	100%	278831 5%	100%	61678 1,10%	100%
UE15	52314784 100%	95,20%	270505 5,10%	97%	59000 1,10%	95,70%
AREA EURO	4115869 100%	73,70%	209393 5,10%	75,10%	48984 1,20%	79,40%
GERMANIA	118510 100%	21,20%	59350 5%	21,30%	10130 0,90%	16,40%
SPAGNA	429963 100%	7,70%	20586 4,80%	7,40%	6364 1,50%	10,30%
FRANCIA	866877 100%	15,50%	30679 3,50%	11%	8295 1,00%	14,30%
ITALIA	789447 100%	14,10%	55547 7%	19,90%	15209 1,90%	24,70%
REGNO UNITO	985330 100%	17,70%	51416 5,20%	18,40%	8802 0,80%	13,30%

Fonte: Eurostat

Sicuramente i consumi del mercato italiano rilevano elevate differenze a confronto di quelle con altri paesi per la caratteristica della filiera produttiva italiana e per la diversità del consumatore italiano.

Nel corso degli anni la domanda italiana si evolverà verso un contesto di imprese non italiane e ciò graverà sulla bilancia commerciale andando ad aumentare l'importazione di prodotti.

La Cina come detto in precedenza sta crescendo tantissimo sotto il lato delle esportazioni infatti diventa sempre più leader mondiale dell'industria tessile proprio perché riesce a produrre capi tessile a poco prezzo per il basso costo della manodopera e ciò comporta grandi vantaggi nei confronti delle imprese Italiane e anche Europee.

L'elevato costo del lavoro delle imprese Italiane spinge sempre più le imprese a perdere di competitività nei confronti di imprese internazionali che acquistano o producono capi dove il costo della manodopera è minore, perciò le aziende sono sempre alla ricerca di nuovi modelli di business.

Per quanto riguarda l'offerta il territorio ricopre un ruolo di primaria importanza.

L'impresa internazionalizzata spostandosi in un altro paese da una forte ricompensa al paese di svilupparsi ma ciò è possibile perché le imprese globali sono

molto forti sotto l'aspetto finanziario.

Dislocando la propria filiera e quindi andare a svolgere più attività in diversi paesi ha cambiato gli scenari competitivi di tutto il mondo, e la competitività si concentra sempre più sull'organizzazione aziendale, sul marketing e quindi sulla riconoscibilità del prodotto.

L'offerta nel settore dell'abbigliamento si concentra sempre più sulla capacità dell'azienda di rendere il capo disponibile nel minor tempo possibile quindi la concorrenza è fatta sempre più sulla miglior qualità nel minor tempo possibile e sul prezzo del prodotto.

I grandi gruppi mondiali come ZARA, H&M e Benetton si sono sempre mossi di organizzare la vendita attraverso le catene di negozi. Queste catene di negozi di solito sono collocate nelle grandi città e si sviluppano in franchising oppure sono di proprietà dell'azienda come nel caso ZARA. Le aziende dell'abbigliamento di solito si sono tutte sviluppate sotto quest'ottica ma comunque ognuna ha adottato una propria strategia di comunicazione e di marketing.

Per quanto riguarda la marca H&M possiamo affermare che è in forte espansione, sin dagli inizi del 2015 si sono registrati l'apertura di circa 3 negozi al giorno in tutto il mondo, e i risultati ottenuti registrano una crescita delle vendite del 20% circa questo dovuto alla buona campagna pubblicitaria fatta da H&M ma anche grazie alla sua forte affermazione di negozi in tutto il mondo con la presenza in 28 paesi di circa 700 punti vendita. H&M inoltre pone l'obiettivo di continuare a crescere e di aprire nuovi punti vendita in mercati in via di sviluppo come quello dell'India e del South Africa e a differenza delle altre marche quali ZARA e Benetton concentra la sua forza anche sullo shopping on-line.

Il gruppo Benetton si differenzia da ZARA e H&M, esso è presente in tutte le principali città del mondo con circa 5000 negozi, le vendite dopo anni di crisi hanno ripreso a crescere nel 2015, anche se i bilanci restano negativi. Il gruppo si pone l'obiettivo di espandersi ancora ampliando la sua presenza sul mercato e facendosi riconoscere anche tramite un'ottima campagna pubblicitaria differente in base alle aree in cui è situato il punto vendita.

Il mercato italiano è un mercato molto frammentato e i colossi come ZARA, H&M e Benetton ricoprono solo il 20%, quindi c'è ancora uno spazio molto

importante ricoperto da micro imprese che cercano sempre più di difendere la loro quota e di affermarsi. ZARA continua ad espandersi sul territorio italiano ed è presente con circa 90 punti vendita sul territorio così come H&M, mentre la presenza sul territorio italiano di Benetton è superiore con la presenza in circa 150 città italiane.

Queste due aziende insieme a ZARA sono accomunate dal fatto che offrono prodotti di buona qualità a prezzi bassi e competitivi e sono in diretta concorrenza tra loro in tutto il mondo attuando diverse strategie di internazionalizzazione.

Sul mercato italiano è un mercato molto frammentato.

## **2.5 I caratteri strutturali della filiera.**

Come accennato in precedenza la globalizzazione sta apportando elevanti cambiamenti nel sistema della moda e ciò si verifica anche nella struttura della filiera andando a modificare le caratteristiche principali che la compongono.

Il sistema Italiano è stato sempre caratterizzato da piccoli distretti dislocati su tutto il territorio nazionale da nord a sud, ma la crisi ha portato a modificare questo settore insieme alla globalizzazione.

Le vendite sono diminuite e così anche la produzione e questi piccoli distretti a carattere familiare hanno risentito della crisi perché gli occupati sono diminuiti nel corso degli anni di circa il 27%, dovuto anche all'affermarsi di grandi colossi multinazionali che spostano le loro fasi della filiera in tutto il mondo e riescono ad essere più competitivi in termini di risultati con le aziende italiane.

Da sempre il mercato italiano è stato caratterizzato da queste piccole aziende a carattere familiare e per avere successo nel mercato globale si cerca di integrarsi a monte, cercando di effettuare la produzione, e a valle controllando le vendite del prodotto. Ciò permetterebbe all'azienda di migliorare la sua posizione sul mercato.

Del resto come si è visto prima l'Italia ha una bilancia commerciale positiva sul tessile abbigliamento pur essendo caratterizzata da queste micro-imprese che

competono con colossi mondiali.

Facendo riferimento alla tabella sottostante si può notare come il commercio al dettaglio per adulti rappresenta circa il 35% del totale del commercio al dettaglio con circa 137 mila addetti, per numero di addetti altro aspetto importante nel settore è quello ricoperto dal settore degli accessori e pellami con circa 40 mila addetti seguito dal settore della camiceria con circa 30 mila addetti.

Tab. 2.2 Commercio al dettaglio di prodotti tessili, abbigliamento e calzature  
(per categoria merceologica)

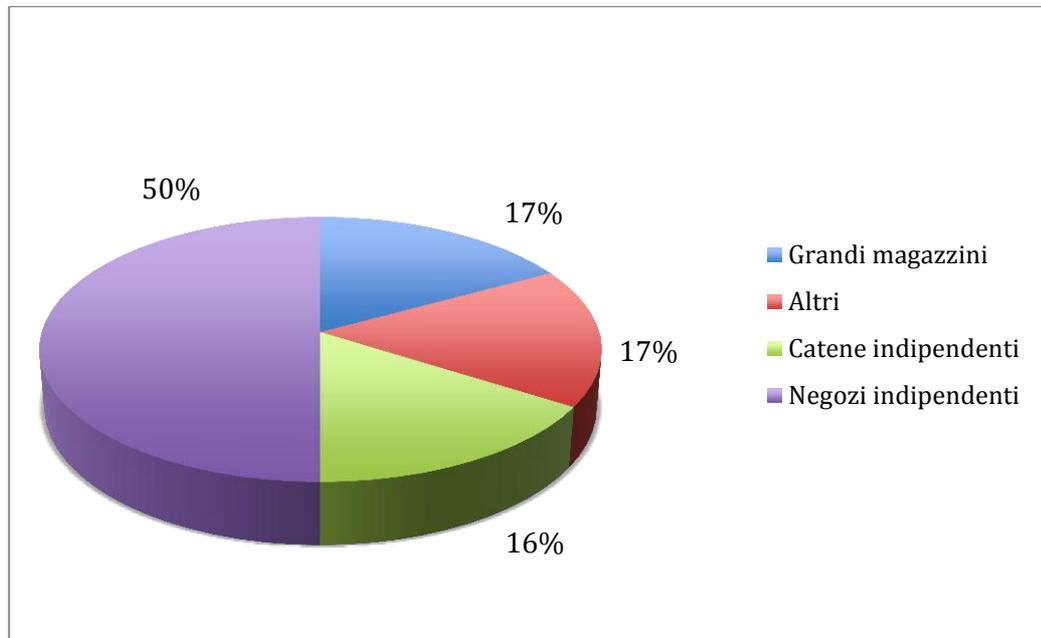
<b>Cod. e Descr. Classe Economica</b>	<b>Unità Locali</b>	<b>Dipendenti</b>	<b>Indipendenti</b>	<b>Addetti</b>
25421 - Commercio al dettaglio di confezioni per adulti	62.049	67.040	70.016	137.056
52422 - Commercio al dettaglio di confezioni per bambini e neonati	8.463	4.851	9.563	14.414
52423 - Commercio al dettaglio di maglieria, camicie, biancheria	20.589	8.916	23.258	32.174
52424 - Commercio al dettaglio di confezioni merceria, filati, ricami	13.180	1.591	15.212	16.803
52425 - Commercio al dettaglio di pellicce e pelli per pellicceria	1.051	1.508	1.177	2.685
52426 - Commercio al dettaglio di cappelli, guanti, cravatte, ombrelli	796	703	864	1.567
52431 - Commercio al dettaglio di calzature, accessori e pellami	20.356	18.850	23.160	42.010
52432 - Commercio al dettaglio di articoli in pelletteria e da viaggio	4.374	3.985	5.075	9.060
52623 - Comm. al dett. ambulante a post. Fisso di art di abbigl.	22.886	692	26.575	27.267
52624 - Comm. al dett. ambulante a post. Fisso calzature.	5.186	199	6.144	6.343
52634 - Comm. Al dett. Posto mobile di tessuti e abbigliamento	5.618	98	6.198	6.296
<b>totale commercio al dettaglio tessile abbigliamento e calzature</b>	<b>178.877</b>	<b>115.635</b>	<b>204.300</b>	<b>319.953</b>

Fonte: ISTAT 9°Censimento dell'industria e dei servizi

Le caratteristiche del settore sono mutate e come si evince dal grafico sottostante il mercato italiano del settore tessile appare sempre più frammentato, la filiera di distribuzione dei capi d'abbigliamento è presente a livello nazionale con circa il 50% di negozi indipendenti, ma da come si nota che le catene indipendenti di abbigliamento sono in crescita e attualmente ricoprono circa il 16% del mercato, e i

magazzini rappresentano circa il 17% del mercato.

Fig. 2.3: I canali distributivi della filiera dell'abbigliamento in Italia



Fonte: AC Nielsen Sita su [www. http://it.nielsen.com/site/documents/html](http://it.nielsen.com/site/documents/html).

Dall'analisi effettuata si evince che il mercato italiano è caratterizzato da piccole imprese a conduzione familiare e proprio ciò ci contraddistingue dal mercato europeo e internazionale.

Le imprese devono cercare di integrarsi per trarre maggiori vantaggi ed essere più competitive con in grandi colossi ricercando migliore efficienza a livello organizzativo e produttivo.

Nel corso degli nel mercato italiano si sono affermate sempre più grandi aziende come ZARA, che entrano con negozi di proprietà nei paesi obiettivo, oppure optano per il contratto franchising quindi attuano una collaborazione con le aziende del paese di riferimento.

Questo è il canale d'entrata maggiormente adottato e preferito dalle grandi aziende perché permette di entrare si in un nuovo mercato e quindi ampliare le vendite, ma anche sfruttare le risorse dell'altra azienda con cui si attua la collaborazione diminuendo il rischio che si ha quando si entra in un paese con negozi di proprietà. Altro aspetto rilevante della distribuzione sono le aziende che optano

per distributori stipulando accordi di distribuzione.

Nei seguenti paragrafi andremo ad analizzare il concetto del sistema moda e le sue caratteristiche, poi scruteremo i value drivers dell'abbigliamento e come il controllo della filiera comporta l'aumento dei costi per l'azienda ma è comunque fondamentale per raggiungere una posizione di vantaggio competitivo.

## **2.6 Il concetto di sistema moda.**

La moda è un fenomeno non solo culturale e psicologico ma anche economico-sociale e storico, poiché riguarda tutti gli individui che fin dall'antichità hanno avuto il bisogno di coprire il proprio corpo per presentarsi al mondo esterno e non mostrarsi nudi.

La concezione di moda è strettamente connessa alla storia e all'umanità, vestirsi non è mai stato un obbligo bensì una scelta: ci si vestiva per pudore, vergogna o protezione.

Ultimamente questo settore è stato anche influenzato da motivi religiosi, ma la maggior parte della tendenza della moda è dovuta alla creatività e alla scelta dei singoli consumatori di indossare un abbigliamento che rispecchi la propria personalità, spesso anche simbolo di un determinato status sociale.

Queste definizioni, però, non sono del tutto soddisfacenti poiché in realtà la moda è un processo complesso e “non è altro che una delle forme di vita con le quali la tendenza all'uguaglianza sociale e quella alla differenziazione individuale e alla variazione si coniugano in un fare unitario” (Simmel, 2008).

Per poter ampliare l'analisi del sistema moda, è necessario analizzare le tecniche elevate che si sono raggiunte e i progetti stabiliti, capaci di creare una diversità di prodotti.

La base del successo dell'industria della moda è la sua visione internazionale, in cui il consumatore assume un ruolo centrale e per cui l'industria cerca di realizzarne i desideri.

Essa inoltre ingloba elementi tangibili e non, come l'attività manifatturiera, l'industria culturale e la comunicazione di uno stile di vita individuale e unico; così che i lavori svolti dalla moda possano essere sorprendenti e imprevedibili.

Il concetto di sistema moda, quindi, è l'unione e la combinazione di due elementi: la creatività e l'intuito, la strategia e l'organizzazione nonché il management, ed è maggiormente comprensibile attraverso la nozione di impresa estesa e di competitività per cui il sistema moda si rappresenta come un cluster di settori che hanno poca importanza ma sono strettamente interconnessi<sup>4</sup>.

Il sistema moda comprende tre diverse componenti: le industrie della moda ossia spezzoni di industria in cui convergono la filiera tessile, gli accessori e la gioielleria; il trade della moda, elemento rilevante del nostro settore poiché incorpora i canali distributivi, le componenti immateriali di comunicazione di immagine utilizzati dai consumatori e veicolati dal punto vendita; i servizi moda che contribuiscono ad attribuire un maggior valore al prodotto moda.

Il settore della moda in Italia ha sempre avuto una nota supremazia mondiale registrando un'alta percentuale di export mondiale di tessuti e abiti, ma negli ultimi dieci anni la situazione è cambiata e il potere tessile è passato nelle mani dei paesi dell'est, a iniziare dall'India e Pakistan e finire con la Cina, dove probabilmente il passaggio svantaggioso dell'euro al dollaro sta trasformando il settore.

Mario Boselli, presidente della Camera nazionale della moda ha affermato che siamo in attesa di una ripresa, che dura da tempo e che ancora aspettiamo fiduciosi.

Secondo il Presidente le esportazioni dovrebbero salire del 6,6% dopo il crollo del 7,2% subito alla fine dell'anno scorso, e le importazioni dovrebbero aumentare del 7% (Boselli, 2015).

Due principali assetti strategici ed organizzativi sono l'impresa integrata (gestita

---

<sup>4</sup> La capacità delle imprese di avere una fitta rete di relazioni e di scambi materiali e immateriali può essere definita networking o clustering. Sia nell'uno che nell'altro caso si tratta di forme di cooperazione che possono dar luogo a contratti di subfornitura, a scambi di informazioni e conoscenze, alla messa in comune di servizi e ad altre forme di collaborazione in cui la parola chiave è: sinergia. In particolare, il networking può avvenire tra imprese distanti, la clusterizzazione riguarda invece imprese localizzate nella stessa area e che partecipano al medesimo processo produttivo. Costituiscono dei cluster, ad esempio, i distretti industriali di piccole e medie imprese, o i sistemi di piccole imprese organizzati attorno ad imprese leader di maggiore dimensione.

da un'unica persona che controlla l'intero processo di produzione e distribuzione, ma allo stesso tempo produce non eccessivamente legato alla moda, per cui si scontra con alti investimenti e poca flessibilità dell'impresa) e l'impresa a rete (gestita da un gruppo di persone con un leader che cambia temporalmente).

Il loro obiettivo è di ottenere un eccellente sistema di collegamento e collaborazione, e prevede una struttura produttiva di piccole imprese con un'alta flessibilità.

Nonostante ciò alcune aziende preferiscono l'impresa integrata come nel caso di ZARA, e questo modello è attuato dai grandi gruppi a livello mondiale.

## **2.7 Caratteristiche principali del sistema moda.**

Il successo del sistema moda è dovuto alla creatività dei prodotti ma anche a una particolare organizzazione produttiva in distretti industriali, caratterizzati da un numero elevato di imprese situate in diversi punti della filiera ma con competenze e strategie complementari.

La singolarità della filiera a livello italiano è rappresentata dall'influenza reciproca degli utenti dei distretti e del loro elevato scambio di informazioni per l'estesa filiera insieme al lavoro svolto che va dalla materia prima fino alla vendita del prodotto finale.

L'Italia è leader europeo nella produzione di abbigliamento (secondo ramo manifatturiero dopo la meccanica) rappresentando una delle principali componenti attive della bilancia commerciale italiana e, come ogni settore in economia, ha punti di forza che permettono di creare valore e punti di debolezza in cui si individuano elementi negativi correggibili dalle stesse imprese o eccezionalmente con interventi pubblici.

Per far sì che la suddetta analisi sia efficace è opportuno osservare degli aspetti fondamentali per cui solitamente si considerano solo i fattori chiave del prodotto e dell'impresa, mettendo da parte eventuali elementi di confronto secondari. I punti di

forza e i limiti della filiera italiana del tessile-abbigliamento su cui è necessario porre attenzione sono:

- Il legame con il territorio che genera economia di scala e di agglomerazione, per mezzo dei distretti industriali (Biella, Vicenza, Prato, Bergamo, Carpi, Ancona, ecc.);
- La conduzione familiare della maggior parte delle imprese sul territorio che danno vita al patrimonio culturale di inventiva e competenza, ciò però rappresenta anche un limite al livello di dimensione dell'azienda;
- L'ordinaria attenzione verso i mercati internazionali, in cui queste imprese sono le testimoni simbolo del made in Italy e della moda italiana;
- L'assiduo dissidio verso l'innovazione di un prodotto, dai materiali al design, eguagliabile con una continua trasformazione dell'offerta sensibile alla moda;
- Evoluzione della rete di sub-fornitura, con una organizzazione logistica che permette con regolarità il controllo delle totali fasi;
- Il graduale mutamento nella tecnologia nel processo produttivo che genera vantaggi di competitività nella relazione prezzo-qualità;
- Considerazione della distribuzione, tenendo presente i pareri della clientela, e il livello comunicativo.

Pertanto il Sistema Moda implica una filiera moda complessa e abbastanza articolata rispetto a com'era nel passato, poiché le imprese di oggi tendono a specializzarsi su singole fasi o parti di prodotto, non effettuando cicli integrali.

Ad esempio le produzioni manifatturiere come la lavorazione di materie prime tessili (filati, pelli) vogliono una specializzazione tale da frenare quella integrale.

Lo studio di questo settore si pone alla base del cosiddetto modello di Porter e delle sue cinque forze competitive, nonché strumento utilizzato dalle singole imprese al fine di calcolare la propria posizione competitiva.

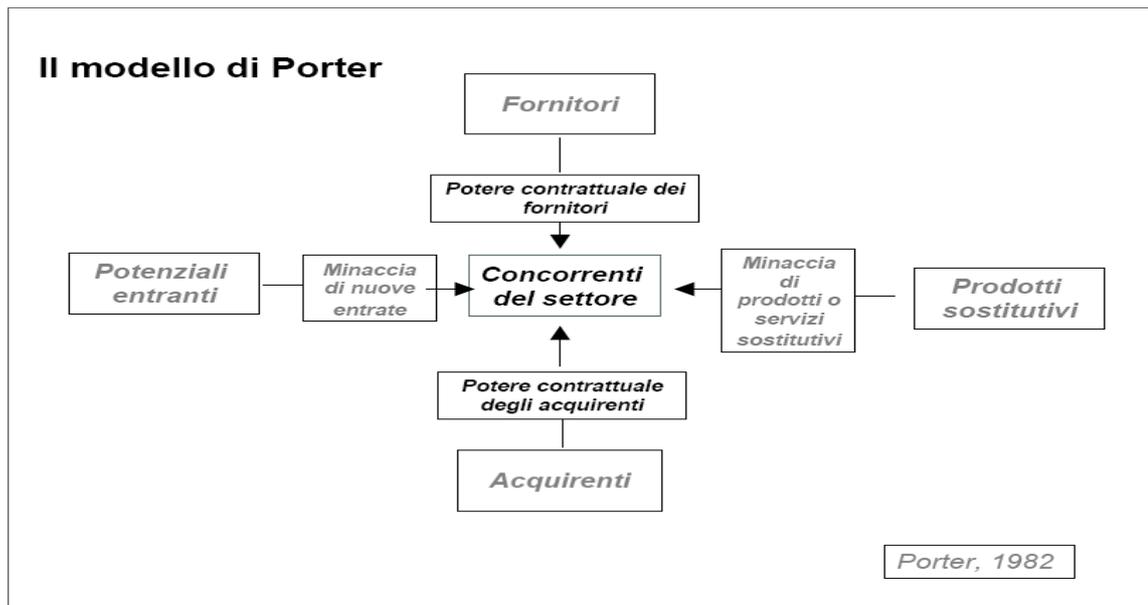
Questo modello ci indica la forza di azienda nell'ambiente economico e come queste forze determinano la redditività. Esse operano stabilmente e devono sempre

essere controllate per non perdere di competitività e quindi favorendo i competitors.

Facendo un'indagine su queste forze ci si può accorgere come esse determinano il cammino dell'impresa e ci indicano la via da percorrere adottando comportamenti idonei nei confronti di esse.

In base a queste forze l'azienda è capace di prendere decisioni.

Fig. 2.2 Il modello di Porter



(Fonte: D.J.Collins, et al., Corporate level strategy, McGraw – Hill)

Questo modello è chiamato modello delle 5 forze di Porter (Porter, 1982), e come si evince dalla figura di sopra è espresso in modello generale che esprime la capacità aziendale di riscuotere successo all'interno del settore, arrivando ad ottenere risultati migliori dei competitors. Il modello verrà applicato al settore di riferimento cioè quello dell'abbigliamento. Queste forze sono:

1. Il potere contrattuale da parte dei fornitori: nel settore l'azienda che acquista materie prime, o semilavorati da un'altra azienda nel mondo del tessile può sentirsi minacciata da una potenziale un'integrazione a valle. Esempio è se il fornitore dell'azienda H&M decide di svolgere non solo più la funzione produttrice ma anche la funzione di vendita del prodotto.
2. I potenziali entranti: sono le aziende che entrano nel settore dell'abbigliamento magari spinte da elevati tassi di rendimento del settore.

L'entrata nel settore tessile abbigliamento avviene tramite creazione di nuove imprese o accordi come le joint venture. Nel settore specifico le aziende piccole italiane si sono viste minacciate e attaccate da aziende come ZARA ed H&M che entrano nel mercato o tramite negozi di proprietà oppure con accordi di franchising, questo perché ci sono delle barriere all'entrata nel settore di carattere istituzionale, di carattere strutturale e strategico.

3. Potere contrattuale da parte degli acquirenti: la minaccia degli acquirenti ovvero coloro che acquistano dall'azienda è l'integrazione a monte, e nel mondo tessile ciò potrebbe avvenire nel caso dei clienti esempio di H&M che minacciano l'azienda con l'integrazione a monte andando ad investire nell'apertura di punti vendita dove vendere i capi d'abbigliamento.
4. Prodotti sostitutivi: la minaccia dei prodotti sostitutivi è una minaccia altrettanto importante nel settore dell'abbigliamento. Bisogna identificare nel proprio business i prodotti che sono capaci di competere con il nostro stesso prodotto, e quindi fare un'analisi sul prezzo e vedere se gli acquirenti sono propensi all'acquisto del prodotto sostitutivo e quindi trovano convenienza dal nostro prodotto rispetto all'altro.
5. Concorrenti del settore: questa forza è molto presente nel settore dell'abbigliamento soprattutto nel mercato italiano che è caratterizzato da un'elevata frammentazione. La concorrenza è giocata molto sul prezzo del capo d'abbigliamento, sul lancio del nuovo prodotto e della pubblicità. Un caso esemplare è quello che andremo dopo ad analizzare, cioè la concorrenza tra ZARA, H&M e Benetton, che si fanno battaglia sul prezzo per cercare di soddisfare quanto più possibile il consumatore.

Le 5 forze all'interno del settore dell'abbigliamento come abbiamo citato determinano la posizione competitiva dell'azienda e incideranno sulla strategia che l'azienda attuerà per raggiungere una posizione di vantaggio competitivo, perciò nel successivo paragrafo verranno analizzati i value drivers del settore.

## **2.8 I value drivers dell'abbigliamento.**

Come viene raggiunta una posizione di vantaggio competitivo?

La catena del valore è uno strumento che ci permette di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo tramite l'analisi delle attività svolte dall'azienda basandosi sulle risorse e competenze.

Questa analisi è svolta distinguendo le attività primarie e le attività di supporto e queste attività tra di loro svolte in maniera più efficace possibile creano valore e così facendo permettono all'azienda di assumere una posizione di vantaggio competitivo.

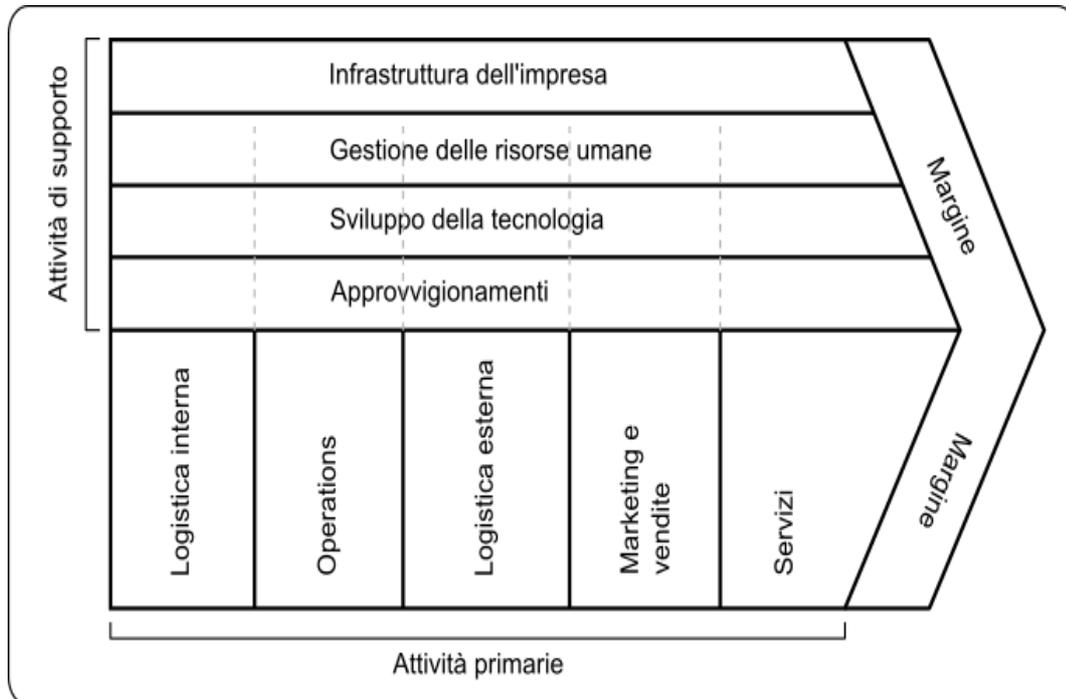
Le attività primarie comportano la creazione fisica del prodotto fino alla sua distribuzione e al post-vendita, mentre le attività di supporto sono quelle attività a sostegno delle primarie che allo stesso tempo contribuiscono all'azienda per la creazione di valore.

L'azienda ottiene un margine che è la differenza tra i ricavi e i costi sostenuti dalle singole attività, così che il vantaggio può risiedere in ogni attività che l'azienda compie.

Ogni azienda ha una propria catena del valore che la distingue dalle altre aziende ed essa è influenzata dall'attività che l'impresa va a svolgere ma anche dalla sua storia e dai suoi obiettivi.

Si riporta di seguito la raffigurazione della catena del valore, strumento introdotto da Porter (Porter, 1985).

Fig. 2.3 La catena del valore



(Fonte: D.J.Collins, et al., Corporate level strategy, McGraw – Hill)

Il settore di riferimento è quello del tessile-abbigliamento, pertanto cercheremo di delineare la catena del valore di un'azienda tipo del settore.

I processi come detto in precedenza si dividono in primari e di supporto. Quelli primari contribuiscono alla creazione dell'output e sono:

- Logistica in entrata: la logistica in entrata nel settore dell'abbigliamento comprende tutte quelle attività che vanno dalla gestione del materiale che arriva in azienda, al controllo per verificare la sua idoneità alla lavorazione, all'attività di stoccaggio ovvero la sistemazione del materiale nei magazzini. Questa attività svolta ad esempio da ZARA che effettua la maggior parte della produzione verso aziende di proprietà, consiste nella sistemazione delle fibre tessile che arrivano in azienda e vengono poi gestite e dislocate nei magazzini situati vicino ai reparti della produzione.
- Attività operative: questa è un'attività molto importante, durante la quale

nelle aziende di abbigliamento vengono prese le materie prime grezze e vengono lavorate attraverso le fasi del taglio, della cucitura, della stiratura e infine del confezionamento. Questa fase svolta in modo efficiente porta elevati vantaggi nei confronti della concorrenza come mostrato dal caso ZARA.

- Logistica in uscita: altra attività importante dove molte aziende si differenziano per la prontezza e la velocità di consegna al distributore finale. Rilevante per le aziende di abbigliamento è la gestione degli ordini e la consegna, attività che porta sul mercato i frutti svolti dalle attività precedenti.
- Marketing e vendite: attività fondamentale, sebbene, come si vedrà nel successivo capitolo alcune aziende non compiono attività di promozione. La pubblicità è fondamentale per la comunicazione che porterebbe in questo settore notevoli frutti se realizzata bene. Di solito le aziende dell'abbigliamento sono pubblicizzate da attori o personaggi famosi perché a livello comunicativo sono di forte impatto. La cura della vendita nel negozio è indispensabile, e aziende come ZARA al loro interno realizzano campagne pubblicitarie cercando di colpire il consumatore quanto più possibile con un buon effetto comunicativo. Fattore importante è quello svolto dall'attività di CRS (Customer relationship management) il quale dà un'immagine migliore dell'impresa verso la clientela
- Servizi: ultima attività primaria, ma anch'essa di pregevole importanza. In questa fase le aziende dell'abbigliamento offrono il servizio post-vendita che riguarda l'attenzione al cliente che ha ricevuto un capo non in perfette condizioni e quindi difettato. Molto importante è l'attenzione che il cliente riceve perché lo porta ad avere una migliore considerazione del brand. Elemento caratterizzante nelle aziende di abbigliamento è il supporto alla vendita, il quale aiuta ad avere un miglior dialogo con il cliente e porta ad esercitare un miglior ruolo commerciale.

Dopo aver analizzato i processi primari di un'azienda di abbigliamento passiamo

ad analizzare le attività di supporto anch'esse molto importanti per la creazione del valore. Esse sono:

- **Approvvigionamento:** sono quelle attività che riguardano gli acquisti di materie prime che servono allo sviluppo della produzione e sono ad esempio l'acquisto della lana. Queste materie sono utilizzate nella fase della produzione e servono per lo sviluppo del prodotto finito.
- **Sviluppo tecnologie:** sono le attività finalizzate al miglioramento del processo e del prodotto. L'azienda del settore per migliorare cerca di sviluppare un sistema di magazzino migliore per la logistica in entrata, mentre per le attività operativa si punta a migliorare la linea produttiva e il sistema di controllo. Nella logistica in uscita la tecnologia si sviluppa in un nuovo sistema informativo per avere una migliore comunicazione con i punti vendita, e si ricercano nuovi mercati tramite nuovi piani di marketing.
- **Gestione risorse umane:** questa è un'attività importante per l'azienda tessile perché in questa fase avviene il reclutamento, la formazione e lo sviluppo delle persone che lavoreranno nell'azienda, e possono dare un valore aggiunto all'output svolgendo un'attività efficiente nella lavorazione del prodotto ma soprattutto nel punto vendita dove si comunica con il consumatore.
- **Attività infrastrutturali:** sono quelle attività come la contabilità finanziaria l'informatica e la direzione generale, e se in esse si migliora il livello comunicativo e di coordinamento l'azienda può arrivare a risultati migliori.

Questo è il metodo che permette all'azienda di rafforzare la propria posizione globale, e nel nostro elaborato si farà riferimento ai value drivers strategici dell'azienda.

Diverse sono le strategie utilizzate nel settore dell'abbigliamento, ma in quello di alta gamma le imprese mirano a differenziare i propri capi da quelli dei competitors, utilizzando una strategia particolare che prevede la produzione e la vendita non

immediata all'intero mercato, ma inizialmente per determinate nicchie di mercato.

Questo metodo è altamente positivo poiché ad oggi i prodotti sul mercato tendono ad eguagliarsi, ed è importante dunque attribuire al prodotto un certo livello di styling, qualitativo, di marca, d'immagine, di prezzo, ecc per riuscire ad avere successo. Un produttore stimato può e deve agire sui seguenti punti:

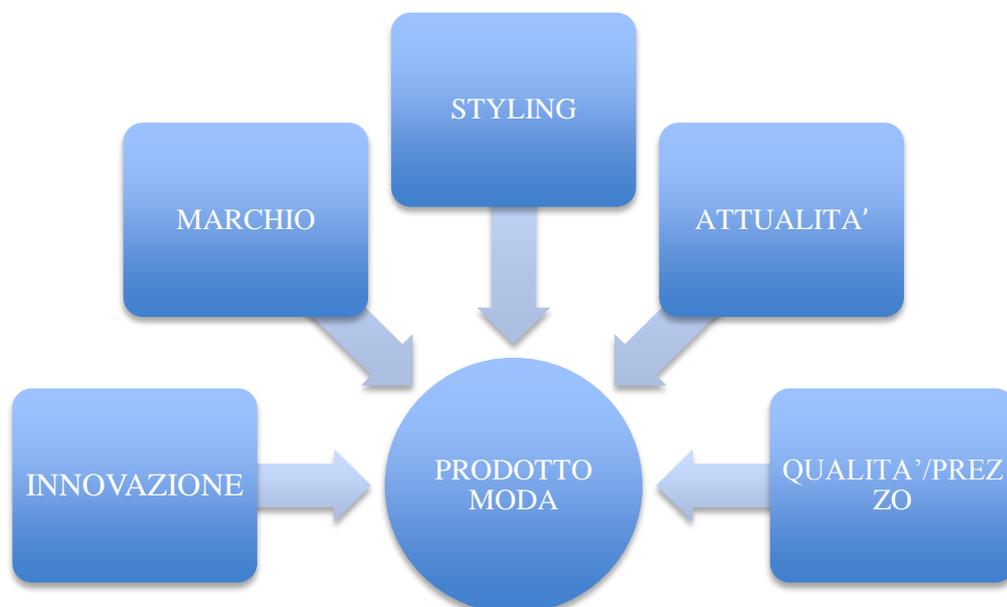
### 1) Il prodotto

Il prodotto nasce nel momento in cui il consumatore lo richiede, se un prodotto è stato creato è stato inserito nel sistema moda ed è sostenuto da una determinata politica di mercato.

Quest'ultima deve basarsi su un prodotto specifico garantendone originalità, qualità, unicità e un riscontro positivo sul mercato e naturalmente sul consumatore.

Per ottimizzare questo fenomeno si pensa alle domande sul commercio e le sue caratteristiche, e a un'attiva e personale combinazione delle caratteristiche del prodotto moda che a sua volta permettono una migliore lotta contro i concorrenti.

Fig. 2.4: Le caratterizzazioni del prodotto moda.



Fonte: Elaborazione propria su dati da [www.sistemamoda.com](http://www.sistemamoda.com)

- Innovazione: l'offerta deve essere in continua evoluzione sul prodotto, e il consumatore deve sentirsi identificato e attratto dal nuovo prodotto.
- Marchio/Attualità: il marchio è ciò che identifica il prodotto e molte aziende adoperano il mercato proponendo un marchio unico oppure un'offerta di marchi differenziata. Il prodotto identificato sotto un marchio deve rispondere in modo puntuale e immediato alla domanda di mercato, quindi per essere apprezzato dal consumatore deve essere subito immesso nel punto vendita e bisogna far in che venga percepito dal consumatore
- Styling: la creatività insieme all'innovazione sono il fulcro della moda, il prodotto deve essere fattore creativo dello stilista. Sono gli stilisti che propongono e lanciano moda facendo sfilate, il tutto completato dalla linea e dal design
- Qualità/prezzo: molto importante per offrire un prodotto moda è la qualità, ovvero l'aspetto estetico e l'aspetto compositivo del prodotto. Fattore molto importante dove aziende d'abbigliamento competono per essere più competitive sul mercato. Il termine qualità di solito associato al prezzo perché è proprio la qualità che incide sul prezzo e ne determina il mercato del prodotto.

Nel settore di riferimento ovvero quello della moda il prodotto ha un ciclo di vita molto breve proprio perché il settore è molto dinamico e le aziende apportano sempre nuove innovazioni e cambiamenti. Proprio per questo le aziende del settore devono lavorare in modo più veloce possibile sul ciclo di vita del prodotto per essere all'avanguardia con i tempi e per non perdere posizioni competitive nei confronti della concorrenza.

## 2) I servizi

La scelta di acquisto di un prodotto da un fornitore piuttosto che da un altro è dettata dall'elemento "servizio", difficilmente gestito dalle imprese poiché devono far fronte a tutte le richieste dei consumatori e che quindi spesso incaricano i

rivenditori di offrire tali servizi, costituiti da:

- Il personale: la presenza di un personale qualificato all'interno di un punto vendita permette ai consumatori di osservare ed eventualmente acquistare il prodotto, ed ascoltare i consigli sulle loro esigenze
- La fornitura di servizi accessori: per scegliere un prodotto, spesso è consigliabile usufruire di servizi accessori che sono utili anche per la scelta del rivenditore.
- La comunicazione in un negozio: la vetrina di un negozio è un punto di forza per il rivenditore, che attraverso l'allestimento esprime anche il proprio gusto, il buon stile e la qualità dei prodotti in vendita. Inoltre riesce a stimolare il consumatore all'acquisto, il quale osservando i capi immagina come indossarli e se il giudizio finale è positivo, procede all'acquisto. L'esposizione permette quindi di comunicare con la clientela.

Sintetizzando questi componenti, vediamo come il consumatore è supportato da un servizio ben collegato alla vendita e che spesso diventa la motivazione principale che regge l'acquisto.

### 3) L'immagine

La maggior parte delle volte il marchio, di un importante stilista o anche solo di un'azienda, è ciò che spinge il consumatore a comprare, tendente alle nuove mode.

Questa situazione si riscontra soprattutto nel mondo giovanile e negli ultimi anni è diventata una via obbligatoria per le imprese e di vitale importanza per quelle che operano nei livelli alti del mercato.

Questo fenomeno chiamato Branding non consiste solo nell'attribuire un marchio di rilievo, ma è anche l'attuazione di una strategia di fashion marketing e di un insieme di azioni (ad esempio una buona distribuzione e comunicazione, un regolare servizio, styling, ecc) che avvengono nel contesto produttivo e commerciale e che con il tempo incrementerebbero il successo di un'azienda.

Il consumatore stabilisce un rapporto di fedeltà con l'azienda e nota il marchio se

identificabile e riconosciuto sul mercato.

Branding è un punto di riferimento per il consumatore.

#### 4) La rete distributiva

Il sistema di distribuzione è la base dello sviluppo e dell'affermazione di un'azienda sul mercato. Esso deve tener conto delle richieste dell'azienda (prodotti, circostanze di mercato, sistemi distributivi) ma allo stesso tempo a quelle del mercato.

Nel caso specifico del prodotto moda, i fattori per garantire un buon sistema di distribuzione e da tener presenti sono tanti.

Come prima cosa è necessario che esso raggiunga l'interesse del consumatore il prima possibile per non risultare "fuori moda", e poi, considerate le caratteristiche del prodotto e le finalità della determinata azienda, una giusta copertura territoriale.

È fondamentale anche la cura dettagliata della gestione del punto vendita poiché, se adeguata, riesce a stimolare le offerte e migliorare la brand loyalty e la sua riconoscibilità, garantendo l'immagine dell'azienda.

L'attenzione al punto vendita riguarda prima di tutto la lunghezza del canale, che si distingue in canale lungo o corto e ciò dipende dalle caratteristiche dell'azienda, e la differenza è data dalla presenza di funzioni intermedie che sono il distributore e il grossista in aggiunta alla figura del produttore, dettagliante e consumatore.

Per quanto riguarda l'estensione (copertura) territoriale della rete distributiva, viene scelta una delle tre principali tipologie di distribuzione: intensiva, selettiva ed esclusiva.

Quella intensiva si ha quando l'azienda cerca di fornire i prodotti su un'ampia scala di distribuzione che facilmente raggiunge i consumatori, e che però presenta svantaggi per i produttori poiché l'impresa può non avere più un contatto continuo con il compratore e perdere il controllo della sua politica economica aumentando di molto i prezzi. D'altronde, a causa della vastità della rete distributiva, non è facile controllare l'immagine aziendale e produttiva, che corre il rischio di essere stravolta. È per questi problemi che le imprese che operano con abbigliamento di grandi marchi, tendono a utilizzare sistemi di distribuzione selettiva o esclusiva, per riuscire

a controllare meglio la fase finale del prodotto.

La distribuzione selettiva è la classica utilizzata per i prodotti d'alta gamma ed è limitata a pochi clienti o negozi che possono garantire una buona vendita dei prodotti. Per questo motivo si ha una selezione numerata dei partner distributivi, corrispondente all'immagine e alla politica commerciale aziendale, attraverso cui si cerca di raggiungere lo specifico segmento di mercato, visibile grazie a un procedimento strategico. Il personale di questi distributori ha importanti funzioni: deve rifornirsi costantemente, consegnare rapidamente e assicurare un'assistenza post-vendita.

Per perfezionare la distribuzione selettiva si va incontro a quella esclusiva in cui il produttore vende i suoi capi soltanto nei suoi punti vendita o punti vendita-catene che gli permettono di vendere i suoi prodotti sul mercato o aree accordate e regolate da contratto. L'esistenza di questo tipo di sistema dipende dai partners e da una serie di supporti che l'azienda deve metter a disposizione: organizzazione, promozione, comunicazione; ma anche in questo caso ci sono gli stessi aspetti negativi della politica selettiva come l'impossibilità dell'impresa a soddisfare la domanda.

Protagonista della distribuzione selettiva è il franchising.

#### 5) Il prezzo o Pricing

Altro fattore fondamentale è il prezzo, che permette di raggiungere gli obiettivi aziendali ed è controllato in maniera diretta per chi ha una propria rete distributiva come nel caso ZARA, e indiretta per chi non ne dispone e per cui si potrebbe verificare la cosiddetta situazione boomerang ovvero, come già detto, i prezzi alti per le aziende che acquistano materie da terzi hanno una conseguenza grave sui profitti perché essi diminuiscono, e vedono una perdita di competitività verso quei competitors che sono integrati a monte.

Di conseguenza a quanto detto, bisogna valutare il grado di accettabilità del prezzo del prodotto da parte del consumatore, considerando che spesso la componente emozionale prende il posto di quella economico-funzionale. La componente emozionale determina il sovrapprezzo (premium price) di un prodotto di alto livello ed è importante quantificarla per stabilire un prezzo adeguato, mentre quella funzionale si riversa positivamente nel pricing delle marche private (private label, prodotti o servizi realizzati e serviti da altre società o venduti con il marchio

della società che vende-offre il prodotto o servizio).

A mio avviso elemento fondamentale è il punto vendita, perché unisce chi offre un prodotto moda e chi lo domanda, per poi presentarlo al consumatore che pensa di acquistarlo.

Per interessare e adempiere alle volontà del cliente, il punto vendita deve avere un'ottima atmosfera, un personal selling di servizio, una buona ubicazione e post-vendite molto efficienti.

Molte aziende decidono di gestire i punti vendita creando delle proprie boutique monomarca, e di conseguenza devono avere una rete distributiva propria per poter investire elevati capitali in personale o comunicazione, nonostante i risultati non sono sempre esaustivi.

Ci sono poi grandi case di moda che decidono di gestire per proprio conto i punti vendita localizzati nelle principali vie della moda (ad esempio, in Italia, Via Montenapoleone a Milano, via dei condotti

a Roma, via Camerelle a Capri, ecc), con lo scopo di ottenere un ritorno di immagine più che una redditività del negozio, e attraverso un sistema di integrazione controllano gli altri punti vendita.

Un'altra possibilità per le aziende produttrici è quella di creare alleanze e presentarsi sul mercato, illustrando la specifica offerta a catene di negozi indipendenti e contraddistinti da aspetti validi come la disponibilità di un valido know-how, una buona organizzazione, e un' uniformità di approccio.

Concludendo, dopo aver analizzato il sistema moda e il settore tessile-abbigliamento, affermiamo che il mercato di oggi è stato trasformato e ha attraversato un profondo cambiamento che ha portato l'imposizione di una riduzione dei prezzi a sfavore della componente qualitativa (come la Cina), e questo grazie alla manodopera a basso costo, alle difficoltà del mercato europeo e alla crescita generale del consumo di abbigliamento su scala nazionale.

Pertanto deduciamo che il consumatore è influenzato dal prezzo, che è oggi il fattore maggiormente considerato nei prodotti del settore tessile-abbigliamento, e che i produttori che non sono in grado di competere con tali aziende, devono puntare all'innovazione e allo stile, diversamente da come avvenuto negli ultimi anni.

Vedremo di seguito l'esempio del caso ZARA, azienda che ha ben giocato le sue carte nelle prospettive commerciali di questi anni e, prestando attenzione ai paesi produttori in via di sviluppo, ha ottenuto un vantaggio competitivo ma anche una concorrenza con altre case come H&M e Benetton, che invece hanno fondato il loro operato su una diversa percezione dei prodotti ottenendo così altrettanto grande notorietà.

### III. IL CASO ZARA

#### 3.1 Il gruppo Inditex.

Esempio di impresa che ha rivoluzionato aspetti del settore moda nel mercato dell'abbigliamento è ZARA, la cui struttura è produttiva e fortemente integrata e allo stesso tempo distributiva o maggiormente definita differenziata.

Un caso particolarmente interessante che, a seconda delle caratteristiche socioculturali del territorio in cui si insedia, utilizza diverse forme di distribuzione diretta o forme collaborative quali le Joint Venture, contratti di franchising, o concessioni di vendita. Fondamentale è quindi lo studio della strategia competitiva utilizzata e delle politiche distributive del gruppo Inditex (Industrias de Diseño Textil Sociedad Anónima), attraverso cui è possibile valutare come l'utilizzo di forme di coordinamento tra i diversi operatori della filiera riescano a garantire gli stessi vantaggi di una completa integrazione verticale, facilitando lo sviluppo internazionale insieme a una buona flessibilità operativa e una unicità di immagine e di posizionamento.

Nel nostro paese, in Italia, ZARA adopera intensamente con una struttura decentrata ossia il colosso spagnolo, che ha pattuito un piano di distribuzione selettiva con uno dei principali rivenditori di abbigliamento: il gruppo bergamasco Percassi che fin dagli anni '60 ha osservato un'interessante crescita delle società ad esso collegate e che, già franchisor del gruppo Benetton, ha ampliato sul territorio nazionale una fitta rete di megastore in franchising.

Nonostante ciò, ZARA è nota per il sostenuto superamento di problematiche quali il free-riding, la tutela dell'immagine e la certificazione, grazie alla realizzazione di strutture organizzative d'eccellenza e di formule contrattuali ben predisposte e che permettono un efficace coordinamento.

Un grande punto di forza è il suo controllo dei prezzi praticati sul mercato finale, lo stabilire gli assortimenti e le quantità che i singoli store devono detenere, l'imporre una unicità di layout, la formazione di un personale secondo i principi del

gruppo, e molto altro ma altrettanto importante è vedere come ZARA interpreta i value drivers delle imprese moda e come si relaziona con i suoi principali competitors, Benetton e H&M.

Ma perché “ZARA”? per comprendere meglio la storia di questa impresa e da dove derivi questo nome, è opportuno parlare del gruppo Inditex, una delle più grandi società del mondo con sede a Galizia in Spagna, fondata dal grande imprenditore di moda Amancio Ortega Gaona, e uomo più ricco della Spagna

La storia lo descrive come un uomo noto ma allo stesso tempo curioso, spesso nascosto e non amante della notorietà, motivo per cui pochi sono i libri o le dichiarazioni che parlano di lui nel campo della finanza. Le uniche testimonianze che attestano della sua esistenza e la sua vita sono delle fotografie obbligatoriamente scattate durante una giornata di quotazione Inditex, e una biografia della scrittrice Cecilia Monllor che ci racconta della sua spiccata personalità. Nonostante Amancio Ortega era un uomo ricco, conduceva una vita molto semplice: odiava le cravatte, amava indossare vestiti casual ama i jeans e camicie Oxford e non si vergognava di passeggiare per le vie spagnole poichè solo l'1% della popolazione lo conosceva. Si definiva un self made man e ad oggi gli si deve una grande stima per aver fondato il suo impero dal nulla portando avanti i suoi principi e valori da uomo normale mentre in grandi riviste era denominato “Ventitreesimo uomo più ricco del mondo”.

Egli è nato nel 1936 da una famiglia modesta quasi povera e ultimo di quattro fratelli. Quando il padre si trasferisce al Nord della Spagna lui ha solo 14 anni e già coraggioso davanti la strada del successo. Dopo una serie di lavoretti umili come la consegna a domicilio di camicie, decide di lavorare autonomamente iniziando a costituire una propria impresa. La prima si chiamava Goa (acronimo di Amancio Ortega Gaona letto al contrario) e produceva biancheria intima e accappatoi, ma da qui la sua mente scaturisce un'idea geniale: mentre stava servendo alcuni clienti si rende conto di non aver abbastanza soldi da permettersi abiti costosi, e allora decide di ideare, produrre e distribuire modelli di abiti simili a quelli delle alte mode, ma a minor prezzo. Così arriva il momento di decidere che nome dare alla sua impresa, il suo primo nome “Zorba” non viene accettato dai registri delle società commerciali poichè già esistente, e allora pensa di nominare il suo marchio: ZARA. Da qui l'inizio di un grande successo.

Il suo primo negozio, nel 1957, era collocato nella strada principale della Coruña (paese dove si trasferì con la famiglia) ed era un localino di 350 metri quadrati in cui decise di esporre, nelle vetrine, polli e conigli, in modo da attirare l'attenzione dei passanti. Questa fu la sua prima e ultima campagna pubblicitaria. All'interno del negozio già erano in vendita capi d'abbigliamento per uomo, donna e bambino, a prezzo medio-basso.

Questa grande impresa Inditex è quotata alla Borsa di Madrid dal 23 maggio 2001 e oggi è controllata per circa il 60% da Ortega. Il suo primo giorno di quotazione aveva un valore di 14,7 euro, oggi vale circa 31 euro. Il gruppo comprende 50mila dipendenti e la sede della Inditex è davvero vasta.

Non stupisce quindi come essa abbia determinato l'espansione internazionale con una risposta eccellente alla domanda di mercato grazie al disegno di qualità ricco di creatività e alla loro filosofia, e come sia dotata di una grande amministrazione basata sull'innovazione e sulla flessibilità.

Tab. 3.1: I principali dati del gruppo Inditex (dati in mln di Euro)

Vendite nette	8.196
Reddito netto	1.002
N° dei punti vendita	6.131
N° dei paesi	82
Vendite internazionali	60,40%
Impiegati	69.240

Fonte: [www.inditex.com](http://www.inditex.com)

Come si evince dalla tabella sopra le vendite del gruppo sono estese a livello mondiale grazie alla presenza in tutto il mondo del gruppo Inditex che è presente in circa 80 paesi con una forza lavorativa di più di 69 mila persone.

Tab. 3.2: Punti vendita gruppo Inditex nel mondo

Brand	Quantità
ZARA	1.035
Pull and Bear	459
Massimo Dutti	404
Bershka	455
Stradivarius	330

Oysho	232
ZARA Home	171
Kiddy's Class/Skhuaban	199
TOTALE	3.285

Fonte: [www.inditex.com](http://www.inditex.com)

Il gruppo Inditex adotta una struttura di integrazione verticale andando ad offrire ai propri clienti prodotti differenziati e al suo interno sono presenti più brands. I punti vendita sono distribuiti in tutto il mondo e come si deduce dalla tabella la presenza del brand maggiore è quella di ZARA che ricopre un vasto territorio a livello mondiale.

La struttura di Inditex si differenzia da quella degli altri gruppi per il fatto di essere una struttura molto flessibile e capace di rispondere alle esigenze di mercato in modo molto rapido e soddisfacente nei confronti dei consumatori.

Il gruppo adotta più strategie entrando in nuovi mercati cercando di aprire quanti più punti vendita possibili attraverso il controllo proprio dei negozi oppure adoperando sul mercato tramite accordi di joint venture e franchising, questo naturalmente è influenzato e dipende dalle scelte burocratiche effettuate da ogni paese in cui si intende entrare e dalle caratteristiche sociali.

Ruolo fondamentale per l'azienda viene svolto dal consumatore che si trova al centro del mondo ZARA il quale cerca di soddisfare tutte le esigenze nel minor tempo possibile. Altro aspetto fondamentale del gruppo è quello di rispondere in tempi brevi alle esigenze del mercato cercando di anticipare i concorrenti e posizionando i negozi in tutto il mondo possibilmente nei centri delle città più importanti.

Il gruppo Inditex come anticipato in precedenza propone più brands sul mercato cercando di soddisfare quanto più possibile l'offerta dei consumatori. Vediamo i marchi principali del gruppo.

## ZARA

Il processo del disegno ZARA domina per il suo stretto rapporto con il pubblico. Ogni negozio informa e trasmette regolarmente i bisogni dei clienti e le informazioni utili e necessarie a un gruppo ben organizzato e specializzato alla progettazione, composto da più di 200 professionisti.

## Pull and Bear

Inizialmente operante in Portogallo, Pull and Bear è introdotta dallo stesso gruppo Inditex nel 1991. Oltre ad essere un negozio del settore moda di accessori e vestiti, vuole trasmettere attraverso la vendita dei suoi prodotti un sentimento e un messaggio preciso.

## Massimo Dutti

Un mix di stili classici e casual caratterizzati da un'elevata comodità originano prodotti di qualità e praticità, grazie alle combinazioni innovatrici dei tessuti, alle fibre naturali al 100% e alle strutture sottili.

## Bershka

Attraverso grandi schermi posti all'interno dei punti vendita, che trasmettono video musicali e immagini, il cliente ha la possibilità di immergersi nello stile unico della gioventù del nuovo secolo e nel loro "shopping".

## Stradivarius

Grandi e dinamici negozi, Stradivarius attrae una giovane e femminile clientela per il suo stile originale e colorato dei tessuti e accessori.

## Oysho

Altra catena prettamente femminile, Oysho propone a un pubblico di donne un vasto assortimento di biancheria intima particolare, sportiva e non, ricca di ricami e diversi tessuti come il raso.

ZARA home

Una sezione del caso ZARA che offre scelte originali dell'ambiente domestico, con arredamenti decorati.

Kiddy's Class – Skhuaban

Skhuaban (in Spagna e Portogallo detta kiddy's class) abbraccia il mondo dei bambini. Propone non solo abbigliamento ma anche prodotti di cosmetica e profumi appositi per l'infanzia.

### **3.2 Perché studiare ZARA**

L'impresa ZARA è quindi davvero unica, il suo fitto sistema commerciale e il suo coordinamento tra le domande dei clienti e l'organizzazione della stessa, permette di definirla impresa an-entropica: attraverso un'attiva interconnessione di tutti i fattori della catena del valore, che stimolandosi a vicenda mantengono un equilibrio vitale per l'azienda, essa riesce a sostenersi autonomamente.

Questi stretti ed efficaci processi permettono inoltre di ridurre il lead time delle collezioni e di rispondere velocemente alle richieste del mercato.

Con i quotidiani suggerimenti della gente e le opinioni in merito alla vendita dei prodotti, l'attività commerciale dell'impresa inizia il suo processo di domanda-offerta, primo anello della catena del valore, e adopera le strategie di vendita predominanti quali l'attivazione del just in time e il disegno dei modelli.

Inoltre è stato registrato come non sia importante come prima cosa la scelta del prezzo, che viene dopo, ma la scelta dell'abito e quanto rapidamente si riesca ad offrire tale prodotto al cliente.

ZARA non è una marca di vestiti ma all'interno del punto vendita vediamo come si concentra un vasto assortimento di indumenti di diverse qualità e diversi prezzi, per soddisfare i diversi bisogni dei consumatori attraverso un rapido rinnovamento su mercato.

È per mezzo di questa dinamica consumatore-offerente che l'impresa ha il suo successo e utilizza una strategia generale del suo gruppo.

Verrà analizzata successivamente la strategia di internazionalizzazione di ZARA e come esse si confronta con i suoi competitors H&M e Benetton

### **3.3 La strategia di ZARA**

Possiamo definire strategia un modello decisionale che rappresenta l'impresa, è una grande forza che fornisce un modello generale e integrato per l'intera organizzazione, che ci consente la razionalizzazione dei problemi strategici e supporta le decisioni.

La strategia è un mezzo per determinare lo scopo dell'azienda in termini di obiettivi di lungo periodo, programmi d'azione e priorità di allocazione delle risorse, inoltre è uno strumento di coordinamento e comunicazione sia per ottenere una coerenza aziendale, ma anche per comunicare all'interno dell'impresa e esplicitare la missione.

Dopo aver dato una breve definizione di strategia, vediamo come l'azienda ZARA sviluppa a tutti i livelli la strategia.

L'azienda ZARA fa parte del gruppo Inditex che è uno dei più grandi gruppi di moda a livello internazionale, quotato in borsa dal 23 maggio 2001 e nel corso degli anni si è sviluppato in modo molto rapido, e anche i primi mesi del 2015 fanno registrare un aumento delle vendite del 17%, sul mercato è presente con circa 6700 negozi in 88 paesi del mondo.

Il livello corporate è il livello dove vengono definite le strategie da perseguire, e il gruppo adotta una strategia di integrazione verticale di tutta la filiera che va dallo sviluppo della moda alla fabbricazione e al punto vendita e una strategia di internazionalizzazione.

Questa strategia del gruppo permette all'azienda ZARA di essere molto competitiva sotto l'aspetto dei costi di approvvigionamento perché svolgendo al

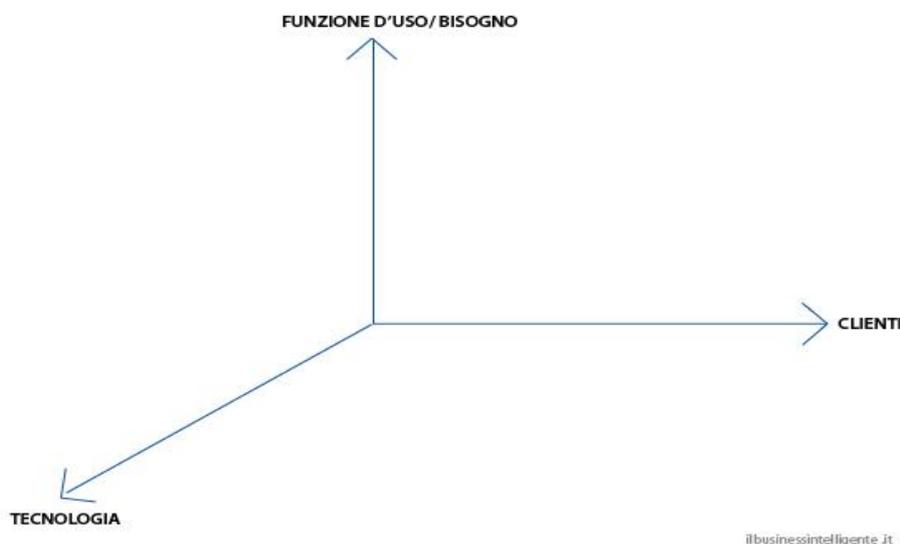
proprio interno questa fase permette lungo tutta la filiera di avere maggiori ritorni in termini di ricavi, anche se svolge solo il 60% della produzione in fabbriche proprie.

Altro aspetto importante che non bisogna tralasciare è il negozio. In esso avviene la vendita del prodotto, e l'azienda ZARA è integrata anche a valle di questo processo, che le permette un maggior controllo sulla vendita dei propri capi e la cura di un miglior rapporto e studio dei gusti del consumatore.

La strategia perseguita per l'internazionalizzazione oltre all'approvvigionamento e alle funzioni dislocate in molti paesi, è l'apertura di negozi in tutto il mondo, ma di gestione propria, e gestiti da una società di cui Inditex ha la totalità o maggioranza del capitale sociale, mentre in piccoli mercati o paesi il gruppo ha esteso la rete di negozi tramite accordi in franchising con aziende locali leader nel settore del retail.

Altro livello di strategia che è il livello business. La strategia adottata dal gruppo è una strategia combinata di differenziazione e leadership di costo.

Fig. 3.1 Il modello di Abell



(Fonte: D.J.Collins, et al., Corporate level strategy, McGraw – Hill)

Il modello di Abell è un modello applicato all'azienda che ci permette di definire il business, e esso risulta elemento fondamentale per estendere i profitti dal prodotto che essa vende.

Questo è uno schema tridimensionale composto da clienti, funzione d'uso, tecnologia, e esse insieme definiscono il business dell'azienda.

Ogni area strategica d'affari (ASA) è gestita in modo economicamente autonomo, e per rappresentare i confini dell'azienda ZARA usufruiamo di questo modello.

I gruppi di clienti rappresentano la categoria a cui l'azienda si rivolge e rispondono alla domanda, chi deve essere servito?

Nel caso specifico ZARA ripartisce i propri clienti studiandone prima i comportamenti per cercare di capire a cosa essi attribuiscono valore. Zara soddisfa i propri clienti offrendo un prodotto che è studiato e analizzato per area geografica tenendo conto degli stili di vita e del reddito del paese, e proprio grazie all'offerta di un prodotto accessibile a tutti è stato possibile l'incremento delle vendite che ha permesso lo sviluppo dell'internazionalizzazione.

Invece quando si parla di funzione d'uso la domanda a cui rispondere è, cosa richiedono i nostri clienti?

Il bisogno da soddisfare principalmente è quello del vestirsi, ma è come si soddisfa questo bisogno che differenzia ZARA dai competitors, perché i prodotti ZARA sono di elevata qualità, e tutte le fasi dalla produzione al trasporto e alla vendita sono effettuate nel rispetto dell'ambiente e delle persone che lavorano per l'azienda. Proprio queste caratteristiche attribuiscono al prodotto la caratteristica dell'unicità e il cliente si identifica nel prodotto.

Ultima area strategica d'affari è la tecnologia che risponde alla domanda, come soddisfare il bisogno dei clienti?

Questo bisogno è soddisfatto dall'azienda tramite la velocità del lead time di ZARA, che permette una rapida evoluzione delle caratteristiche che lo compongono permettendo al cliente di trovare nei punti vendita un prodotto che risponde alla moda attuale, e così facendo il cliente si sente sempre più fidelizzato e immerso nel mondo ZARA.

ZARA offre più prodotti sul mercato e così facendo differenzia la propria offerta, e adottando tale strategia molto importante diventa la concezione di ciò che l'azienda offre in termini di prodotto.

L'azienda è stata capace di imprimere nei propri prodotti una caratteristica fondamentale che è l'unicità, e che i consumatori non identificano nei competitor

principali.

Questa caratteristica ha permesso a ZARA nel corso degli anni di aumentare la qualità dei prodotti con un'identificazione crescente dei clienti nel marchio.

Ultimo livello di strategia è quello funzionale, dove si sviluppa la gestione di tutte le operations aziendali dall'approvvigionamento alla vendita.

L'elemento più importante dell'organizzazione è sicuramente il cliente, che è posto al centro dell'attenzione del gruppo e intorno a lui ruota tutto il processo aziendale.

Elemento importante è il negozio, cioè spazio di design costruito per rendere confortevole l'incontro dei clienti con la moda e dove viene modulata l'offerta in base alle richieste del cliente.

L'obiettivo è quello di adattare l'offerta nel minor tempo possibile, e il successo delle operations risiede proprio nella capacità dell'azienda di svolgere queste funzioni in tempi brevissimi e di rispondere efficientemente ai cambi repentini della moda.

Possiamo quindi affermare che proprio perché il cliente è posto al centro dell'attenzione per ZARA, il punto vendita diventa il terminale di raccolta per le informazioni e lo studio dei clienti.

Questa attenzione al cliente è alla base di tutta la struttura organizzativa che comprende tutte le fasi della catena del valore della moda (progettazione, produzione, distribuzione e vendita in negozi di proprietà). Inoltre bisogna sottolineare che tutte le fasi sono svolte in modo sostenibile e nel rispetto dell'ambiente in cui si opera.

Approfondendo il caso ZARA richiamiamo due concetti fondamentali dell'azienda che sono:

**MISSION:** è quella di far tornare più volte il consumatore nei propri punti vendita, offrendo una gamma di prodotti altamente differenziata, in continua rotazione e attenta alle tendenze del momento.

**VISION:** l'idea è di raggiungere una concezione di prodotto e di marchio nel lungo che rispetti gli standard etici e professionali

Alla base di queste strategie e per una loro corretta attuazione si trova sicuramente il sistema informativo, cioè l'insieme di tutte le informazioni che circolano e devono essere condivise all'interno dell'azienda. E' proprio ciò che permette di realizzare gli

obbiettivi di ZARA cioè di “vendere gli abiti prima che si vedano”.

### **3.4 La strategia di internazionalizzazione**

Il modello di business sviluppato da ZARA rappresenta un caso unico in linea con i cambiamenti dei consumatori e con l'evoluzione delle formule manageriali, infatti l'azienda è un sistema di impresa che si autoalimenta grazie ad una dinamica interconnessione di tutti i fattori della catena del valore.

Attualmente ZARA è una delle aziende maggiormente diffuse a livello spaziale perché ha una presenza radicata in tutti i paesi del mondo.

Il processo di internazionalizzazione di ZARA così come quello di altre aziende internazionali è stato sicuramente motivo di cause endogene come la crisi economica ma anche motivo di fattori interni come i mutamenti nelle preferenze e nella composizione della clientela.

Nella fase a monte dell'integrazione verticale, il gruppo Inditex compie al proprio interno la fase di produzione e lavorazione materie prime, e i produttori appartengono e lavorano per il gruppo, infatti circa il 60% di materie prime è di produzione propria.

Queste aziende che lavorano le materie prime non sono dislocate in più parti del mondo come fanno i concorrenti ad esempio H&M, ma risiedono nel paese d'origine dell'azienda, e anche se la Spagna non è competitiva come altri paesi per il costo della manodopera l'azienda ha continuato a mantenere e creare nuovi posti di lavoro nel suo paese d'origine.

Il gruppo però oltre al sourcing interno fa riferimento anche ad aziende esterne affermate nel campo della produzione di capi, infatti circa il 40% viene prodotto in altri paesi dove l'azienda ha stretto collaborazioni come in Marocco, Brasile e Bangladesh.

Adottando questa strategia di outsourcing oltre i confini nazionali ma al di fuori

della proprietà propria l'azienda ricerca e ottiene vantaggi che derivano dal basso costo della manodopera o della legislazione favorevole dei paesi in via di sviluppo.

L'obiettivo dell'azienda è di offrire articoli di abbigliamento a livello globale a prezzi contenuti, e la variabile temporale è un aspetto centrale perché ZARA si basa su un breve ciclo di vendita.

A livello internazionale la struttura si basa sull'intera integrazione verticale gestendo solo i punti vendita in proprietà, basando la propria offerta in modo diversificato con l'obiettivo di acquisire e creare nuovi marchi per acquisire sempre un numero maggiore di segmenti di mercato.

L'operatività del gruppo Inditex pone centralità al cliente, e in base al cliente sviluppa il prodotto e il servizio.

Proprio per questo Inditex ha una struttura multi-business, dove ogni business-unit è gestito in modo autonomo creando una propria insegna, e lo stretto collegamento tra sistema produttivo, distributivo e logistico permette di ridurre il lead time delle collezioni e di rispondere velocemente alle richieste del mercato.

L'integrazione a monte e a valle fatta dal gruppo va dalle materie prime fino alla consegna del prodotto nel negozio, e ciò permette di armonizzare e svolgere un miglior controllo di tutte le attività.

Questa strategia di struttura proposta dal gruppo consente la fabbricazione in tempi rapidi del prodotto, e minimizza la capacità di risposta per eventuali sistemazioni di ordini.

ZARA basa la sua competitività su tale aspetto, e proprio grazie a ciò essa è stata capace di affermarsi e ritagliarsi una buona fetta di mercato. Il punto di forza è incentrato sulla velocità e la minimizzazione di costi e tempi dell'intero sistema, dalla produzione al trasporto delle merci nei punti vendita, e la distribuzione è centralizzata per ogni catena del gruppo con la stessa metodica.

L'intera catena è strutturata allo stesso modo e i marchi condividono gli stessi processi di decisione e controllo.

Altro perno strategico, come accennato in precedenza, è rappresentato dal punto vendita, dove avviene la comunicazione e lo studio del cliente oltre agli affari del gruppo. Nel negozio, che è l'emblema d'incontro tra domanda e offerta, si prende visione dell'informazione del cliente dei gusti e delle sue preferenze oltre che

dell'andamento delle vendite, e pertanto si osserva lo sviluppo delle vendite che permette la formulazione della strategia aziendale.

La strategia di internazionalizzazione adottata si differenzia da altre normali strategie dei concorrenti, perché il gruppo non ha mai investito nella pubblicità come di solito fanno altre aziende del settore magari con personaggi di spicco.

Questa non è stata una scelta a caso, ma ben studiata dal gruppo, che come detto si basa sulla velocità del ciclo di produzione e proprio per l'elevata velocità di questo non sarebbe possibile creare linee di pubblicità che seguano l'azienda perché porterebbe ad investire enormi quantità di moneta, e ciò non sarebbe in linea con l'evoluzione aziendale.

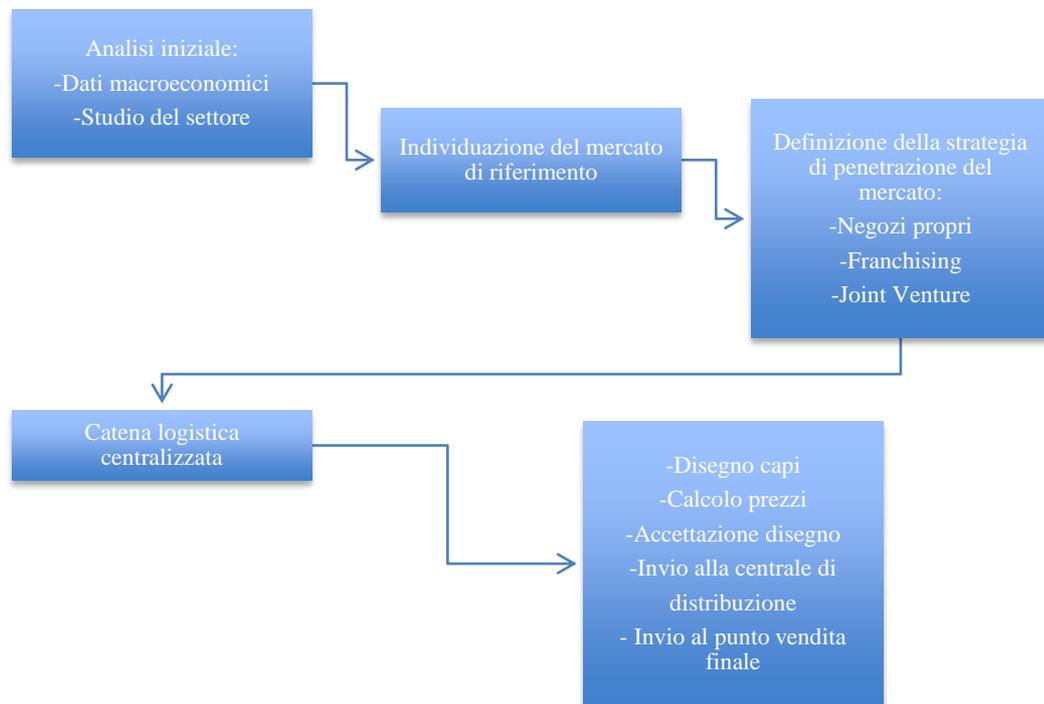
Perciò le decisioni ricadono su metodologie diverse come spese di affitto o acquisto di locali di proprietà propria che rispecchiano la strategia di ZARA.

Infatti gli investimenti vengono fatti per lo studio del paese in cui entrare e della posizione del punto vendita che di solito si trova nei centri delle principali capitali del mondo e con una metratura rilevante.

Di solito il paese in cui entra ZARA e che porta a termine la strategia di internazionalizzazione è molto simile ai paesi in cui l'azienda è già presente, e negli ultimi anni le scelte dei paesi si concentrano sempre più nei paesi in via di sviluppo.

Si è analizzato il processo che porta alla scelta del processo di distribuzione dell'azienda in questione:

Tab 3.3 Fasi del processo di distribuzione di ZARA



Fonte: Elaborazione Propria su dati da [www.inditex.com](http://www.inditex.com)

Generalmente ZARA apre il proprio negozio nella città più importante del paese obiettivo, dopo aver effettuato un “short list” delle città principali, e così facendo le permette un elevato ritorno d’immagine.

In base all’andamento delle vendite di questo primo negozio si trarranno le basi per la strategia da attuare in futuro nel paese. Frequentemente ZARA apre negozi di proprietà per avere un maggior controllo ma in alcuni casi ha ritenuto opportuno entrare nei mercati tramite contratti di franchising o di joint venture fatti con alcuni soci locali.

Tramite il contratto di franchising, l’azienda è entrata in molti paesi e anche nel nostro mercato, perché ha riscontrato in esso caratteristiche burocratiche poco favorevoli con molti rischi economici.

Le joint venture adottate dall’azienda vengono utilizzate in mercati più ampi come il Giappone e la Germania, infatti il gruppo cerca intese con imprese locali che possano aiutarlo per espandere la marca apportando esperienze di mercato al gruppo.

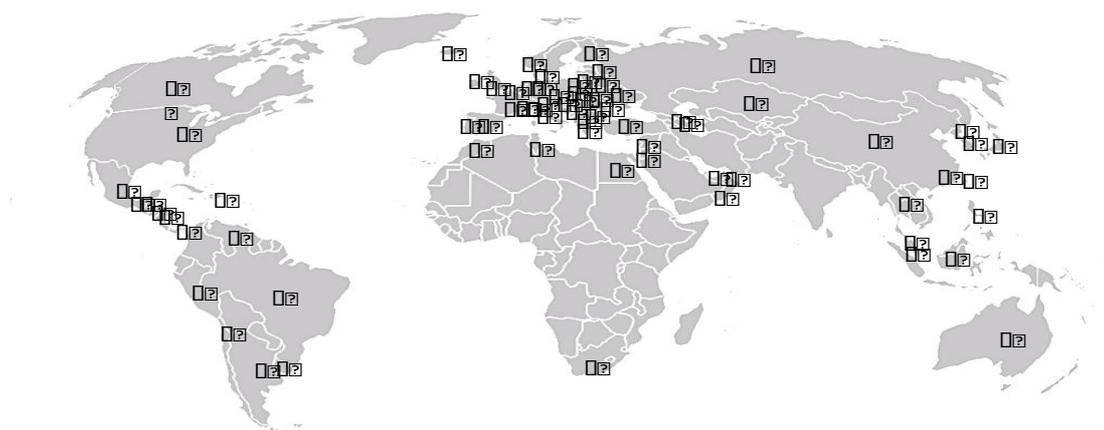
L'internazionalizzazione avvenuta negli anni ha portato ZARA a ricoprire innumerevoli paesi del mondo e la sua espansione è ancora in atto tutt'oggi.

Ripercorriamo le fasi dell'internazionalizzazione di ZARA.

Nel 1988 ebbe inizio il processo di espansione all'estero del gruppo, questo dovuto perché il mercato Spagnolo risultava saturo e quindi l'azienda pur di rilanciare il proprio prodotto cerca di far riconoscere il prodotto all'estero aprendo nuovi punti vendita.

Gli anni novanta rappresentano un vero punto cardine del processo, perché proprio in quegli anni l'azienda iniziò a guadagnare elevato prestigio e riconoscimento della marca. L'immagine sottostante ci porta a visionare la presenza di ZARA nel mondo e dei paesi che essa ricopre.

Fig 3.2 ZARA nel mondo



Fonte: Elaborazione propria su dati da [www.inditex.com](http://www.inditex.com)

ZARA tramite lo sviluppo internazionale aprì il suo primo negozio nel 1989, e lo aprì in Portogallo a Oporto, un mercato vicino per similitudine geografica e del consumatore. Questa prima mossa di sviluppo internazionale portò i suoi frutti con un aumento di fatturato notevole ma soprattutto l'inizio dell'affermazione della marca.

Nel corso degli anni novanta (periodo più importante per il riconoscimento

dell'azienda) si aprirono nuovi negozi in capitali importanti in tutto il mondo come New York e Parigi, che rappresentano per la strategia di internazionalizzazione un punto di inizio importante per la riconoscibilità della marca e per la futura espansione internazionale.

Ma il mercato statunitense rappresentò per l'azienda un vero macigno a livello di vendite, e si ebbero perdite notevoli, ma nonostante ciò per la visualizzazione della marca l'azienda decise di continuare la vendita dei propri prodotti su quel mercato, infatti dopo questa esperienza l'azienda decise di investire nella ricerca del mercato per migliorare la strategia di penetrazione nei futuri mercati.

Come citato pocanzi l'azienda dopo l'analisi del mercato Messicano decise di entrarvi, ma non con negozi di proprietà propria ma tramite joint venture fatta con un gruppo del paese e vide schizzare le sue vendite.

Il processo di internazionalizzazione continuò entrando in altri paesi europei come il Belgio e la Francia localizzando i propri negozi sempre nei centri delle città, e ad oggi il mercato Francese rappresenta tra le maggiori fonti di reddito del marchio.

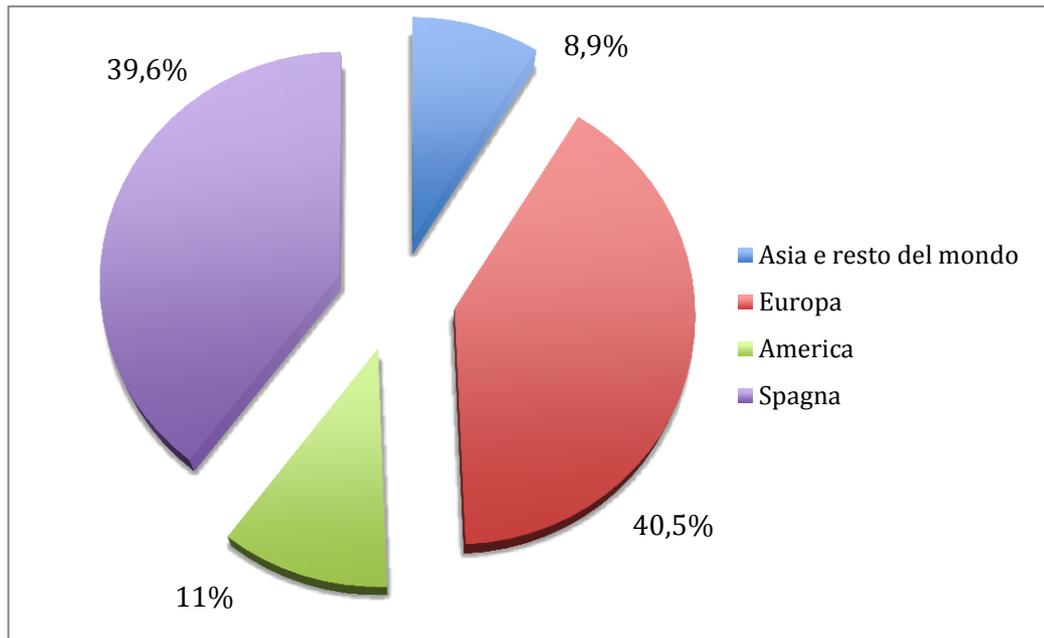
L'obiettivo di espandersi in nuovi mercati continuò entrando in altri paesi come l'Italia la Germania per quanto riguarda il mercato europeo e invece Cuba per quello americano.

Nel mercato italiano ZARA vi entrò tramite un accordo di joint venture con il gruppo Percassi per le difficoltà legislative del nostro mercato, e ubicò i suoi negozi al centro di Milano (capitale della moda).

Negli ultimi anni ZARA si è affermata in mercati in via di sviluppo come la Cina, l'India, Russia e South Africa.

Nella tabella sottostante vediamo la presenza di ZARA nel mondo.

Fig 3.3 Punti vendita nel Mondo



Fonte: elaborazione propria su dati da [www.inditex.com](http://www.inditex.com)

Come si evince dalla mappa precedente e in questa tabella ZARA è presente in molte nazioni del mondo, e i suoi punti vendita sono distribuiti per circa un 40% in tutta Europa di cui buona parte tutti concentrati in Spagna, l'11% in America e il resto in Asia e altre parti del mondo.

Il processo di internazionalizzazione è stato plausibile grazie ad una buona strategia di marketing adoperata dall'azienda che analizzeremo nel prossimo paragrafo.

### 3.5 Il marketing mix di ZARA

Dopo aver definito il business di ZARA vediamo come essa comunica con il cliente tramite i punti vendita ubicati in tutto il mondo, e l'importanza che attribuisce al marketing mix.

Con “marketing mix” intendiamo l’insieme di leve di marketing che ogni azienda utilizza per influenzare i clienti e raggiungere determinati obiettivi. Le leve sono raggruppate di solito in 4 gruppi (le 4P di McCarthy):

- Prodotto
- Prezzo
- Promozione
- Distribuzione

ZARA è uno dei prodotti, mentre Inditex utilizza otto catene di distribuzione per distinguere i diversi mercati. Tutte le marche del gruppo Inditex hanno la stessa visione commerciale e gestionale dettata dalla holding che è leader del settore in campo internazionale.

Ogni catena è autonoma nei propri affari, e le decisioni dei manager sono prese in modo autonomo dalla holding, puntando a sviluppare il business di appartenenza a prescindere dalla casa madre. Questo è reso possibile grazie all’internazionalizzazione e la diffusione del gruppo in molti paesi del mondo che offre ad ogni singolo marchio l’opportunità di sviluppare sinergie organizzative e di gestione delle conoscenze.

Inditex svolge il ruolo di casa madre e pertanto deve gestire i servizi centrali corporativi, concordati dalle otto catene che permettono la crescita internazionale, ossia l’amministrazione, la politica generale delle risorse umane, l’uso della tecnologia logistica, la capacità finanziaria, gli aspetti giuridici, ecc.

Grande presenza a livello internazionale è occupata da uno dei primi marchi, ZARA, presente in 64 paesi con una rete di negozi collocati nei punti migliori delle grandi città mondiali, e simbolo dell’abbattimento delle credenze che ostacolano la condivisione di una stessa cultura del vestire.

Questa azienda segue le tendenze di stilisti e compratori, così come la casa madre, e offre i suoi capi a un prezzo medio-basso per donne, uomini e bambini. E’ per questo motivo che è considerato un marchio competitivo.

Il prezzo dei singoli prodotti è stabilito dal gruppo, tramite un sistema di target pricing basato sui consumatori che lo posizionano in una classe media, tenendo conto

sempre dei diversi marchi offerti.

Questa decisione dipende anche dalla concorrenza e dalle scelte del consumatore, per cui si deve determinare la percentuale limite da ottenere nel mercato con il prodotto specifico. Il prezzo finale è modificato nel periodo dei saldi.

Nei paesi in cui vi è una scarsa offerta, e un mercato rischioso, come il Messico e il Venezuela, il gruppo Inditex assume potere. In questi casi avvia una politica economica differente: fornisce i capi da vendere insieme a un macchinario concesso dall'azienda per etichettare i singoli capi.

La lavorazione prende inizio dallo spostamento delle materie prime e finisce con la consegna del prodotto nel punto vendita, e questo processo è ben controllato per assicurare la consegna regolare di tutti gli ordini, ed eliminarli all'istante dall'inventario per poterli realizzarli nuovamente.

Ogni negozio che adopera con questi meccanismi viene considerato una piccola impresa con propri costi e aspetti benefici.

Non dimentichiamo che questo è uno dei motivi per cui ZARA ha conquistato il livello mondiale.

I costi di un negozio includono il mantenimento del personale e del locale, e si fissano gli obiettivi da rispettare nel mercato in cui sono presenti tenendo conto dell'esperienza sviluppata all'interno. Nel momento in cui tutti questi aspetti di buon mercato non si realizzano, è opportuno svolgere un'analisi di non funzionamento insieme all'intero personale.

Come detto precedentemente, il gruppo Inditex ha deciso di non utilizzare il denaro guadagnato in pubblicità ma in altri modi più proficui come l'investimento del denaro in spese d'affitto o acquisto di locali che attraggono la clientela per far sì che in un futuro si possano aprire ulteriori negozi.

Il ciclo produttivo è così veloce che non è consigliabile spendere grandi soldi in ambiti pubblicitari.

Per proseguire con il successo i futuri negozi devono essere localizzati in zone molto gettonate e in strade centrali di città o capitali, o in grandi centri commerciali, e inoltre si estendono in grandi numeri territoriali. Possiamo dire quindi che l'azienda investe indirettamente in pubblicità, allestendo i migliori negozi all'avanguardia e facendosi notare dal cliente.

Procediamo nel prossimo paragrafo ad identificare quali sono i punti importanti dell'azienda.

### 3.6 Analisi SWOT

Una tecnica adoperata per poter rendere migliore i processi decisionali di questo mercato e sviluppare un'efficace strategia di marketing è l'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats = punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce), presente da più di 50 anni soprattutto per lo studio di casi caratterizzati da una forte competitività e basata su due elementi: competenze distintive e fattori critici di successo (Humphrey, 1970).

Si distinguono due tipi di fattori, gli endogeni e gli esogeni. I primi si riferiscono alle variabili del sistema su cui è possibile intervenire, quali i punti di forza e di debolezza per cui l'impresa riesce ad individuare le sue competenze distintive; i secondi a variabili esterne al sistema quali le opportunità e le minacce, che possono comunque condizionarlo e che è opportuno controllare per evitare gli eventi negativi e osservare i positivi per poter migliorare la propria posizione competitiva.

L'analisi SWOT effettuata sul caso ZARA:

Tab. 3.4 Analisi SWOT

<b>PUNTI DI FORZA</b>	<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b>
Marchio in forte espansione a livello mondiale	Costante pressione rivolta agli stilisti per il turnover dei capi Potere direttivo accentrato nella figura di Ortega
Strategia basata sul tempo e non sui costi	
Alta flessibilità	
Fatturati in costante crescita	
<b>OPPORTUNITA'</b>	<b>MINACCE</b>
Continua espansione del marchio a livello mondiale	Mercato instabile
Acquisizione di nuovi marchi e relativo abbattimento dei costi	Entrata di nuovi competitors
	Ribasso nel mercato della borsa
	Congiuntura economica negativa

Come si desume dalla tabella, ZARA ormai è diventato un marchio riconosciuto a livello mondiale e continua la sua espansione sul mercato, e la strategia affermatosi negli anni pone al centro il consumatore e si basa sulla velocità di soddisfare i suoi bisogni nel minor tempo possibile tramite un prodotto che sia sempre alla moda con i tempi. Grazie a ciò vede i suoi fatturati in crescita come negli inizi del 2015 di circa un più 17% e ZARA vuole continuare la sua fase espansionistica in nuovi mercati con l'obiettivo di diventare leader del settore.

In un ambiente difficile come quello dell'abbigliamento continua a crescere la competitività nel mercato, e anche altre marche come H&M cercano di adottare strategie che le permettano di diventare leader del settore.

Per quanto mi riguarda un punto a sfavore per il gruppo e quindi per l'azienda ZARA è dato dal fatto che il potere direttivo è concentrato nelle mani di un unico personaggio ovvero Amancio Ortega che ne è il fondatore. Dico ciò perché secondo me un'impresa a carattere manageriale in un ambiente competitivo e in evoluzione come questo potrebbe riscuotere più successo, e si avrebbe maggiore libertà di scelta e diverse applicazioni di tutte le funzioni. La mia rimane solo una supposizione, di certo i numeri del gruppo parlano di per sé.

Non bisogna dimenticare che nel periodo attuale ovvero dove la crisi fa da padrone il settore ha subito delle perdite ma negli ultimi anni è in ripresa, ma ciò che cambia più rapidamente è l'incontro tra domanda e offerta.

L'affermarsi dei paesi in via di sviluppo come Cina, India e Brasile fa innalzare la domanda di prodotti al contrario dell'Europa dove il mercato è saturo, ma dal lato dell'offerta queste nuove opportunità di vendita fanno emergere sempre nuovi competitors e maggiori segmenti di mercato, anche se questi grandi colossi aziendali grazie alla loro flessibilità riescono sempre ad avere maggiori vantaggi nei confronti di imprese che non sono internazionalizzate.

I fattori chiave dell'azienda ZARA che si inserisce in tale contesto sono:

- Il consumatore posto al centro dell'attenzione aziendale, infatti prende contatto con la merce nel punto vendita e da lì l'azienda ne analizza i gusti e le preferenze.

- Il cliente che si appella della merce non buona presenta una fonte critica di consiglio, che permette all'azienda di effettuare richieste diverse con elevata frequenza più volte a settimana.
- La libertà assunta da ZARA ha permesso l'apertura di negozi in tutto il mondo, e la vicinanza del cliente permette di offrire modalità diverse di capi in un arco di tempo molto breve, dovuto anche ad una sviluppata comunicazione di linguaggio tra il cliente e gli addetti alla vendita.
- La velocità d'offerta del prodotto è dovuta ad una strategia d'integrazione verticale, e grazie ad una produzione che si effettua in mercati non lontani dai punti vendita l'azienda riesce ad adattarsi rapidamente alle evoluzioni di mercato.
- La flessibilità di chi lavora all'interno dell'azienda a tutti i livelli, e il senso di appartenenza rappresentano un orgoglio per chi lavora sotto il nome dell'azienda, che basa il suo lavoro sull'intuizione e l'arte irrompendo le regole del mercato.
- Elevata connessione tra tutte le parti aziendali dagli stilisti ai responsabili di negozio, e oltre molti dipendenti sono possessori di quote aziendali.

### **3.7 I principali competitor**

La globalizzazione come si è visto in precedenza ha cambiato lo scenario del mercato in tutto il mondo, e il suo affermarsi è stato accompagnato in forma sempre più accentuata dall'internazionalizzazione delle aziende.

Abitualmente le aziende che hanno sviluppato questo processo nel settore dell'abbigliamento hanno ipotizzato per l'entrata in mercati vicini al loro paesi d'origine sia per la conformità culturale che per i gusti del consumatore.

Le aziende che andremo ad analizzare sono H&M e Benetton. Sono state scelte perché dirette concorrenti di ZARA, esse presentano un prodotto qualitativamente simile a ZARA e cercano di offrire il prodotto alla stessa fascia di consumatori a cui

fa riferimento ZARA. Anch'esse sono aziende del settore abbigliamento riconosciute a livello mondiale e quindi internazionalizzate e vedremo le caratteristiche che le contraddistinguono le diversità di strategie applicate.

Le strategie di internazionalizzazione seguite hanno sempre avuto un'evoluzione che prevedeva prima l'ingresso in paesi vicini per prossimità geografica e culturale, poi seguita dall'ingresso in altri mercati, e questa impostazione vede accomunate tutte le catene distributive come Benetton e H&M che hanno applicato questo processo di internazionalizzazione in modo differente.

L'azienda Benetton nasce nel 1965 in provincia di Treviso, e si differenziò subito per la gestione diversa dei prodotti, perché i prodotti non erano esposti ma il compito di vendita del capo pesava tutto sulla capacità del commesso di comprendere il gusto del consumatore e venderla al cliente, infatti la merce era tenuta in grosse scatole.

L'illuminazione avuta dal gruppo fu quella di accostare il cliente alla merce e di farli esporre i propri gusti.

L'azienda Benetton è stata analizzata perché diretta concorrente di ZARA sulla definizione del business, infatti il prodotto Benetton è di fascia medio-bassa e accessibile a tutti perché immesso sul mercato ad un prezzo basso, e l'obiettivo è quello di acquisire quanti più clienti possibili sul mercato tramite un prodotto di buone qualità e anch'esso cerca quanto più possibile di fidelizzare il cliente offrendo un prodotto unico sul mercato e cercando di incrementare le vendite continuando l'espansione sul mercato.

Benetton inoltre soddisfa i bisogni dei clienti tramite prodotti molto competitivi sul rapporto prezzo/qualità lavorando i propri prodotti in modo rispettoso delle norme internazionali sul rispetto dell'ambiente e dell'uomo.

Attualmente la presenza dell'azienda è nota in ben 120 paesi con circa 5.000 punti vendita sul mercato.

Altra azienda che andremo ad analizzare per le sue similitudini di strategia è la H&M, gruppo svedese e diretto concorrente di ZARA.

I clienti di riferimento dell'azienda H&M come quelli di ZARA e Benetton sono clienti di media-bassa fascia che chiedono un prodotto di buone qualità ad un prezzo accessibile, e l'azienda H&M ha basato la propria mission sull'offrire "moda e qualità al miglior prezzo", obiettivo che raggiunge attraverso l'acquisto in grandi

volumi di materiale da aziende esclusivamente esterne al gruppo H&M.

Nella tabella sottostante si è svolta un'analisi sulle differenze di queste tre aziende.

Tab. 3.5 ZARA e i suoi competitors

	ZARA	BENETTON	H&M
Strategia	Intera integrazione verticale gestendo solo i punti vendita di proprietà	Primi investimenti di integrazione	Integrazione verticale a valle ma con produzione in outsourcing
Struttura aziendale	Struttura multibusiness, ci si concentra sul prodotto/negozi, ogni impresa gestita business-unit (Inditex)	Una sola linea di punta United Colors of Benetton offrendo un prodotto globale	Più linee di prodotti gestiti ognuno in business-units ma marchio principale H&M
Offerta	Diversifica offerta acquisendo e creando nuovi marchi (Inditex)	Diversificazione parzialmente accentuata	Diversifica la propria offerta ma il marchio H&M è il centrale
Punto vendita	Valorizza negozi escludendo investimenti in pubblicità	Negozi in franchising con abbattimento dei costi di struttura e personale	Negozi di proprietà
Supply chain	Ottimizzazione intera supply chain, con sistema just-in-time cercando la minimizzazione del lead time	Fornitura parzialmente estera ma da poli sempre di proprietà ottimizzando il lead time	Ottimizza la supply chain ma con produzione in outsourcing cercando di minimizzare tempi e costi
Localizzazione	Localizzazione negozi nel centro delle città più importanti nel mondo	Localizzazione dei propri negozi nelle principali città	Localizzazione dei propri negozi nelle principali città
Prodotti e posizionamento	Entrambe si presentano sul mercato proponendo un prodotto globale, che non subisce trasformazioni sostanziali per la penetrazione di diversi mercati. In entrambe le aziende si attua una strategia di segmentazione del brand in diverse catene; si possono infatti riconoscere dei parallelismi nella gamma di prodotti offerti.		H&M ha mantenuto lo stesso brand sia che il punto vendita si proponga a una sola fascia di consumatori sia che si rivolga a tutte quelle contemplate dal gruppo.
Marchio principale	Inditex propone Zara Classic	Benetton si identifica con primo nato United Colors of Benetton Adults	H&M
Linee di prodotti	Linea per adulti però Zara azzarda con capi che riportano, a prezzi contenuti, i tagli e i modelli tratti dalle ultime tendenze dell'alta moda.	Linea per adulti però Benetton si caratterizza per una linea classica fatta di colori e tagli basilici.	L'assortimento viene rinnovato costantemente con nuovi colori, profumi e prodotti che rispecchiano gli ultimi trend.
Collezione	Zara propone un prodotto in continua evoluzione e si affida per la maggior parte al così chiamato pronto moda. L'azienda spagnola ha sempre puntato sulla velocità e sulla realizzazione dei capi all'ultima moda	Propone collezioni che rientrano nella categoria della produzione del programmato, per anni ha prodotto delle collezioni standard rifornite di anno in anno.	H&M offre moda e qualità al miglior prezzo, assicurando che i prodotti non siano solo invitanti e vestano bene, ma che siano durevoli, ben fatti e funzionali
Strategia di distribuzione	Zara considera il franchising solo per situazioni critiche in cui il mercato da penetrare non permetta altre soluzioni	Benetton fin dal principio adotta il franchising per la maggior parte dei suoi negozi.	H&M serve i punti vendita dei vari mercati in base ad un criterio di prossimità geografica dove il gruppo è presente indipendentemente da confini nazionali.
Promozione	Zara la sua promozione la svolge all'interno dei suoi negozi sui capi in vendita senza fare investimenti in personaggi famosi	Benetton affronta il mercato in maniera aggressiva puntando alla pubblicità istituzionale.	Collaborazioni con importanti nomi della moda internazionale

Fonte: Elaborazione propria su dati [www.zara.com](http://www.zara.com); [www.h&M.com](http://www.h&M.com); [www.benetton.com](http://www.benetton.com)

Le aziende sopra citate sono accomunate dal fatto che tutte e tre sono aziende internazionali e integrate verticalmente. H&M è l'unica che non è integrata a monte, non svolge il processo di sourcing al proprio interno e fa riferimento a partner al di fuori del mercato che di solito si trovano in mercati dove la manodopera è ai costi

minimi mondiali. La scelta d'integrazione come abbiamo visto in precedenza apporta notevoli vantaggi che andremo a commentare facendo riferimento alle singole aziende, e l'obiettivo è quello di dare vita ad una catena di valore che permette di migliorare quanto più possibile il sistema che va dalla produzione alla distribuzione di prodotti.

Il gruppo Benetton svolge l'integrazione ponendo centralità alle attività come il design, inoltre distribuisce e controlla i suoi capi tramite un sistema robotizzato capace di gestire migliaia di ordini e che le permette un notevole risparmio di tempo. La vendita avviene in negozi in franchising che sporgono la sola insegna Benetton, e all'interno dei negozi l'azienda trasmette ogni corporatura del suo stile. Elemento differenziante da ZARA della strategia adottata è sicuramente la pubblicità che per molte aziende come per Benetton ha avuto un ruolo cardine per lo sviluppo internazionale. Il messaggio che il gruppo lancia è quello dell'unicità in tutto il mondo senza fare discriminazioni di pelle o lingua.

Passiamo ad analizzare l'azienda H&M e anch'essa scelta per le similitudini di strategia perseguita. Il gruppo H&M adotta una strategia di integrazione verticale solamente a valle sfruttando tutte le informazioni che provengono dai negozi e dai consumatori. Come detto in precedenza l'azienda fa riferimento a terzi per il sourcing, ma all'interno di ogni mercato le merci vengono controllate e smistate a magazzini e punti vendita, e ogni qualvolta che il prodotto viene venduto automaticamente tramite un sistema computerizzato scatta la richiesta di rifornimento. L'obiettivo della H&M è di offrire moda al miglior prezzo e ciò è stato reso possibile grazie ad efficiente svolgimento di tutta la supply chain, che permette la riduzione dei costi. I punti vendita sono gestiti in modo diretto dall'azienda ma a differenza di ZARA essi non sono di proprietà del gruppo, e così facendo l'azienda è libera di spostarsi sul mercato in modo più flessibile. La pubblicità per H&M rappresenta elemento fondamentale della strategia, perciò il gruppo stringe collaborazioni importanti con nomi di spicco.

Ultima azienda è ZARA, azienda internazionalizzata e marchio di spicco del gruppo Inditex. L'integrazione verticale è effettuata a valle e a monte, e tutto il

processo è svolto nella prossimità della sede centrale per avere un migliore coordinamento delle attività. Lo smistamento delle merci avviene in modo molto rapido (circa 24 ore) a discapito dei competitors. Per ZARA è fondamentale avere un breve lead time per essere sempre al passo con i tempi, e la quantità dei capi presente nei negozi è minima proprio per il fatto che vengono sempre presentati nuovi modelli. È proprio ciò che permette all'azienda di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo. I punti vendita sono posizionati in zone strategiche delle principali città dei paesi in cui si è presente, ciò è fatto per attirare l'attenzione della clientela. La pubblicità è elemento che la contraddistingue dai competitors perché i ricavi non sono reinvestiti in pubblicità ma in ulteriori analisi di mercato, e l'azienda non sviluppa nessun tipo di pubblicità se non nell'offerta del capo nel proprio negozio.

Elemento che accomuna le tre aziende è lo sviluppo sostenibile dell'ambiente e sociale che permette ad esse di pervenire agli obiettivi prefissati. Possiamo concludere che dopo avere spiegato e sintetizzato le principali differenze tra i gruppi, ZARA ricopre una posizione di vantaggio competitivo dovuta proprio per il suo sistema di integrazione verticale che le permette di fare attività di sourcing nel proprio paese e avendo tutte le attività della catena vicine tra loro coordinate correttamente le permette di offrire un prodotto a tempi di record sul mercato differenziando i capi e offrendo sempre nuove mode. Tutto ciò permette ha permesso a ZARA di essere riconosciuta in tutto il mondo e le permette di ricoprire una posizione di leadership nel mercato dell'abbigliamento.

### **3.8 Confronto di ZARA con un'azienda nazionale OVS**

Negli ultimi anni il settore dell'abbigliamento è fortemente orientato verso strategie di internazionalizzazione, determinato dal territorio e dalla scelta della rete distributiva.

Le forme di distribuzione consuete, tradizionali, sono state messe in dubbio dalle esigenze dei consumatori e dai fattori di competizione, mentre dall'altro lato si è rinnovata la concezione di punto vendita e dell'organizzazione interna dei singoli.

Il settore dell'abbigliamento di media gamma si è evoluto tramite la competizione e sta procedendo ad espandersi a livello internazionale, sotto il profilo economico e della filiera; quello di bassa gamma invece sta ottenendo un ruolo abbastanza importante sul mondo del mercato poiché rinnova la competizione del prezzo, e la scarsa personalizzazione dell'offerta implica incapacità di cogliere opportunità di mercato.

Un esempio di azienda prettamente nazionale e molto nota ultimamente (brand noto al 97% nel 2013) è OVS. La scelta di analizzare questo gruppo è dovuta al fatto che esso non ha internazionalizzato la sua filiera, ma si è concentrato solo ed esclusivamente in Italia, e proprio questa differenza analizzeremo in termini di numeri per vedere cosa comporta il processo di internazionalizzazione.

OVS è un gruppo leader in Italia, in questo settore, grazie alla creazione e commercializzazione di abbigliamento per donna, uomo e bambino attraverso i marchi OVS e UPIM.

Questo caso nasce all'interno del Gruppo Coin nel 1972 e con il tempo ha stabilito un rapporto di fiducia con i clienti.

Il gruppo opera anch'esso come ZARA avendo una struttura integrata verticalmente, ma si differenzia da ZARA sotto il profilo del reperimento materiali, perché OVS si rifornisce esclusivamente tramite strutture specializzate di terzi, mentre ZARA è integrata a monte sotto l'aspetto della fornitura di materiali.

OVS è diffuso sul territorio italiano e i vari negozi hanno diverse dimensioni e modalità di gestione (vendita diretta o in franchising).

Il prodotto è originato dalla selezione dei tessuti e dall'analisi delle tendenze sul mercato nel determinato momento in cui è prodotto, e quando viene realizzato, da team residenti nei diversi paesi di produzione, è monitorato qualitativamente. I prodotti di cui si rifornisce provengono prevalentemente dall'estero, dall'Italia e dal bacino Mediterraneo.

Le divisioni operative estere di OVS includono una società del tutto controllata a Hong Kong e alcuni uffici a Shanghai, Danka, Istanbul e Nuova Delhi, che si

occupano dell'intero processo di produzione su tutti i punti di vista e inglobano una rete di fornitori di servizi internazionali come due magazzini di Milano e Piacenza, in Italia.

È stato calcolato che ogni anno ci sono oltre 180 milioni di articoli e, ovviamente, sono distribuiti alla rete in base alle necessità dei negozi e al loro programma quotidiano.

I punti vendita OVS si estendono su spazi moderni di circa 1.100 m<sup>2</sup> e di circa 150 m<sup>2</sup> per quelli a marchio OVS Kids. Ogni negozio OVS è organizzato da un team di visual merchandiser (colui che si occupa di allestire le vetrine e migliorare l'immagine estetica, e la comunicazione) in base alla zona in cui è ubicato.

Confrontando dunque il caso ZARA (azienda internazionale) a quello OVS (azienda affermata sul mercato nazionale), possiamo prendere in considerazione alcuni indici finanziari:

Tab. 3.6 Strategie a confronto

	ZARA	OVS
NET SALES	18.1	1040
EBITDA	4.1	148
EBIT	3.2	100
CASH FLOW	3.4	160
ROE	25%	25%
	Billions of euro	Mln of euro

Fonte: Elaborazione propria su dati [www.zara.com](http://www.zara.com); [www.ovs.com](http://www.ovs.com)

Come si evince da suddetta tabella si può subito non notare che tutte e due le aziende tendendo conto del periodo di crisi sono in una buona situazione economica, come si può vedere il return of equity che è circa del 25% per tutte e due le aziende.

Attraverso la tabella, riferendoci all'azienda internazionalizzata ZARA si contrassegna che si parla di bilioni di euro, invece per l'azienda OVS si parla di milioni di euro, e questa è una grande differenza che ci permette di capire quanto sia

importante a livello di numeri l'internazionalizzazione.

Internazionalizzare un'impresa vuol dire essere in grado di proporre i propri prodotti all'estero e non dover subire l'azione dei competitors, ma soprattutto trarre numerosi vantaggi e benefici che invogliano la commercializzazione estera. Eccone alcuni, solitamente comuni a ogni settore ma nel caso specifico dell'abbigliamento:

- Aumento dei ricavi: i contatti con mercati esteri favoriscono le vendite e di conseguenza i ricavi di un'impresa, che a sua volta implicano un aumento dei profitti, esempio è se OVS vende i propri capi in un mercato nuovo oltre quello italiano
- Vantaggi fiscali: è possibile ottenere dei vantaggi fiscali dall'internazionalizzazione a seconda dei paesi su cui si opera, esempio è lo spostamento delle sedi aziendali dai paesi di origine verso quei paesi che hanno una pressione fiscale più bassa
- Reperimento finanziamenti: ogni paese come si è parlato nel primo capitolo attua politiche di attrazione verso le imprese. Questi paesi oltre a offrire vantaggi fiscali offrono buone forme di finanziamento alle imprese che entreranno nel paese facendo investimenti. Esempio è quando l'azienda ZARA è spinta ad entrare in India anziché in Marocco perché l'India offre opportunità di finanziamento a tassi minori.
- Diversificazione del rischio: attuando il processo di internazionalizzare e quindi operando in più mercati, si riesce a fronteggiare ipotetici cali della domanda interna, che rappresenterebbe uno svantaggio per un'impresa che lavora strettamente con il paese d'origine. Ecco perché i colossi come ZARA diversificano la loro offerta di mercato spostandosi in paesi in via di sviluppo dove la domanda dei capi è in crescita
- Sfruttamento di economie di scala: la crescita dimensionale di un'azienda permette di sfruttare migliori condizioni come risorse finanziarie e una riduzione dei costi che positivamente invece si manifesta in campo competitivo. Questa strategia di solito è attuata da Benetton che produce capi uguali con un'unica colorazione di solito bianca e poi vengono colorati in base alla moda del periodo

- Partnerships e sinergie: avere una relazione con i mercati esteri significa anche avere relazioni, rapporti, sinergie e partnerships con altre aziende. Un caso a riguardo è H&M che intraprende contatti e partnership per quanto riguarda il reperimento delle materie prime

Analizzati questi vantaggi, sottolineiamo che ogni realtà economica può comunque avere benefici propri ulteriori a seconda del settore in cui opera.

Nel caso del settore dell'abbigliamento, credo che ogni azienda dovrebbe effettuare il processo di internazionalizzazione per riuscire ad avere un riconoscimento di fama mondiale e vedere i propri numeri migliorare.

## CONCLUSIONI

Il panorama economico degli ultimi anni è stato caratterizzato da un'evoluzione tecnologica e dei mezzi di comunicazione, che ha agevolato gli scambi internazionali, consentendo una riduzione della distanza geografica tra i paesi e una maggiore integrazione delle aziende nel territorio, attraverso soluzioni strategiche nuove.

Se da un lato si è venuta a creare una situazione altamente positiva, dall'altro si assiste a ripercussioni sulle dinamiche competitive che impongono alle aziende il perseguimento di nuove strategie di internazionalizzazione, per poter dominare nel campo estero, farsi conoscere e ricercare nuovi mercati di sbocco.

Attraverso il mio lavoro "Le strategie di internazionalizzazione nel settore tessile-abbigliamento. Il caso ZARA e i suoi competitor." è stato osservato come un crescente numero di imprese abbia attuato strategie di internazionalizzazione, anche grazie ad una maggiore velocità dei trasporti e dei flussi finanziari. Il fenomeno della globalizzazione, non esente da critiche nel contesto politico e sociale attuale, per risultare positivo, deve riuscire a fornire vantaggi e benefici alle aziende. Nel settore del tessile-abbigliamento e in particolare nel comparto moda, il fenomeno è ancor più di interesse, in quanto per rispondere al meglio alle esigenze di un consumatore globale che pretende qualità e stile a un prezzo medio, l'intera catena del valore che porta alla creazione del prodotto deve essere flessibile, reattiva e affidabile, deve operare con potenti sistemi tecnologici che monitorano il prodotto dalla sua origine al suo smistamento e posizionamento nel negozio, e valutare come rivolgersi al meglio a uno specifico mercato geografico.

Anche i casi ZARA, Benetton e H&M hanno mostrato come l'internazionalizzazione ponga importanti sfide. Non si tratta di aziende statiche, ma di aziende che hanno utilizzato una propria strategia per ottimizzare i ricavi e mantenere uno spiccato orientamento al cliente. Il risultato finale è un prodotto migliore e posizionato in un contesto internazionale.

Queste realtà aziendali sono basate su *supply chain* programmate precisamente, in cui si presenta una stretta e fondamentale comunicazione tra la sede centrale e il

punto vendita (e quindi indirettamente il consumatore).

La suddetta catena deve essere molto efficiente: le materie prime devono essere sempre disponibili, e dopo aver creato il capo si deve esser pronti a smistarlo e distribuirlo nei punti vendita a livello internazionale in minor tempo possibile.

In questo contesto la tecnologia gioca un ruolo fondamentale e innovazione, affidabilità e reattività sono caratteristiche basilari per il successo.

ZARA, Benetton, H&M, ecc. realizzano pochi pezzi di ogni modello ma strategicamente producono molti stili, difatti sono considerate aziende all'avanguardia, in continua evoluzione, per il loro continuo ricercare sistemi innovativi che rispondano alle esigenze di un cliente globale e ottimizzino la loro supply chain.

Per evidenziare quale possa essere il valore aggiunto di una strategia di internazionalizzazione è stato anche confrontato il caso ZARA, azienda internazionalizzata, con quello di OVS , azienda nazionale. Tale confronto ha confermato l'importanza e il vantaggio che si trae da una strategia di internazionalizzazione,.

Per concludere, nel contesto odierno ogni azienda si trova a dover fare una scelta su quale posizione mantenere o sviluppare all'interno del mondo del commercio e se imbattersi in contesti mondiali, esteri, e trarne vantaggi o valutare la stabilità locale.

## BIBLIOGRAFIA

Comite U., 2010, "*Responsabilità sociale e gestione etica dell'impresa tra profitto e primato della persona umana*", E-Theologos. Theological revue of Greek Catholic Theological Faculty, vol. 1, no. 1, pp. 21-36.

Nordqvist, M., Kotlar, J., De Massis, A., IHH, Center for Family Enterprise and Ownership, Högskolan i Jönköping, Internationella Handelshögskolan & IHH, ESOL (Entrepreneurship, Strategy, Organization, Leadership) 2013, "*Capitale sociale e vantaggio competitivo nel family business. Un'analisi esplorativa delle percezioni degli amministratori delegati*", Economia e Politica Industriale/Journal of Industrial and Business Economics, vol. 40, no. 2, pp. 5.

Schillaci, Romano, M. & Nicotra, M. 2013, "*Family business foundations: theoretical and empirical investigation*", Journal of Innovation and Entrepreneurship, vol. 2, no. 1, pp. 1-19.

Hewison, K. 2012, "*Political Economy and Globalization, Routledge*", Abingdon, Oxfordshire.

Duranton, G. & Overman, H.G. 2005, "*Testing for Localization Using Micro-Geographic Data*", The Review of Economic Studies, vol. 72, no. 4, pp. 1077-1106.

Kerr, C. 2011, "*End the policy-free zone*", Institute of Public Affairs Review: A Quarterly Review of Politics and Public Affairs, The, vol. 63, no. 3, pp. 3.

Moberg, L. 2014; 2015, "*The political economy of special economic zones*", Journal of Institutional Economics, vol. 11, no. 1, pp. 1-24.

Elena, M. & Giorgia, G. 2008, "*Struttura industriale e competitività: elementi determinanti nel processo di internazionalizzazione dell'economia italiana*", L'industria, , no. 1, pp. 117-134.

Porter, M.E. 2004, "*Il vantaggio competitivo*", Einaudi, Torino.

Dufour, J. & Vitroni, L. 2012; 2013, *Made by China : "Segreti di una conquista industriale"*, 1st edn, Springer Milan, Dordrecht.

Pistoresi, B. & Rinaldi, A. 2012, "*Exports, imports and growth*", Explorations in Economic History, vol. 49, no. 2, pp. 241.

Bretschger, L. & Steger, T. 2012; 2013, "*Globalization, the volatility of intermediate goods prices, and economic growth*", *Macroeconomic Dynamics*, vol. 17, no. 2, pp. 1-29.

Muntean, M., Bucur, I.A. & Muntean, A. 2014, "*The economic risk in trading companies' valuation*", *Studies and Scientific Researches : Economics Edition*, , no. 20.

Dume, P. & Frank, S. 2015, "*Managing international joint ventures*", *Business Strategy Review*, vol. 26, no. 1, pp. 52-53.

Kempner, R. 1995, "*Licensing*", *European Management Journal*, vol. 13, no. 2, pp. 237-238.

Xerri, M.J., Nelson, S.A., Brunetto, Y. & Reid, S.R.M. 2015, "*NPM and change management in asset management organisations*", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 28, no. 4, pp. 641-655.

Lucia-Palacios, L., Bordonaba-Juste, V., Madanoglu, M. & Alon, I. 2014, "*Franchising and value signaling*", *Journal of Services Marketing*, vol. 28, no. 2, pp. 105-115.

Inomata, S., Meng, B. & Zhang, Y. 2013, "*Compilation and applications of ide-jetro's international input-output tables*", *Economic Systems Research*, vol. 25, no. 1, pp. 122-142.

Koll-Schretzenmayr, M. 1999, "*From Greenfield Development to Brownfield Redevelopment: New challenges for planning process, planning strategies and planning law*", *disP - The Planning Review*, vol. 35, no. 139, pp. 43.

Luo, T., Warfield, T. & Clarkson, P. 2014, "*The implementation effects of expanded consolidation: the case of consolidating special purpose entities*", *Accounting & Finance*, vol. 54, no. 2, pp. 539-566.

Jain, N. 2013, "*Strategic Management*", *Vision: The Journal of Business Perspective*, vol. 17, no. 1, pp. 89-90.

"*Human Resource Management*", 2015, *European Journal of Training and Development*, vol. 39, no. 3, pp. 258-260.

Barin Cruz, L. & Avila Pedrozo, E. 2009, "*Corporate social responsibility and green management: Relation between headquarters and subsidiary in multinational corporations*", *Management Decision*, vol. 47, no. 7, pp. 1174-1199.

Markides, C.C. & Williamson, P.J. 1994, "*Related diversification, core competences and corporate performance*", *Strategic Management Journal*, vol. 15, no. S2, pp. 149-165.

Edwards, R. 2003, "*Skills*", *Local Economy*, vol. 18, no. 3, pp. 276-278.

De Paola, M. & Scoppa, V. 2003, "*Family ties and training provision in an insider-outsider framework*", *Journal of Socio-economics*, vol. 32, no. 2, pp. 197-217.

Leekha Chhabra, N. & Sharma, S. 2014, "*Employer branding: strategy for improving employer attractiveness*", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 22, no. 1, pp. 48-60.

"*Developing your global know-how*", 2011, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, vol. 25, no. 6.

Voss, C., Tsikriktsis, N. & Frohlich, M. 2002, "*Case research in operations management*", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22, no. 2, pp. 195-219.

Thomas, D.J. & Griffin, P.M. 1996, "*Coordinated supply chain management*", Elsevier B.V, Amsterdam.

Moser, R., Kern, D., Wohlfarth, S. & Hartmann, E. 2011, "*Supply network configuration benchmarking*", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 18, no. 6, pp. 783-801.

Arbex, M. & O'Dea, D. 2011, "*Informal work networks*", *The Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'Economique*, vol. 44, no. 1, pp. 247-272.

Caldas, M.P. 2002, "*Operations strategy*", *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 6, no. 3, pp. 223-223.

Carlsson, J.G. & Jia, F. 2013, "*Euclidean Hub-and-Spoke Networks*", *Operations research*, vol. 61, no. 6, pp. 1360-1382.

Antràs, P. & Helpman, E. 2004, "*Global Sourcing*", *Journal of Political Economy*, vol. 112, no. 3, pp. 552-580.

Tonveronachi, M. 2009, "*Implicazioni di Basilea II per la stabilità finanziaria. Le nuvole si addensano sui paesi in via di sviluppo*", *Moneta e Credito*, vol. 62, no. 245-248.

Pellicelli, G. 1990, "*Il marketing internazionale: fattori di successo nei mercati esteri*", 2.th edn, Etaslibri, Milano.

- Arora, A.P. 2013, "*Marketing Management*", Vision: The Journal of Business Perspective, vol. 17, no. 1, pp. 99-99.
- Robin, D.P. 1978, "*A useful scope for marketing*", Academy of Marketing Science.Journal (pre-1986), vol. 6, no. 3, pp. 228.
- Grein, A.F. & Gould, S.J. 1996, "*Globally integrated marketing communications*", Journal of Marketing Communications, vol. 2, no. 3, pp. 141-158.
- Marketing Intelligence", 1992, "*Marketing Intelligence & Planning*", vol. 10, no. 7, pp. 16.
- Willem Karel, J. 1991, "*Brand Strategy Positions Products Worldwide*", Journal of Business Strategy, vol. 12, no. 3, pp. 16-19.
- Jobber, D. & Shipley, D. 2012, "*Marketing-orientated pricing*", European Journal of Marketing, vol. 46, no. 11/12, pp. 1647-1670.
- Roncaglia, A. 2015, "*Le barriere all'entrata e la politica delle riforme di struttura*", Moneta e Credito, vol. 68, no. 270.
- McKay-Nesbitt, J. & Yoon, S. 2015, "*Social marketing communication messages*", Journal of Social Marketing, vol. 5, no. 1, pp. 40-55.
- Bozhkova, V.V. & Ryabchenko, I.M. 2012, "*Systematization of marketing pricing methods*", Marketing i Menedžment Innovacij, vol. 3, no. 4, pp. 74-80.
- Juan Gonzalo Franco Restrepo, Juan Carlos Restrepo Restrepo & Juan Carlos Sánchez Giraldo 2014, "*Marketing management*", Pensamiento & Gestión, , no. 37.
- Essert, H. 2002, "*Risk and Enterprise Value*", The Geneva Papers on Risk and Insurance.Issues and Practice, vol. 27, no. 3, pp. 435-443.
- Gélinas, P. 2013, "*Discounted Cash Flow Model 2.0*", Modern Economy, vol. 4, no. 12, pp. 818-820.
- Granelli, A., Pone, R. & Marcotulli, B. 2008, "*The economic value of immateriality*", International Journal of Digital Culture and Electronic Tourism, vol. 1, no. 2-3, pp. 192-208.
- Feltham, G.A. & Christensen, P.O. 2009, "*Equity Valuation*", Now Publishers Inc, Hanover, Mass.
- Campbell, J.Y. & Vuolteenaho, T. 2004, "*Bad Beta, Good Beta*", The American Economic Review, vol. 94, no. 5, pp. 1249-1275.

- Winch, G. 2014, "*Strategic business and network positioning for internationalisation*", *The Service Industries Journal*, vol. 34, no. 8, pp. 715-728.
- Mariangela, P., Giuliano, C. & Cucculelli, M. 2007, "*Internazionalizzazione e strategie delle imprese nei settori tradizionali*", *L'industria*, , no. 1, pp. 121-162.
- J, I. & R, W. 2003, "*Stages of Diversification*", *The American Economic Review*, vol. 93, no. 1, pp. 63-86.
- Manimala, M.J. 2002, "*Entrepreneurial Policies and Strategies: The Innovator's Choice*", *Global Business Review*, vol. 3, no. 2, pp. 200-200.
- Watkins, D. 2002, "*Multinational Strategic Alliances*", *Long range planning*, vol. 35, no. 2, pp. 197-198.
- "*International abstracts of research in marketing*", 2007, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 24, no. 4, pp. 350-359.
- Dubey, R. & Gunasekaran, A. 2015, "*Supply chain talent: the missing link in supply chain strategy*", *Industrial and Commercial Training*, vol. 47, no. 5, pp. 257-264.
- Anonymous 1998, "*The Growth of Global Retailers*", *The Journal of business strategy*, vol. 19, no. 3, pp. 14.
- Gürler, Ü., Alp, O. & Büyükkaramikli, N. 2014, "*Coordinated inventory replenishment and outsourced transportation operations*", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, vol. 70, pp. 400-415.
- Anonymous 2005, "*International Institutions and Multinational Enterprises: Global Players-Global Markets*", *American Economic Association*, Nashville.
- Corsini P., "*La tessitura*" : Fratelli Fabbri, Milano, 1977
- Corbellini E., Saviolo S. "*La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda Italiana*", Etas, 2004.
- Pratesi C.A., "*Il marketing del made in Italy, nuovi scenari e competitività*". Franco Angeli, Milano, 2007
- Becattini G. "*Distretti industriali e sviluppo locale*", Bollati Boringhieri, Torino, 2000
- AA. VV. DistrettItalia, "*Guida ai Distretti Italiani*" 2005-2006 Logo Libri, Marghera Venezia, 2005

- Saviolo, S., Testa S., *“Strategic management in the fashion companies”*, Etas 2002
- Pratesi C.A., *“Il marketing del made in Italy, nuovi scenari e competitività”*. Franco Angeli, Milano, 2007
- Ciappei C., Sani A., *“Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento”*, Firenze University Press, 2006.
- Viesti G. *“La proiezione internazionale dei distretti meridionali del made in Italy”*  
L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 1999-2000 Istat, Ice, Roma 2000
- Forte F., Mantovani M., *“Lezioni di economia della moda”*, Giappichelli 2005.
- Modina S., *“Il business della moda. Analisi economica delle imprese commerciali”*, Franco Angeli, Milano, 2° ed. 2004
- La rocca S., Mazzola P., *“Le imprese basate sulla creatività artistica”*, Franco Angeli, Milano, 1991
- Signorini L. F., *“Lo sviluppo locale. Un'indagine della Banca d'Italia sui distretti Industriali”*. Donzelli, Roma, 2000
- Depperu D., *“L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese”*, Egea, Milano, 1993
- Cappellari R., *“Il marketing della moda e del lusso Carocci”*, 2006
- Amoroso M., Quattrociochi B., Scozzese G., L'internazionalizzazione delle imprese italiane di abbigliamento per l'infanzia, in atti del Congresso Internazionale *“Le tendenze del Marketing”* presso Università Ca' Foscari Venezia, 28-29 Novembre 2003 .
- Golfarelli L. *“I sistemi produttivi locali nell'economia della conoscenza”*. Franco Angeli, Milano, 2005
- Marenco m.claudio, Da Fiorucci al Guerilla Stores. *“Moda, architettura, marketing e comunicazione”*, Marisilio, 2006
- Formaggio D., Introduzione a G. Simmel. *“Arte e civiltà”*, Milano, 1976
- “The face of fashion: cultural studies in fashion London”* ; New York Routledge, 1993
- Tonchia S., Tramontano A., Turchini F. *“Gestione dei processi e knowledge management. Reti organizzative e nuove tecnologie: l'azienda estesa della*

conoscenza”, il sole24ore.

Porter M., “*Il vantaggio competitivo delle nazioni*”, Mondadori, 1991.

Grea S., “*Dentro la crescita dell'impresa. Le analisi SWOT*”, Franco Angeli 2000

Scott M., “*Value Drivers*”, Wiley, New York, 2005

Foglio A., “*Il marketing della moda: politiche e strategie di fashion marketing*”, Franco Angeli, Milano 2005

Curcio, A.M., “*La moda: identità negata*”, 6. ed. Milano F. Angeli, 2002.

Cappellari R., “*Il marketing della moda e del lusso*”, Carocci, 2006.

Romanazzi L., “*Politiche di marketing distributivo delle aziende del settore moda*”, Carocci 2005

Corbellini E., Saviolo S., “*L'esperienza del lusso. Mondi, mercati, marchi*”, Etas 2007

Ciappei C., Sani A., “*Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento*”, Firenze University Press, 2006

Romanazzi L., “*Politiche di marketing distributivo delle aziende del settore moda*”, Carocci 2005

Castaldo S., Mauri C. “*Store management. Il punto vendita come piattaforma relazionale*” Franco Angeli 2° ed. 2008

Sacerdote E., “*La strategia retail nella moda e nel lusso. Dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze*”, Franco Angeli, 2007

Monllor C, ZARAPolis: “*La Historia Secreta De Un Imperio De La Moda*”, Del Bronce, Madrid.

Pergolini A., Orighi G.A., “*Da zero a ZARA*”, Panorama, supplemento Panorama Economy, 31 gennaio 2005.

Ravazzoni R., Petruzzellis L., “*Strategie di Vertical Branding del sistemamoda italiano di alta gamma*”, Esperienze d'impresa, n. 1, 2004.;

Kotler P., “*Marketing management*”, Addison Wesley Longman Italia, 2004.

## SITOGRAFIA

Benenwitz S., 16/07/2015, “La ricetta H&M per crescere a dispetto della crisi globale”, (<http://www.repubblica.it/economia/rubriche/fashion-e-finance>)

Carini A., 18/07/2015, “Benetton a inseguire i miei sogni in fondo non ho mai lavorato”, La Repubblica

Cicala M., 22/07/2015, “Da Zero a Zara”, Venerdì di Repubblica  
(<http://www.brandforum.it/> <http://it.wikipedia.org> <http://roma.corriere.it>)

Reid M., “A case study analysis of the Benetton supply chain”, academia.edu.

Palladino A.P., 28/07/2015, “Zara and Benetton: Comparison of two business models”

Pirone C., 28/07/2015, “Benetton and Zara information systems: a comparative analysis”

[http://www.benettongroup.com/sites/all/temp/doc/bgreen\\_it.pdf](http://www.benettongroup.com/sites/all/temp/doc/bgreen_it.pdf) 29/07/2015,  
“Benetton è sempre più verde”

Databank Consulting e [www.ebusiness-watch.org](http://www.ebusiness-watch.org), “Case study: Hennes&Maurits”,

“Interim three months 2012 results”, zara 1/02/2015-31/07/2015 ([www.inditex.com](http://www.inditex.com))

<http://www.ladyblitz.it/attualita/zara-amancio-ortega-fondatore-> “Ortega, fondatore di Zara: l'uomo più ricco d'Europa che nessuno conosce”

Manage the web, <http://www.webman.it/>, “Il supply chain management in Zara”

24/05/2007, “Learning From Supply Chains: Benetton Group Spa and the Apparel Industry”

[www.inditex.com](http://www.inditex.com)

[www.ZARA.com](http://www.ZARA.com)

[www.pullebear.com](http://www.pullebear.com)

[www.massimodutti.com](http://www.massimodutti.com)

[www.bershka.com](http://www.bershka.com)

[www. Stradivarius.com](http://www.Stradivarius.com)

[www.hm.com](http://www.hm.com)

[www.Istat.it](http://www.Istat.it)

[www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it)

[www.nielse.com](http://www.nielse.com)

[www.uninews.unicredito.it](http://www.uninews.unicredito.it)

[www.OVS.it](http://www.OVS.it)

[www.sistemamodaitalia.it](http://www.sistemamodaitalia.it)